

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
CÍCERA CARLA BEZERRA DA SILVA**

**HOSPITALIDADE E GESTÃO PARA *STAKEHOLDERS*:
CONTRIBUIÇÕES COM A COMPETITIVIDADE EM
EVENTOS CORPORATIVOS**

**São Paulo
2020**

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
CÍCERA CARLA BEZERRA DA SILVA**

**HOSPITALIDADE NA GESTÃO PARA *STAKEHOLDERS*:
CONTRIBUIÇÕES COM A COMPETITIVIDADE EM
EVENTOS CORPORATIVOS**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Hospitalidade, sob orientação do Prof. Dr. Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira e coorientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

**São Paulo
2020**

Si381hh Bezerra da Silva, Cicera Carla
Hospitalidade e Gestão para Stakeholders: Contribuições com a
Competitividade em Eventos Corporativos / Cicera Carla Bezerra da Silva. -
2020.

194f. : il.; 30cm.

Orientador: Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira.

Tese (Doutorado em Hospitalidade); co-orientadora Elisabeth
Kyoko Wada - Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2020.

Bibliografia: f.

1. .

CDD 647

*A todas as pessoas que me ajudaram a me tornar quem sou:
às pessoas que me criaram- Zélia e Carlos, meus irmãos
César e Caroline e sobrinhos amados Anna Laura e
Kaiky, minha enorme família estendida – tios, tias, primos
e primas, minha equipe dedicada, leal e motivadora.
Aos amigos desta jornada chamada vida, e ao Thiago Rios,
meu companheiro de vida, desafios e sonhos realizados.*

CÍCERA CARLA BEZERRA DA SILVA

**HOSPITALIDADE NA GESTÃO PARA STAKEHOLDERS:
CONTRIBUIÇÕES COM A COMPETITIVIDADE EM
EVENTOS CORPORATIVOS**

Aprovado em _____ de _____ de 2020.

Prof. Dr. Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira /Universidade Anhembi Morumbi

Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada /Universidade Anhembi Morumbi

Profa. Dra. Maria Henriqueta S. G. G. Minasse /Universidade Anhembi Morumbi

Prof. Dr. Claudio José Stefanini /Universidade Anhembi Morumbi

Prof. Dr. Luiz Gonzaga Godoi Trigo/Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva /Universidade Nove de Julho

São Paulo, _____ de _____ 2020.

“O sonho é o que leva a gente para a frente. Se a gente for seguir a razão fica aquietado, acomodado. Não se aquieta e nem se acomode”.

Ariano Suassuma

AGRADECIMENTOS

Como em tudo o que fiz na vida, este momento não teria sido possível sem o amor e o apoio incondicional de muitas pessoas.

Eu não seria quem sou hoje sem as presenças constantes e amor imensurável da minha mãe e de meu pai, Zélia Bezerra Gonçalves da Silva e Carlos Henrique da Silva. Eles sempre foram meu porto seguro, concedendo-me a liberdade de ser quem sou, mas sempre me puxando para a realidade. Seus amores e suas disposições em colocar necessidades à frente das suas, deram-me a confiança e tranquilidade de me arriscar no mundo, sabendo que eles sempre lá estariam para me receber de volta.

Meu marido, Thiago Rios, meu amor, meu parceiro de 15 anos e o parceiro de vida. Nossa história ainda prossegue, e aguardo ansiosa pelas muitas aventuras audaciosas que viveremos. Tenho gratidão pela paciência, companheirismo, ajuda e por saber o momento certo de dar os palpites neste projeto.

E meus irmãos César e Caroline? Por onde começar a falar deles? São as pessoas que mais me protegem e defendem, engraçados e críticos, amigos e sinceros, as pessoas que mais tenho lembranças da minha infância e aqueles a quem recorro nos momentos de fúria ou extrema alegria.

Agora a parte muito divertida que são os meus sobrinhos, Kaiky e Anna Laura, que são meus tesouros e motivação para sempre conduzir a vida da melhor maneira possível.

Não teria como concluir este momento da minha vida sem agradecer à equipe de colaboradores incrivelmente talentosa que simplesmente admiro, que eu defino como 'Família Senac'. Foram sempre encorajadores, deixando-me confortável para alçar esse voo acadêmico.

Tenho orgulho de tudo o que vivi nestes 4 anos de doutorado, especialmente das relações de amizade que construí, foram amigos que me empoderaram neste caminho e estiveram comigo no processo. Quero destacar o lugar especial que a Ana Cláudia Guimarães Antunes ocupou neste percurso, pois foi parceira incondicional, amiga que ficará para a vida.

Quero agradecer a Elizabeth Wada e Paulo por me ajudarem a cultivar a semente da curiosidade e a vontade de aprender, sempre abertos e dispostos a me orientar e dar ânimo para prosseguir, mesmo em momentos conturbados. Agradeço a eles por darem sempre uma razão para seguir em frente.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que me ajudaram a me tornar quem sou, meu grupo de exemplos fortes que sempre me animam.

RESUMO

As empresas têm a oportunidade de fortalecer os laços com seus consumidores ao prover experiências que demonstrem relações existentes entre os diferentes *stakeholders* que participam do processo. No contexto dos eventos corporativos, algumas experiências podem ser mensuradas por meio da prestação de serviços que envolve a mobilidade corporativa. Devido aos fatos apresentados e à necessidade de entender as relações existentes entre hospitalidade, serviços, eventos corporativos, *stakeholders* e competitividade, questiona-se nesta pesquisa: De que forma a hospitalidade, por meio da relação social na gestão para *stakeholders*, e a oferta de serviços na mobilidade corporativa contribuem para a competitividade em eventos corporativos? Dentro dessa abordagem, o objetivo geral é compreender a relação entre hospitalidade na gestão para *stakeholders* aliada à prestação de serviços na mobilidade corporativa e suas contribuições na competitividade dos eventos corporativos. Busca-se ainda como objetivos específicos: 1. Identificar qual a relevância da hospitalidade para as empresas de eventos corporativos; 2. Enumerar os principais *stakeholders* dos eventos corporativos; 3. Compreender as relações sociais na gestão da hospitalidade para *stakeholders* dos eventos corporativos; 4. Mensurar a relevância da hospitalidade para os participantes de eventos corporativos por meio de uma escala; 5. Analisar os serviços da mobilidade corporativa na percepção dos participantes de eventos. Fundamentado nos objetivos estabelecidos, este estudo se apresenta como *Emic-Etic-Emic* de natureza qualitativa-quantitativa-qualitativa em função da exigência do fluxo das abordagens adotadas pelo método de investigação. Na abordagem *Emic*, optou-se por realizar entrevistas com roteiro semiestruturado aplicados a especialistas de eventos corporativos. Os dados coletados foram categorizados com base no que é preconizado por Bardin (1977) e posteriormente submetidos a análises no *software* Atlas TI. A abordagem *Etic* foi desenvolvida com base nos resultados encontrados na fase *Emic* e desenvolveu-se uma escala com 3 construtos e 33 variáveis. Obtiveram-se 334 respostas que foram analisadas por meio do *software* Amos. A última fase desta tese foi a análise de um evento, Campus Party, utilizando a metodologia de estudo de caso postulada por Yin (2015). Elaborou-se um protocolo para nortear as etapas dessa fase e foram aplicadas entrevistas a 5 envolvidos no evento; os dados coletados foram analisados por meios do *software* Atlas TI. Os resultados permitem concluir que a hospitalidade é fator contributivo para a satisfação dos participantes de eventos corporativos, tornando-os mais competitivos. Por meio dos resultados obtidos com esta tese ficou evidente que ações de hospitalidade para *stakeholders* fortalecem as relações e são decisivas nos enfrentamentos de ocorrências não planejadas. Mediante o trabalho realizado, pode-se então confirmar todas as hipóteses, alcançar os objetivos e responder o problema.

Palavras-chave: Hospitalidade. Eventos Corporativos. Mobilidade Corporativa. *Stakeholders*. Competitividade.

ABSTRACT

Companies have the opportunity to strengthen ties with their consumers by providing experiences which demonstrate the existing relationships between the different stakeholders in the process. In the context of corporate events, some experiences can be measured through the provision of services concerning corporate mobility. Due to the facts presented and the need to understand the existing relationships between hospitality, services, corporate events, stakeholders and competitiveness, the following question arises in this research: How hospitality, through the social relationship in management for stakeholders, and the offer of services in corporate mobility, contribute to competitiveness in corporate events? In this approach, the main goal of this research is to understand the relation between hospitality regarding stakeholders' management when combined with the provision of services in corporate mobility and their contributions to competitiveness of corporate events. The following specific goals are also sought: 1. To identify the relevance of hospitality for corporate event companies; 2. To enumerate the main stakeholders of corporate events; 3. To understand the social relations in hospitality management for stakeholders of corporate events; 4. To measure the relevance of hospitality for participants in corporate events; 5. To analyze corporate mobility services in the perception of event participants. Based on the established goals and due to the adopted approaches in the methodology of investigation, this study presents itself as Emic-Etic-Emic, of qualitative-quantitative-qualitative nature. In Emic approach, semi-structured interviews with specialists in corporate events were carried out. The collected data were categorized based on Bardin (1977) and later submitted to analysis via Atlas TI software. The Etic approach was developed based on the results found in the Emic step and thus it was developed a scale with 3 constructs and 33 variables. 334 responses were obtained and analyzed via Amos software. The last phase of this project was the analysis of an event, Campus Party, using the case study methodology postulated by Yin (2015). In order to guide this phase, a protocol was elaborated and interviews were carried out with 5 subjects involved in the aforementioned event; the data collected were analyzed via Atlas TI software. The results allow us to conclude that hospitality is a contributory factor in the satisfaction of participants of corporate events, what makes them more competitive. It was evidenced that hospitality actions for stakeholders strengthen relationships and are decisive when facing unplanned situations. Thus, all the hypotheses were confirmed and the proposed goals were achieved. Through the results obtained with this thesis, it was evident that hospitality actions for stakeholders strengthen relationships and are decisive in coping with unplanned occurrences. Through the work done, you can then confirm all the hypotheses, achieve the objectives and answer the problem.

Keywords: Hospitality. Corporate events. Corporate mobility. Stakeholders. Competitiveness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas da pesquisa.....	18
Figura 2 - Fluxograma de pesquisa.....	19
Figura 3 - Modelo interativo das abordagens Emic e Etic.....	23
Figura 4 - Modelo interativo das abordagens Emic e Etic.....	24
Figura 5 - Mapa de correlações das palavras-chave.....	26
Figura 6 - Mapa de <i>stakeholders</i> para os entrevistados da 1ª fase - Emic.....	31
Figura 7- Processo Linear de Estudo de Caso Proposto por Yin.....	36
Figura 8 - Fluxo das entrevistas.....	42
Figura 9 - <i>Framework for understanding and creating knowledge about event tourism</i>	44
Figura 10 - Interfaces da hospitalidade nos domínios privado, social e comercial.....	54
Figura 11 - As dimensões da hospitalidade.....	56
Figura 12 - Método para a elaboração de um plano de Mobilidade Corporativa.....	77
Figura 13 - A visão dos <i>stakeholders</i> da organização.....	81
Figura 14 - Esquema da participação dos stakeholders primários e secundários.....	82
Figura 15 - Esquema ilustrativo dos atributos de stakeholders.....	85
Figura 16 - Fatores de competitividade de um sistema.....	97
Figura 17 - O triângulo de serviços.....	99
Figura 18 - Lacunas no atendimento ao cliente.....	101
Figura 19 - Interações entre pessoas e situações.....	104
Figura 20 - Os componentes da Experienscape.....	105
Figura 21 - Framework da pesquisa na fase Emic 1.....	109
Figura 22 - Mapa de stakeholders após pesquisa com os entrevistados da 1ª fase – Emic....	114
Figura 23 - Framework da pesquisa após fase Emic 1.....	115
Figura 24 - Framework adaptado para a fase Etic 2.....	121
Figura 25 - Relações entre constructos, variáveis e hipóteses.....	122
Figura 26 - Modelo de análise de dados.....	122
Figura 27 - Modelo final da pesquisa.....	128
Figura 28 - Modelo da pesquisa após fase Etic.....	131
Figura 29 - Framework adaptado para a fase Emic 2.....	132
Figura 30 - Indicações de entrevistados.....	133
Figura 31 - Mapa de stakeholders final da pesquisa.....	139
Figura 32 - Mapa de stakeholders da pesquisa com novo formato.....	140
Figura 33 - Framework final da pesquisa após fase Emic 2.....	141

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças entre as abordagens Emic e Etic.....	22
Quadro 2 - Estratégias para o alcance dos objetivos da pesquisa.....	25
Quadro 3 - Roteiro de entrevistas especialistas.....	30
Quadro 4 - Conceitos apresentados no roteiro de entrevistas especialistas.....	31
Quadro 5 - Caracterização dos Eventos.....	37
Quadro 6 - Roteiro de Entrevistas.....	39
Quadro 7 - Conceitos apresentados no roteiro de entrevistas Fase 3 Emic.....	40
Quadro 8 - Matriz de amarração metodológica parcial da pesquisa.....	50
Quadro 9 - Tipos de stakeholders.....	86
Quadro 10 - Hipóteses, construtos e etapas da metodologia.....	108
Quadro 11 - Qualificação dos entrevistados.....	110
Quadro 12 - Definição das categorias.....	111
Quadro 13 - Escala fase Etic.....	119
Quadro 14 - Qualificação dos entrevistados.....	134
Quadro 15 - Definição das categorias para a coleta de dados.....	135
Quadro 16 - Matriz de amarração final.....	143

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise de coocorrência das categorias.....	111
Tabela 2 - Variáveis eliminadas.....	124
Tabela 3 - Cargas variáveis do modelo.....	124
Tabela 4 - Indicadores de ajuste do modelo.....	125
Tabela 5 - Validade convergente do modelo.....	126
Tabela 6 - Análise dos caminhos do modelo.....	127
Tabela 7 - Análise de coocorrência das categorias fase Emic 2.....	135

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
CAPÍTULO 1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	19
1.1 Abordagem Emic – Fase 1.....	26
1.1.1 Coleta de dados.....	29
1.2 Abordagem Etic – Fase 2.....	32
1.2.1 Validação do instrumento de coleta de dados.....	33
1.3 Abordagem Emic – Fase 3.....	34
1.3.1 Caracterização da Pesquisa.....	35
1.3.2 Categorização.....	39
1.3.3 Protocolo da Pesquisa – Estudo de caso.....	40
1.3.3.1 Visão Geral.....	40
1.3.3.2 Procedimento de Campo.....	41
1.3.3.3 Roteiro de Entrevista.....	42
1.4 Framework da pesquisa.....	43
1.4.1 Significados de eventos.....	44
1.4.2 Escolhas e Antecedentes Pessoais.....	45
1.4.3 Planejamento e Gerenciamento do Evento.....	46
1.4.4 Padrões e Processos.....	46
1.4.5 Política para turismo de eventos.....	47
1.4.6 Criação de conhecimento.....	47
1.4.7 Impactos e Resultados.....	48
1.5 Matriz de amarração metodológica.....	49
CAPÍTULO 2 HOSPITALIDADE, EVENTOS CORPORATIVOS E MOBILIDADE CORPORATIVA.....	51
2.1 Abordagens da hospitalidade e eventos corporativos.....	51
2.2 Mobilidade corporativa e serviços.....	62
CAPÍTULO 3 STAKEHOLDERS E COMPETITIVIDADE.....	79
3.1 Stakeholders nos eventos corporativos.....	79
3.2 Competitividade em serviços.....	89
CAPÍTULO 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	108
4.1 Emic – Fase 1.....	108
4.1.1 Framework da pesquisa após a Emic 1.....	114

4.1.2 Verificação das hipóteses.....	115
4.1.3 Escala.....	119
4.2 Etic – Fase 2.....	120
4.2.1 Modelagem dos dados.....	123
4.2.2 Verificação das hipóteses.....	128
4.2.3 Framework do Tese	130
4.3 Emic – Fase 3.....	132
4.4 Matriz de amarração final.....	142
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	144
REFERÊNCIAS.....	149
APÊNDICE A: Termo de consentimento dos entrevistados fase EMIC 1.....	169
APÊNDICE B: Adaptação das escalas originais para a escala da pesquisa.....	172
APÊNDICE C: Quadro resumo respostas entrevistas com especialistas.....	173
APÊNDICE D: Resultados Primeiro Pré-Teste.....	174
APÊNDICE E: Resultados Segundo Pré-Teste.....	178
APÊNDICE F: Questionário fase Etic.....	182
APÊNDICE G: Passo a passo do ajuste no modelo Etic.....	184
APÊNDICE H: Diário de Bordo – Campus Party.....	189
ANEXO A: Descritivo - Campus Party.....	193

INTRODUÇÃO

O turismo de negócios apresentou em 2019 relevante representatividade no cenário internacional do turismo. O impacto do turismo gerou uma participação de US\$ 8,8 trilhões ao Produto Interno Bruto (PIB) mundial (10,4%), uma alta de 3,9%, superior à expansão da economia global (3,2%) (MARTINS, 2019).

Trata-se de um setor responsável pela geração de 319 milhões de empregos, abrindo 1 em cada 10 postos de trabalho. O crescimento do mercado de viagens ficou à frente de ramos como o de cuidados com a saúde (3,1%) e tecnologias da informação (1,7%), perdendo apenas para o de manufaturas (4%) (MARTINS, 2019).

Observa-se a importância econômica que o setor de viagens de negócios apresenta para a economia mundial por meio dos dados obtidos pela Organização Mundial do Turismo (*World Tourism Organization - UNWTO*). Além disso, o relatório feito pelo Conselho Mundial de Viagens e Turismo (*World Travel & Tourism Council - WT&TC*) informa que as viagens de negócios internacionais produziram um terço do crescimento comercial do mundo de 2000 a 2010 (WT&TC, 2011). Em 2016, 1,235 milhões de pessoas realizaram viagens internacionais, das quais 13%, 160,550 mil, tinham como finalidade viagens de negócios. Tal deslocamento foi responsável por movimentar uma receita de US\$1.220 bilhões (UNWTO, 2017). Em 2017, o turismo internacional aumentou 4,9% em relação a 2016, gerando uma receita de US\$1,340 bilhões. Quanto ao deslocamento de turistas, 2017 registrou 1,323 milhões de turistas internacionais (UNWTO, 2018).

Além de contribuir para o setor de turístico, as viagens de negócios internacionais e domésticas contribuem economicamente em outros setores do mercado comercial, incluindo não somente a aviação comercial, mas também o mercado de aluguéis de carro, rede de hotelarias, empresas de gerenciamento de eventos por meio dos gastos gerados pelos viajantes (WT&TC, 2011; BEAVERSTOCK; BUDD, 2013).

A mobilidade humana é um fenômeno que existe desde os primórdios da sociedade e acontece cada vez mais frequentemente. Economias e sociedades apenas são viáveis devido à circulação (KESSELRING, 2011).

Há diferentes formas de se estudar a mobilidade humana. Para tal, ela pode ser dividida em mobilidade física, mobilidade social e mobilidade corporativa. Essa última forma de mobilidade, a corporativa, diz respeito aos deslocamentos realizados por motivo de trabalho (FERREIRA; WADA, 2014).

Por ser um conceito abrangente, a mobilidade corporativa engloba, entre outros aspectos, o turismo de negócios, que é o processo no qual os custos relacionados à viagem dos colaboradores ficam a cargo da empresa, com o objetivo de fazer negócios, participar de treinamentos, reuniões, eventos corporativos e outras atividades (MARTINS; MURAD JR, 2010).

Nesse processo, no qual o viajante se desloca para uma atividade com objetivos de fazer negócios, pode-se inserir o conceito de hospitalidade proposto por Lashley (2004, p.21):

O entendimento mais amplo a respeito da hospitalidade sugere, em primeiro lugar, que esta é, fundamentalmente, o relacionamento construído entre anfitrião e hóspede. Para ser eficaz, é preciso que o hóspede sinta que o anfitrião está sendo hospitaleiro por sentimentos de generosidade, pelo desejo de agradar e por ver a ele, hóspede, enquanto indivíduo.

Para que a mobilidade se faça possível, a mobilidade corporativa envolve a empresa, seus viajantes, outros participantes, alguns dos quais prestadores de serviços por exemplo, as empresas prestadoras de serviços como transportes, comunicação, meios de pagamento e alimentação.

Esses participantes serão chamados *stakeholders* nesta pesquisa, uma definição operacional baseada no conceito de Freeman (1984) onde *stakeholder* corresponde a um grupo ou indivíduo que pode impactar ou é impactado pela obtenção do objetivo de uma corporação. Os *stakeholders* incluem ainda funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, bancos, ambientalistas, governo e outros grupos que podem prejudicar ou ajudar a corporação, e que se relacionam com a organização em questão e entre si.

A hospitalidade pode ser observada nessas relações onde os *stakeholders*, em determinados momentos, assumem o papel de anfitriões, enquanto 'o outro' da relação passa a assumir o papel de hóspede (ou cliente, ou receptor da prestação de serviço).

Neste estudo, o anfitrião foi representado pelas empresas organizadoras de eventos e os hóspedes serão os participantes dos eventos. Já os *stakeholders*, terão papel duplo - ora hóspede (quando se relaciona com a empresa organizadora) ora anfitrião (quando está na execução do evento e realiza os serviços aos participantes).

Wada e Moretti (2014), ao analisarem o conceito de hospitalidade aplicado a organizações no setor de serviços, afirmam que há possibilidade de aplicação de conceitos de hospitalidade em prol da competitividade de organizações voltadas a serviços.

Neste contexto, surgiu a pesquisa que reúne hospitalidade, mobilidade corporativa, serviços, *stakeholders* e competitividade que servirão para construir a estrutura e raciocínio a que essa tese se propõe: Quanto mais bem preparado for o anfitrião, com relação às ações de

hospitalidade, melhor será sua competitividade na prestação de serviços nos eventos corporativos.

É importante destacar que no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* de Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi houve defesa de dissertações que tangenciam essa temática tais como:

- A valorização do capital humano nos eventos corporativos organizados pelos princípios da gestão Disney – sonhar, acreditar, ousar e fazer (André Miranda Nakane);
- Estudo dos eventos corporativos sob o contexto da cultura organizacional e da hospitalidade: um estudo de caso (Gina Diaz Leal);
- Turismo de Negócios e Eventos: um estudo de caso da atuação do Guarulhos *Convention e Visitors Bureau*, Guarulhos (SP) (Huber Gustavo Cristian Krause);
- Turismo de Negócios e a geração Y no cenário de eventos empresariais (Natalie Arruda Carneiro);
- Eventos Corporativos e sua importância estratégica para as empresas – estudo de casos múltiplos: Pfizer, L'oréal e Nextel (Ormene Carvalho Coutinho Dorneles);
- Eventos Corporativos em processos de treinamento e capacitação: um estudo de casos múltiplos no Mc Donalds, Bradesco e Bourbon Hotéis & Resorts (Fernanda Almeida Moreton Sampaio);
- A relação de hospitalidade entre *stakeholders*, mobilidade corporativa e meios de pagamento: um estudo de casos múltiplos – JBS, Kontik Franstur e Banco do Brasil (Claudia Mello);
- As relações e hospitalidade na prestação de serviços de mobilidade corporativa na expatriação em prol da competitividade: estudo de casos múltiplos com uso da teoria de *stakeholders* (Juliana Ottero);
- A relação da hospitalidade por meio dos intermediadores da mobilidade corporativa e seus *stakeholders*: um estudo de casos múltiplos em *travel management company*, *online travel agency* e consolidadora (Beatriz Chueco);
- Hospitalidade e economia criativa em eventos - um estudo de casos múltiplos: desfile da escola de samba Vai-Vai, Campus Party e Fashion Cruise (Carla Kiyokawa Wolff).

A vivência e os conhecimentos adquiridos em anos de trabalho como profissional da hotelaria e gestão acadêmica de um centro universitário com foco em cursos de hotelaria, gastronomia, eventos e empreendedorismo estimularam o desenvolvimento do estudo da hospitalidade no âmbito da mobilidade corporativa em eventos corporativos, reforçando a ideia da importância da gestão para *stakeholders* e a satisfação dos participantes de eventos.

Devido aos fatos apresentados anteriormente e à necessidade de entender as relações existentes entre hospitalidade, serviços, eventos corporativos, *stakeholders* e competitividade, propõe-se a seguinte pergunta de pesquisa: De que forma a hospitalidade, por meio da relação social na gestão para *stakeholders*, e a oferta de serviços na mobilidade corporativa contribuem para a competitividade em eventos corporativos?

Baseado no referencial teórico pesquisado foram criadas as hipóteses norteadoras deste estudo, que serão apresentadas nos capítulos subsequentes.

Vale ressaltar que esta tese é composta por uma pesquisa quali-quantitativa. Convencionalmente na pesquisa qualitativa são investigadas proposições e na pesquisa quantitativa hipóteses, contudo a autora decidiu convencionar todas as proposições como hipóteses, sendo assim, o leitor verá hipóteses na parte qualitativa do estudo.

O objetivo geral da pesquisa é compreender a relação entre hospitalidade na gestão para *stakeholders* aliada à prestação de serviços na mobilidade corporativa e suas contribuições na competitividade dos eventos corporativos. Seus objetivos específicos são:

1. Identificar qual a relevância da hospitalidade para as empresas de eventos corporativos;
2. Enumerar os principais *stakeholders* dos eventos corporativos;
3. Compreender as relações sociais na gestão da hospitalidade para *stakeholders* dos eventos corporativos;
4. Mensurar a relevância da hospitalidade para os participantes de eventos corporativos por meio de uma escala;
5. Analisar os serviços da mobilidade corporativa na percepção dos participantes de eventos.

A relação de competitividade aqui estudada está entre empresas organizadoras de eventos e, por consequência, os eventos que as mesmas realizam.

Fundamentada nos objetivos estabelecidos, este estudo se apresenta como *Emic-Etic-Emic* de natureza qualitativa-quantitativa-qualitativa, em função da exigência do fluxo das abordagens adotadas pelo método de investigação.

É importante ressaltar que no ínterim da elaboração desta tese, a COVID-19 (pandemia) engolfou o mundo em questão de semanas, ameaçando a saúde e a vida de milhões de pessoas, com concentrações iniciais particulares entre comunidades, relativamente ricas, no Leste Asiático, Europa e América do Norte - embora os pobres e desfavorecidos nesses países tenham sido desproporcionalmente afetados. Posteriormente, a propagação do vírus gerou grandes ameaças às comunidades excluídas no Sul Global (UNWTO, 2020).

Como medida de combate à proliferação dessa doença, muitos países optaram pelo isolamento social, ação essa que impactou setores da economia, especialmente o turismo. É difícil obter o extrato das perdas turísticas, pois os dados mudam tão rapidamente quanto o vírus se espalha. Se a pandemia continuar por mais meses, o WT&TC, grupo comercial que representa as principais empresas de viagens globais, projeta uma perda mundial de 75 milhões de empregos e US \$ 2,1 trilhões em receitas (Becker 2020).

O estudo é composto por **Introdução**, que apresenta a problemática que originou esta investigação, as hipóteses, o objetivo geral e objetivos específicos; **Capítulo 1**, que apresenta o método adotado para a investigação, trazendo como proposta as abordagens *Emic-Etic-Emic*; **Capítulo 2**, que discute o referencial teórico para hospitalidade, eventos corporativos e mobilidade corporativa; **Capítulo 3**, que aborda o referencial teórico para *stakeholders* nos eventos corporativos e competitividade em serviços; **Capítulo 4**, têm-se os desdobramentos do processo metodológico assim como a apresentação dos resultados e discussões de cada fase da pesquisa; **Considerações finais**, onde há o entendimento da pesquisadora sobre a pesquisa realizada, os resultados obtidos, suas limitações e sugestões de pesquisas futuras; e por fim, as Referências, Anexos e Apêndices que foram necessários para maiores esclarecimentos.

Vale ressaltar que no primeiro capítulo têm-se a apresentação do método da pesquisa, devido entendimento da pesquisadora de que a busca pelo referencial teórico compõe uma das partes das abordagens *Emic-Etic-Emic*.

Para a primeira abordagem, *Emic*, optou-se por realizar entrevistas com roteiro semiestruturado aplicados a especialistas de eventos corporativos. Os dados coletados foram categorizados com base em Bardin (1977) e, posteriormente, submetidos a análises por meio do *software* Atlas TI.

A abordagem *Etic* foi desenvolvida com base nos resultados encontrados na fase *Emic*. Desenvolveu-se uma escala com 3 construtos e 33 variáveis. A pesquisa foi aplicada com a ajuda de uma empresa painelistas, referência no mercado, a pessoas com maioridade e que tivessem participado de evento corporativo, pago por suas empresas, nos últimos 3 anos. Obtiveram-se 334 respostas que foram analisados por meio do *software* Amos.

A última fase desta tese foi a análise de um evento, Campus Party, utilizando a metodologia de estudo de caso postulada por Yin (2010). Elaborou-se um protocolo para nortear as etapas dessa fase e foram aplicadas entrevistas a 5 envolvidos no evento. Os dados coletados foram analisados por meio do *software* Atlas TI e comparados com as informações coletadas na internet e no diário de bordo que a autora elaborou quando participou do evento em 2020. Vale salientar que essa fase teve como premissa avaliar um A lacuna encontrada na fase anterior.

A Figura 1 apresenta de maneira ilustrativa como se deu o desenvolvimento da tese, sendo a etapa 1 composta pelo desenvolvimento do tema, problema e objetivos; a etapa 2, a escolha de uma metodologia que suportasse a tese; as etapas 3, 4 e 5, a realização da pesquisa; e a etapa 6, a escrita das Considerações Finais.



Figura 1 - Etapas da pesquisa
Fonte: A autora (2020)

CAPÍTULO 1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo trata da metodologia utilizada na pesquisa e apresenta o detalhamento do procedimento de pesquisa de campo e análise de dados. A Figura 2 mostra o caminho que foi percorrido na pesquisa.

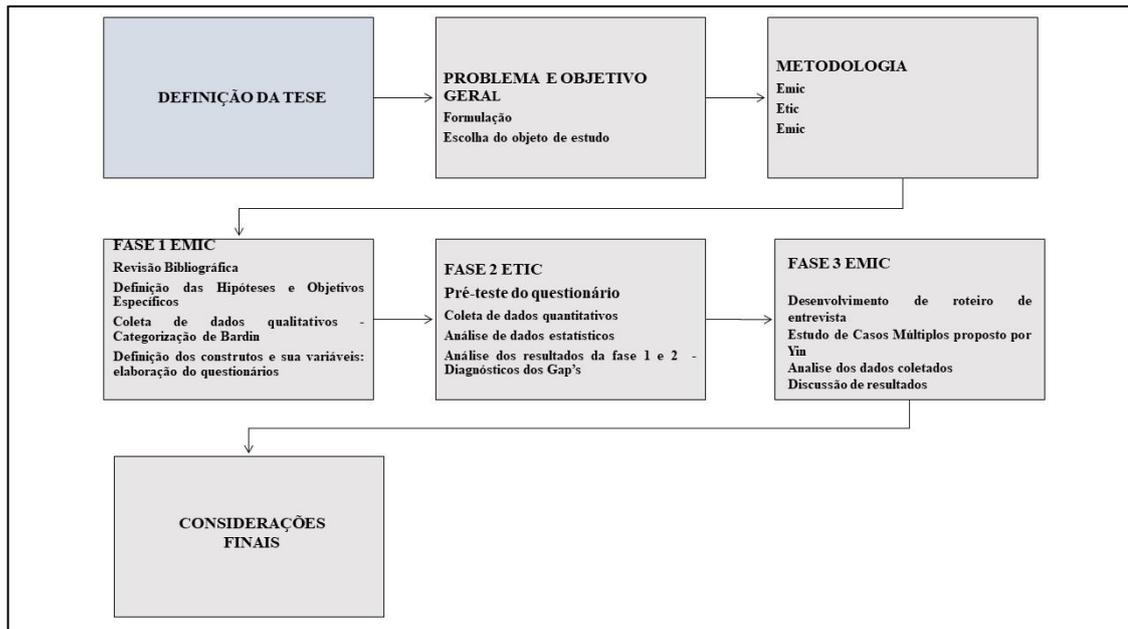


Figura 2 - Fluxograma de pesquisa
Fonte: A autora (2020)

Assim, como primeiro passo metodológico cabe classificar a pesquisa. Desta forma, de acordo com Gil (2010), a pesquisa aborda a hospitalidade nos eventos corporativos, estando relacionada com a área das Ciências Sociais Aplicadas. No que se refere à finalidade, esta pode ser vista como uma pesquisa aplicada, tendo em conta que busca a aquisição de novos conhecimentos. Para tratar do problema da pesquisa e buscar cumprir os objetivos descritos anteriormente, optou-se pela realização de uma pesquisa empírica, exploratória, descritiva e explicativa, com utilização de métodos mistos.

Os estudos exploratórios correspondem aos estudos que buscam descobrir ideias e soluções, com o intuito de adquirir maior familiaridade com o fenômeno de estudo (SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK, 1987). A pesquisa descritiva “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso em explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação” (VERGARA, 2004, p.47), de modo que neste tipo de pesquisa tem-se preocupação prática, como acontece com a pesquisa exploratória (GIL, 2010).

Dentro da abordagem estabelecida para esta pesquisa ela não pode ser vista nem como puramente qualitativa nem como puramente quantitativa, mas sim de natureza mista. Conforme Creswell (2014), os problemas abordados pelos pesquisadores das ciências sociais são complexos e o uso de abordagens quantitativas ou qualitativas em si é inadequado para lidar com essa complexidade.

Minayo (2006) afirma que a função da pesquisa qualitativa é buscar significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. A autora defende que o universo de significar está presente no processo de interações com o fenômeno, que não pode estar reduzida à operacionalização de variáveis. A pesquisa qualitativa constrói uma espécie de artefato heurístico de construção da realidade. É preciso compreender e interpretar dentro do contexto do fenômeno, o que exige uma reflexão crítica do observador e do observado.

A pesquisa qualitativa abriga uma modulação semântica e atrai uma combinação de tendências que se aglutinaram sob o termo: podem ser designadas pelas teorias que as fundamentam: fenomenológica, construtivista, crítica, etnometodologia, interpretacionista, feminista, pós-modernista; podem ser designadas pelo tipo de pesquisa: pesquisa etnográfica, participante, pesquisa-ação, história da vida etc. (CHIZZOTTI, 2003).

O pesquisador que utiliza a abordagem qualitativa possui uma relação de interdependência com o fenômeno e/ou objeto pesquisado. Os indivíduos que fornecem informações para explicar dado fenômeno só podem ser representados por meio do pesquisador, sendo esse, por sua vez, instrumento de coleta e análise, além de porta voz dos resultados. Pode-se dizer que a subjetividade do pesquisador está presente em todo o processo de pesquisa (SILVA; RUSSO; OLIVEIRA, 2018).

Silverman (2009) destaca que uma aproximação de pesquisas qualitativas com pesquisas quantitativas pode possibilitar complementaridade entre os métodos, além de contribuir com a apresentação de resultados que representem importantes avanços na ciência.

De acordo com Cooper e Schindler (2011), a abordagem quantitativa é uma forma de coleta de dados estruturada e tem o objetivo de quantificá-los e generalizar resultados da amostra selecionada para a população do objeto em estudo.

Segundo Veal (2011), muitas pesquisas em lazer e turismo envolvem a coleta, apresentação e análise de informações estatísticas. Algumas vezes, a informação é naturalmente quantitativa, como o número de pessoas participando de diversas atividades de lazer em um ano, o número de turistas visitando determinada área no feriado ou a renda média de um grupo de pessoas. Algumas vezes, a informação é de natureza qualitativa, mas é apresentada de forma quantitativa – como a atribuição de ‘notas’ numéricas calculadas a partir da resposta de pessoas

sobre o grau de satisfação em diferentes serviços, ‘notas’ cujo valor varia de 1, significando ‘muito insatisfeito’, a 5, significando ‘muito satisfeito’.

A abordagem de pesquisa quantitativa envolve análise estatística. Baseia-se em evidência numérica para tirar conclusões ou para testar hipóteses. Com o propósito de se ter a certeza da confiabilidade dos resultados, é necessário, em geral, estudar grupos relativamente grandes de pessoas e usar computadores para analisar os dados. Os dados podem derivar de questionários, de observações que envolvem contagem ou de fontes secundárias.

Veal (2011) define duas abordagens para a pesquisa quantitativa, chamadas de pesquisa tipo A e pesquisa tipo B. A pesquisa tipo A utiliza métodos estatísticos e testes. A pesquisa tipo B também é baseada em dados numéricos, mas faz pouco ou nenhum uso de testes estatísticos. Para esta tese, optou-se pela pesquisa de tipo A.

Este estudo tem como base os conceitos das abordagens *Emic* e *Etic*. Essas abordagens propiciam a análise de problemas pertencentes à realidade de grupos culturalmente distintos, partindo de uma compreensão do conhecimento interno e intuitivo (*Emic*) aliado ao conhecimento matemático (*Etic*), fundamental para as devidas comparações. A pesquisa qualitativa não se preocupa com a representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de uma organização, um grupo social, entre outros. Surge diante da impossibilidade de investigar e compreender por meio de dados estatísticos alguns fenômenos voltados para a percepção, a intuição e a subjetividade.

Direciona-se para a investigação dos significados das relações humanas, é fundamentalmente realizada por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes a fim de assimilar as explicações e interpretações do que ocorre naquela realidade (GIL, 2010). Em contrapartida, a pesquisa quantitativa analisa estatisticamente os dados, consistindo na interrogação direta das pessoas cujo comportamento deseja-se conhecer. Inicia-se solicitando informações a um determinado grupo de pessoas relevantes para o contexto do problema estudado. Em seguida, análises quantitativas serão realizadas a fim de obter-se conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 2010).

As abordagens *Emic*, *Etic* e *Emic* têm seus princípios nos estudos de Edward Sapir, linguista que em 1927 já considerava importante o sistema de significados da língua dos nativos. Apoiado pelos estudos de Sapir, Kenneth L. Pike, também um linguista, publicou em 1954 a obra *Language in Relation to a Unified Theory of the Structure of Human Behavior* e, em seguida, na edição de 1967, apresentou a abordagem Tagmémica (*Tagmemics*) que Batalha (1998), considera uma revolução epistemológica para os estudos antropológicos. Ao publicar *The Nature of Cultural Things*, em 1964, Marvin Harris adotou uma perspectiva que

contemplava a *Etic*, visto que apoiava seus estudos na observação do comportamento do nativo, desprezando, então, os significados e as crenças sob o olhar desse membro. Para ele, a abordagem *Emic* tinha por objetivo uma só cultura, e a abordagem *Etic* objetivava a comparação de várias culturas. Essas questões foram elementos de debates entre Pike e Harris com a intenção de estabelecer uma definição bem como o uso mais apropriado para *Emic* e *Etic* (OLIVE, 2014; ROSA E OREY, 2012; BATALHA, 1998).

Com destaque nas décadas de 1980 e 1990, essas abordagens, nos anos 2000 tornaram-se importantes para os estudos que envolviam as práticas matemáticas culturais de vários grupos: a etnomodelagem, como demonstra o trabalho de Rosa e Orey (2012).

Com base nas análises de Batalha (1998), Rosa e Orey (2012; 2014) e Buckley et al. (2014), percebe-se que *Emic* se relaciona com o que é ‘impreciso’, com o que é ‘interno’, com os ‘observadores dentro’ ou *insiders*, com aquilo que faz parte da cultura local e, portanto, pode ser também entendido como a visão do nativo sobre determinado fenômeno. *Etic* pode ser relacionado com os observadores de fora ou *outsiders*, com o que é ‘preciso’, pois fornece explicações mais viáveis por meio da mensuração de dados, sendo então entendido como a visão de quem está do lado de fora de determinada cultura.

Atualmente, muito se tem buscado nas pesquisas que envolvem Relações Internacionais, Negócios e Gestão, principalmente quando seus objetivos têm como foco regiões onde existem culturas pouco estudadas. Destaca-se que nas pesquisas de negócios interculturais os pesquisadores lidam constantemente com dados *Emic*, mas, em sua maioria, são tratados de maneira *Etic*. Esse comportamento interfere significativamente nas análises, pois apresenta resultados tendenciosos por ignorar os benefícios que um tratamento qualitativo pode oferecer (BUCKLEY et al., 2014; PUNNETT, 2017).

As diferenças entre as abordagens *Emic* e *Etic* podem ser observadas no Quadro 1:

<i>EMIC</i>	<i>ETIC</i>
Perspectivas dos Nativos	Perspectivas dos Observadores
Visão Local	Visão Global
Tradução Prescritiva	Tradução Descritiva
Cultural	Analítico
Estruturas Mentais	Estruturas Comportamentais
Transcrição Cultural	Transcrição Acadêmica

Quadro 1 - Diferenças entre as abordagens *Emic* e *Etic*

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

A princípio, os estudos sobre negócios interculturais *Etic* utilizam as mesmas categorias para várias culturas, principalmente por serem mais fáceis, mas, por outro lado, são menos empíricos e conceitualmente simples, ao contrário dos estudos *Emic*, que necessitam de

categorias específicas e eleitas pela própria cultura em estudo, evitando os possíveis vieses impostos pelos pesquisadores (BUCKLEY et al. 2014; PUNNET et al. 2017).

A Figura 3 retrata o modelo interativo das abordagens *Emic* e *Etic* desenhado por Punnett et al. (2017), o qual serviu de inspiração para a autora criar a Figura 4, modelo utilizado nesta pesquisa.

O modelo interativo proposto por Punnett et al. (2017) apresenta de maneira detalhada a abordagem *Emic*, composta por: exploração inicial, refinamentos futuros e questões-chaves, conceitos e identificação de opiniões. Já a fase *Etic* é composta por exploração inicial de dados da pesquisa, refinamentos futuros, constructos *Etic*, questionário de pesquisa refinado e perspectivas mescladas sobre o fenômeno estudado.

Nota-se que no item *Emic*, questões chaves, conceitos e identificação de opiniões impulsionam os refinamentos futuros e as perspectivas mescladas sobre o fenômeno estudado.

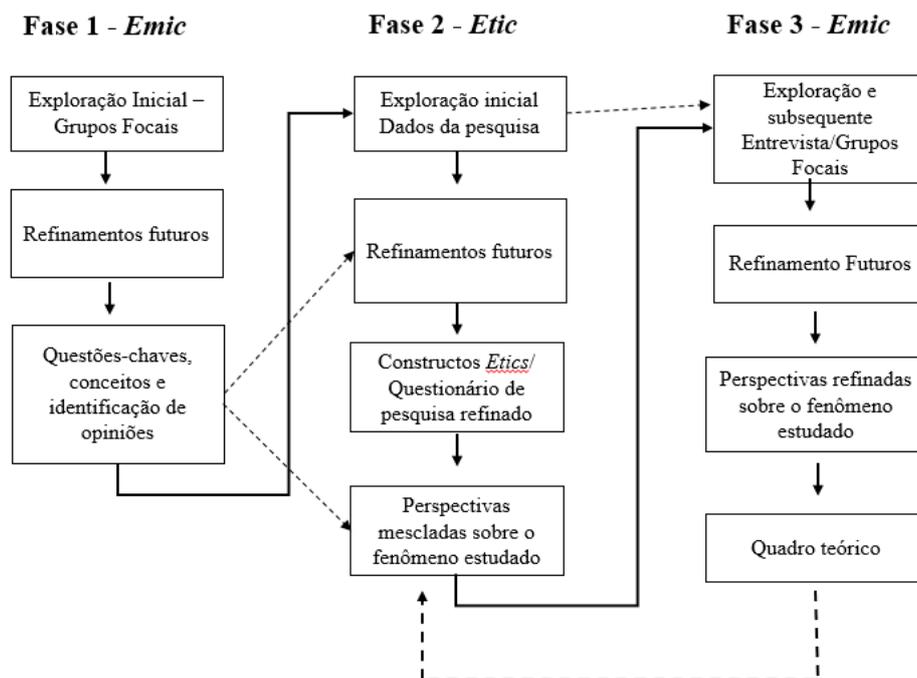


Figura 3 - Modelo interativo das abordagens *Emic* e *Etic*
Fonte: Punnett et al. (2017)

A terceira fase tem como composição a exploração subsequente, entrevista de grupos focais, refinamentos futuros, perspectivas refinadas sobre o fenômeno estudado e o Quadro teórico. Esse último se relaciona com as perspectivas mescladas sobre o fenômeno estudado que foi produzido como última etapa da fase 3 *Emic*.

Inspirada no Quadro 1, a autora deste estudo elaborou um modelo que foi adotado para esta pesquisa, conforme a Figura 4, e foi explicado nos subcapítulos.

O modelo proposto teve como fase *Emic* a exploração inicial, apresentação do problema, objetivo geral, revisão bibliográfica, definição das hipóteses e objetivos específicos, coleta de dados qualitativos (identificação de opiniões e conceitos-chaves). A fase *Etic* foi composta de exploração dos dados coletados, definição dos construtos e suas variáveis, elaboração do questionário, coleta de dados quantitativos e análise dos dados coletados.

A fase 3 foi composta pelas perspectivas mescladas sobre os resultados obtidos nas fases 1 e 2, refinamento dos resultados por meio de estudo de caso (YIN, 2015) e considerações sobre o fenômeno estudado. Este último retomará assuntos da fase 1 para sua afirmação ou refutação (problema, objetivo geral, definição das hipóteses e objetivos específicos).

O Quadro 2 traz as estratégias para o alcance dos objetivos específicos da pesquisa baseado no modelo interativo das abordagens *Emic* e *Etic*.

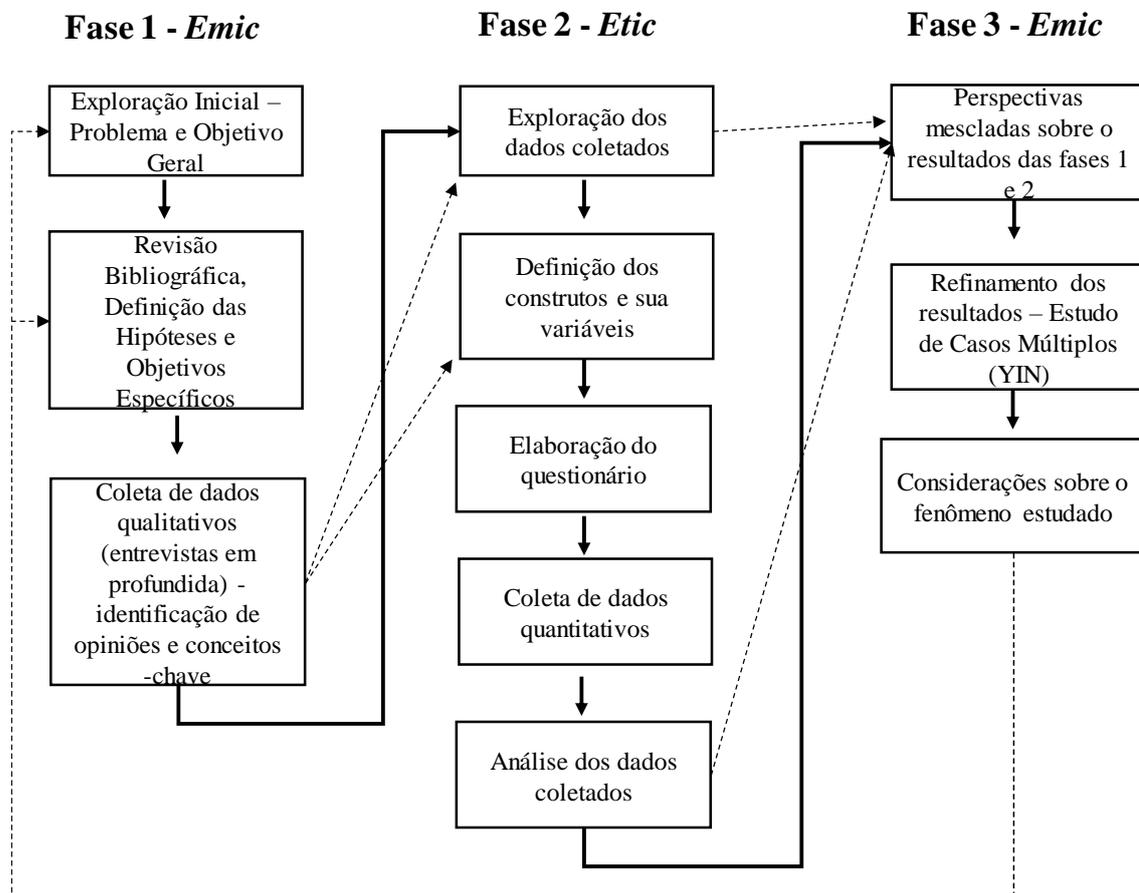


Figura 4 - Modelo interativo das abordagens *Emic* e *Etic*

Fonte: A autora (2020)

Esta pesquisa incorpora muitos pontos de vistas e pode-se entender, com base em Cresswell (2014), que se trata de uma pesquisa de métodos mistos, cuja definição combina métodos, uma filosofia de pesquisa e uma orientação do projeto de pesquisa, além de destacar componentes fundamentais que entram no planejamento e na condução de um estudo de métodos mistos. Dessa forma, sugere-se ao pesquisador que:

- Colete e análise de modo persuasivo e rigoroso tanto os dados qualitativos quanto os quantitativos;
- Misture duas ou mais formas de dados concomitantemente, combinando-os de modo sequencial;
- Dê prioridade a uma ou a ambas formas de dados;
- Use esses procedimentos em um único estudo ou em múltiplas facetas de um programa de estudo;
- Estructure os procedimentos de acordo com as visões de um mundo filosófico e lentes teóricas;
- Combine os procedimentos em projetos de pesquisa específicos que direcionem o plano para a condução do estudo.

Vale salientar que os grupos a serem abordados em cada fase da pesquisa são: *Emic* Fase 1 - especialistas organizadores de eventos, *Etic*; Fase 2 – participantes de eventos; e *Emic* Fase 3 - empresa organizadora de evento.

Estratégias para alcance dos objetivos da pesquisa					
Objetivos Específicos	Fase de pesquisa	Instrumento de Pesquisa	Unidades de Observação	Hipóteses	Ferramentas de suporte
1- Identificar qual a relevância da hospitalidade para as empresas de eventos corporativos	<i>EMIC</i> 1ª Fase - Pesquisa Bibliográfica Exploratória e Qualitativa / Entrevista Semiestruturada	Roteiro semiestruturado	Especialistas em eventos corporativos	H1	Softwares VOSViewer e Atlas TI
2- Enumerar os principais stakeholders dos eventos corporativos	<i>EMIC</i> 1ª Fase - Pesquisa Bibliográfica Exploratória e Qualitativa / Entrevista Semiestruturada	Roteiro semiestruturado	Especialistas em eventos corporativos	-	Softwares VOSViewer e Atlas TI
3- Compreender as relações sociais na gestão da hospitalidade para stakeholders dos eventos corporativos	<i>ETIC</i> 2ª Fase - Quantitativa / Questionário Likert	Questionário	Indivíduos brasileiros que participaram de eventos corporativos nos 24 meses anteriores às coletas	H3	Pacote IBM AMOS
	<i>EMIC</i> 3ª Fase - Qualitativa / Entrevista Semiestruturada	Roteiro semiestruturado	Empresa organizadora de evento	H3	Atlas TI
	<i>EMIC</i> 1ª Fase - Pesquisa Bibliográfica Exploratória e Qualitativa / Entrevista Semiestruturada	Roteiro semiestruturado	Especialistas em eventos corporativos	H4	Softwares VOSViewer e Atlas TI
4- Mensurar a relevância da hospitalidade para os participantes de eventos corporativos por meio de uma escala	<i>ETIC</i> 2ª Fase - Quantitativa / Questionário Likert	Questionário	Indivíduos brasileiros que participaram de eventos corporativos nos 24 meses anteriores às coletas	H5	Pacote IBM AMOS
5- Analisar os serviços da mobilidade corporativa na percepção dos participantes de eventos	<i>ETIC</i> 2ª Fase - Quantitativa / Questionário Likert	Questionário	Indivíduos brasileiros que participaram de eventos corporativos nos 24 meses anteriores às coletas	H2	Pacote IBM AMOS

Quadro 2 – Estratégias para o alcance do objetivo da pesquisa
Fonte: A autora (2020)

1.1 Abordagem *Emic* – Fase 1

Para a etapa *Emic* – Fase 1, foi realizada a elaboração do referencial teórico por meio de pesquisa bibliográfica fundamentada em livros, artigos científicos publicados em periódicos, documentos *online*, pesquisas mercadológicas e relatórios de institutos e órgãos relacionados a eventos. Essa etapa da pesquisa foi responsável por subsidiar os conceitos tratados nessa pesquisa, a saber: hospitalidade, serviços, *stakeholders*, mobilidade corporativa e competitividade; pela escolha do objeto de estudo – eventos corporativos e pela definição das hipóteses que serão testadas.

Como passo inicial, visando conhecer pesquisas de natureza similar que pudessem balizar o início do trabalho e para estruturação dos capítulos, fez-se uma revisão de artigos na base Scopus utilizando-se todas as combinações de palavras-chave possíveis, adotando-se uma abordagem de mapeamento científico para avaliar os resultados encontrados. O mapeamento foi realizado utilizando-se o *software* VOSViewer, sendo que as seguintes etapas foram realizadas: (1) carregamento dos conjuntos de dados obtidos na Scopus, (2) visualização, computação e análise de coocorrência de palavras-chave (mínimo de 4 ocorrências por palavra). A Figura 5 corresponde ao mapa encontrado.

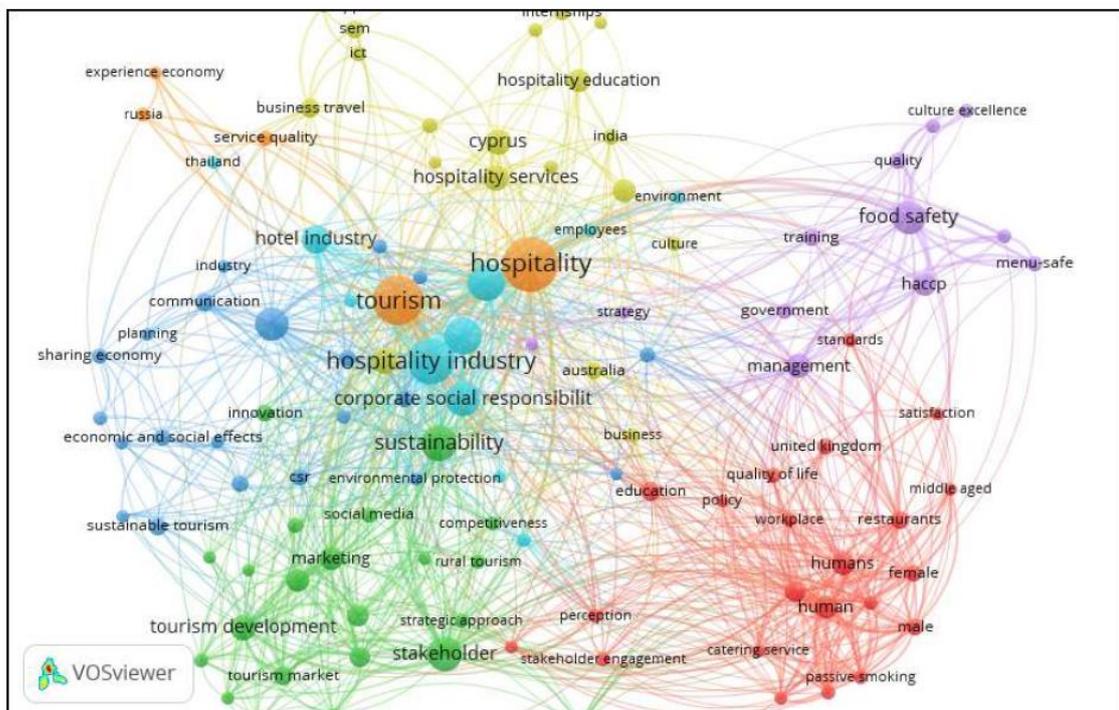


Figura 5 - Mapa de correlações das palavras-chave
Fonte: A autora (2020)

No mapa encontrado, apresentaram-se 7 *clusters*, sendo que hospitalidade, serviços, mobilidade corporativa e eventos corporativos agruparam-se em um mesmo *cluster* (amarelo) e, portanto, formando o Capítulo 2; e *stakeholder*, competitividade e serviços em outro (*cluster* verde), compondo então o Capítulo 3.

Ao analisar a Figura 5, verificou-se que ainda não há trabalhos que explorem as relações existentes entre todas as palavras-chave abordadas neste estudo, demonstrando a possível lacuna existente na teoria, sendo assim um indicador do ineditismo do que é pesquisado por essa tese, lacuna a qual pretende-se complementar com a conclusão deste estudo.

Para definição dos autores principais a serem discutidos, as seguintes etapas foram realizadas no mesmo *software*: (1) carregamento dos conjuntos de dados obtidos na Scopus, (2) visualização, computação e análise de cocitação de autores.

A etapa seguinte foi a realização de entrevistas com especialistas em mobilidade corporativa e especialistas em eventos para atender os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar qual a relevância da hospitalidade para as empresas de eventos corporativos;
2. Enumerar os principais *stakeholders* dos eventos corporativos;
3. Compreender as relações sociais na gestão da hospitalidade para *stakeholders* dos eventos corporativos.

Caracteriza-se por uma amostragem não probabilística e intencional que, no entendimento de Gil (2010), é a seleção de um grupo considerado conhecedor do fenômeno pesquisado e que tem capacidade para trazer informações importantes para o estudo.

Foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturada (Quadro 3) baseado nos constructos que reflitam sobre o problema dessa tese (De que forma a hospitalidade, por meio da relação social na gestão para *stakeholders*, e a oferta de serviços na mobilidade corporativa contribuem para a competitividade em eventos corporativos) e seu referencial teórico: hospitalidade, serviços, *stakeholders*, mobilidade corporativa, eventos corporativos e competitividade.

Os entrevistados foram contatados com antecedência via telefone e e-mail para agendamento de dia e horário. Para a continuidade do procedimento, foi apresentado o Termo de Livre Consentimento, que foi assinado pelos entrevistados que concordaram em participar do estudo.

As entrevistas foram realizadas pela própria pesquisadora, gravadas e transcritas mantendo a integridade das falas dos entrevistados por considerar-se aqui que a comunicação consiste em um processo e na sua elaboração é possível observar a produção de sentido e de

sua transformação. A fala, ao mesmo tempo, pode ser espontânea e constrangida, apresentar um discurso inacabado e com significados incoerentes e contraditórios (BARDIN, 1977; MINAYO, 2006) e, por esse dinamismo e emergência do inconsciente, é fundamental a integridade da produção do discurso.

Os dados coletados terão como método de análise a categorização de Bardin (1977), que serviu como ferramenta para a subsequente análise de conteúdo realizada sobre as informações coletadas nos procedimentos de campo. Segundo Bardin (1977), a maioria dos procedimentos de análise organiza-se com base em um processo de categorização. A categorização é:

Uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia, com os critérios previamente definidos) (BARDIN, 1977, p. 117).

O método de análise de conteúdo como proposto por Bardin (1977) se constitui de três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material; e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A primeira fase, pré-análise, é realizada com o intuito de sintetizar ideias iniciais sinalizadas pelo referencial teórico e, com isso, estabelecer indicadores para a interpretação das informações coletada. Nesse momento é que se realizará a categorização acima descrita (BARDIN, 1977).

A segunda fase, de exploração do material, se dá por meio da construção de procedimentos de codificação, em que são considerados os recortes dos textos em unidades de registros, a determinação dos padrões de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias, definidas anteriormente (BARDIN, 1977).

A terceira fase consiste em tratar, inferir e interpretar os resultados, ao captar os conteúdos manifestos e latentes contidos e todo o material coletado (entrevistas, documentos, observação). A realização da análise comparativa dos resultados obtidos ocorre por meio da justaposição das categorias existentes em cada análise, em que serão ressaltados os aspectos considerados semelhantes e os que foram concebidos como diferentes. A inferência e interpretação se realizam com respaldo do referencial teórico. De acordo com as orientações de Bardin (1977), a coleta de dados foi realizada a partir de quatro fontes de evidências: pesquisa bibliográfica, documental, entrevistas com roteiro semiestruturado.

Para otimização do processo de análise utilizou-se o *software* Atlas.ti.

O Atlas.ti é um software para análise de dados qualitativos. É importante ressaltar que o *Atlas.ti* é uma ferramenta que auxilia o pesquisador no processo de organização da análise dos dados, mas que o software não faz a análise sozinho. Todas as inferências e categorizações devem ser feitas pelo pesquisador, suportado pela sua base teórica. A eficiência do software está na interface entre a expertise humana e o processamento de dados do computador. (SILVA JUNIOR; LEÃO, 2018, p.716).

1.1.1 Coleta de dados

Foram realizadas entrevistas com especialistas em mobilidade corporativa e especialistas em eventos corporativos. Os nomes e informações profissionais dos entrevistados foram mencionados apenas mediante assentimento registrada no Termo de Consentimento (Apêndice A). O roteiro de entrevista abordou os seguintes itens:

1. Identificação do entrevistado: nome, cargo ocupado, tempo e histórico profissional na organização em que atua;
2. Dados da organização em que atua: ano de fundação, sede e sucursais, número de colaboradores;
3. Apresentar o conceito de hospitalidade ao entrevistado e perguntar o que ele entende. Solicitar que descreva as ações de hospitalidade promovidas pela empresa/evento. Identificar se a gestão dessas ações aumenta o número de participantes;
4. Solicitar uma descrição do processo de mobilidade corporativa e da gestão do processo;
5. Apresentar o conceito de (Quadro 4) e questionar quem são os *stakeholders* do processo de mobilidade corporativa. Apresentar o conceito de hospitalidade (Quadro 4) e perguntar se percebem a presença de relações de hospitalidade entre os *stakeholders* do processo;
6. Identificar as diferentes prestações de serviços que ocorrem no processo de mobilidade corporativa, questionar sobre a possível relação entre a correta prestação de serviços e competitividade.

O Quadro 3 apresenta as categorias e os itens que se deseja investigar de acordo com as hipóteses propostas a fim de verificar se as mesmas podem ser confirmadas ou refutadas. O Quadro 4 expõe os conceitos de hospitalidade e *stakeholders* que são apresentados no decorrer da entrevista para os respondentes, para que tais possam entender o contexto em que esses constructos estão sendo utilizados na pesquisa.

Especialistas de Eventos Corporativos			
CATEGORIAS	ITENS A LEVANTAR	DESCRIÇÃO	HIPÓTESE
Identificação do entrevistado	Nome	Nome completo do entrevistado	-
	Cargo	Cargo atualmente ocupado.	
	Tempo e histórico de trabalho na organização	Tempo em que trabalha na organização e cargos ocupados, em caso de promoções ou transferências.	
Identificação da organização em que atua	Ano de fundação	Ano de fundação da organização na sede e no Brasil caso empresa estrangeira.	-
	Sede e sucursais	Localização da sede e número e número de sucursais.	
	Número de colaboradores	Número total de colaboradores e número de colaboradores da unidade onde trabalha.	
Hospitalidade	Conceito de hospitalidade	Perguntar ao entrevistado o que entende por hospitalidade e apresentar o conceito.	H1
	Descrição das ações de hospitalidade da em eventos corporativos	Solicitar ao entrevistado que descreva as ações de hospitalidade promovidas em eventos corporativos	H1
	Gestão das experiências de hospitalidade em eventos corporativos	Identificar se a gestão dessas experiências aumenta o número de participantes em eventos corporativos	H3, H4 e H5
Visão Geral sobre mobilidade corporativa em eventos corporativos	Descrição do processo de mobilidade corporativa em eventos corporativos	Solicitar ao entrevistado que descreva o processo de mobilidade corporativa	H2
	Gestão da mobilidade corporativa	Identificar de que forma se dá uma gestão eficiente desse processo	H2
	Hospitalidade e competitividade	Verificar se o entrevistado identifica a presença da hospitalidade nas prestações de serviços como fator que contribui para a competitividade em eventos corporativos. Solicitar exemplos.	H3, H4 e H5
Stakeholders da mobilidade corporativa e relações de hospitalidade	Conceito de <i>stakeholders</i>	Perguntar ao entrevistado o que entende por <i>stakeholders</i> e apresentar o conceito	H4
	Mapa de <i>stakeholders</i> - Identificação dos <i>stakeholders</i> do processo da mobilidade corporativa	Apresentação do mapa de <i>stakeholders</i> e solicitar que acrescente ou retire <i>stakeholders</i> .	H4
	Relações de hospitalidade entre os <i>stakeholders</i> e os eventos corporativos	Identificar a presença ou ausência de hospitalidade nas relações entre os <i>stakeholders</i> .	H1, H3, H4
Prestação de serviços no processo da mobilidade corporativa e competitividade	Prestação de serviços no processo de mobilidade corporativa	Identificar as diferentes prestações de serviços no processo da mobilidade	H2
	Relação entre prestação de serviços e competitividade	Verificar se há relação entre a correta prestação de serviços e competitividade no processo de mobilidade corporativa nos eventos corporativos	H2

Quadro 3 - Roteiro de entrevistas especialistas

Fonte: A autora (2020)

Conceitos	
Stakeholders	Qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização do propósito de uma organização” (FREEMAN et. al, 2010, p.26).
Hospitalidade	“O entendimento mais amplo a respeito da hospitalidade sugere, em primeiro lugar, que esta é, fundamentalmente, o relacionamento construído entre anfitrião e hóspede. Para ser eficaz, é preciso que o hóspede sinta que o anfitrião está sendo hospitaleiro por sentimentos de generosidade, pelo desejo de agradar e por ver a ele, hóspede, enquanto indivíduo.” (LASHLEY, 2004, p.21

Quadro 4 - Conceitos apresentados no roteiro de entrevistas especialistas
Fonte: A autora (2020)

Após a realização das entrevistas, foi apresentado aos participantes o mapa de *stakeholders* (Figura 6) para que pudessem indicar se acrescentariam ou substituiriam algum dos *stakeholders* e recomendar até dois *stakeholders* para compor os grupos 2 e 3 que foram parte da *Emic* – Fase 3.

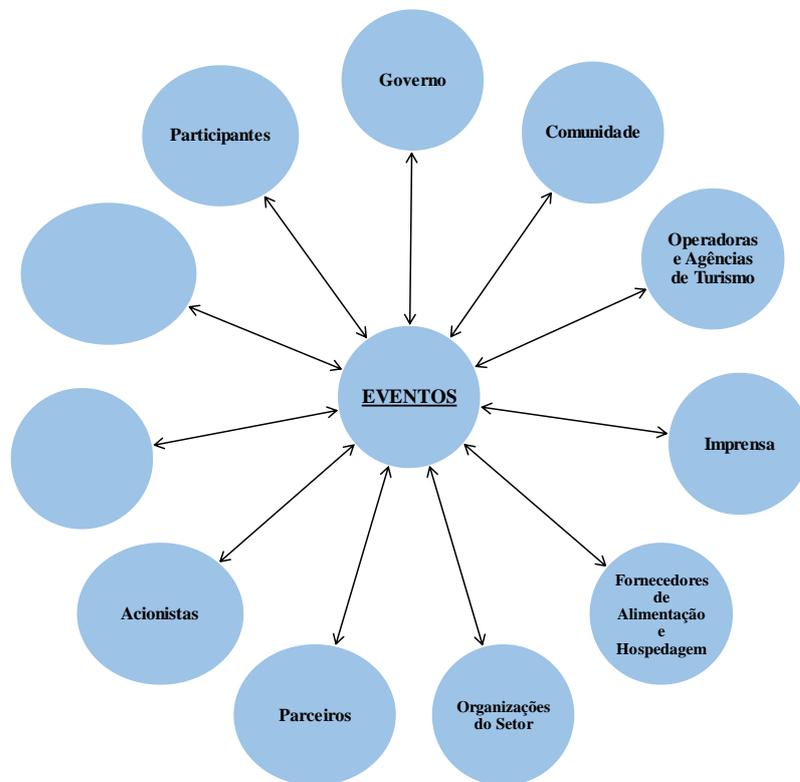


Figura 6 - Mapa de *stakeholders* para os entrevistados da 1ª fase – *Emic*
Fonte: A autora (2020)

1.2 Abordagem *Etic* – Fase 2

Para a segunda fase da pesquisa, de acordo com os ensinamentos da abordagem *Etic*, foi aplicado um questionário com participantes de eventos corporativos, cujo custos de viagem foram arcados pela empresa onde eles trabalham ou trabalharam, no intuito de responder os seguintes objetivos específicos:

- Compreender as relações sociais na gestão da hospitalidade para *stakeholders* dos eventos corporativos;
- Mensurar a relevância da hospitalidade para os participantes de eventos corporativos por meio de uma escala;
- Analisar os serviços da mobilidade corporativa na percepção dos participantes de eventos.

A aplicação foi em base *online*, não sendo necessária a presença da pesquisadora para tal procedimento, pois apresentou as instruções para o seu preenchimento.

Algumas escalas, já utilizadas em outros estudos que se propuseram a entender a relações de hospitalidade existentes entre anfitrião e hóspede também serviram de base para a criação da escala deste estudo, foram encontradas para dar suporte ao estudo em questão dentre elas (Apêndice B): *Organizers Perceived Resource Investments Scale* (OKAYASU, NOGAWA; MORAIS, 2010); *Tourist Information Needs Scale* (VOGT; FESENMAIER, 1998); *Tourist Experience Scale* (OH; FIORE, & JEOUNG, 2008); *The needs of Disabled Air Passengers Scale* (CHANG; CHEN, 2012); *Assessment of Convention City Attributes Scale* (BALOGU; LOVE, 2005) e *Inter-Organizational Relationships Scale* (MEDINA-MUNOZ; GARCIA- FALCON, 2002).

A definição do questionário teve ainda a utilização dos resultados obtidos na fase 1 *Emic* – com objetivo de entender quais variáveis poderiam subsidiar os constructos dessa pesquisa. Tais elementos visaram auxiliar no entendimento dos objetivos específicos: mensurar a relevância da hospitalidade para os participantes de eventos corporativos por meio de uma escala; contrastar os principais serviços da mobilidade.

Os dados foram analisados por meio do modelo de equações estruturais, utilizando o *software* Amos versão 18, devido ao fato de o modelo pressupor covariâncias entre os constructos Hospitalidade, Mobilidade Corporativa e *Stakeholders*, tendo por princípio aplicar a Análise Fatorial Confirmatória (CFA).

O modelo de equações estruturais foi utilizado devido à facilidade de confirmar os relacionamentos entre múltiplas variáveis, além de possuir a vantagem reduzir o erro do modelo (HAIR JR, GABRIEL; PATEL, 2014; HAIR JR; HULT; RINGLE, 2016).

O modelo de equações estruturais é resultado do desenvolvimento de técnicas estatísticas multivariadas, permitindo tratar questões complexas por meio do uso de pacotes de software amigáveis, tais como AMOS, que permite ao pesquisador analisar os efeitos de múltiplas variáveis simultaneamente (GALLAGHER; TING; PALMER, 2008).

A aplicação dessa técnica por meio de softwares foi possível devido à popularização e o aumento do poder de processamento dos atuais computadores, o que levou ao surgimento de diversos avanços que estenderam as capacidades desse método, permitindo análises mais complexas mais compreensíveis do que as primeiras gerações de métodos (HAIR JR.; GABRIEL; PATEL, 2014).

Essa análise é geralmente composta por dois submodelos: o modelo de mensuração que permite avaliar de que maneira as variáveis observáveis representam o modelo não observável (construto) as quais são hipoteticamente mensuráveis, e o modelo estrutural que permite ao usuário medir as forças das interrelações entre as variáveis não observáveis ou construtos latentes, permitindo que se testem diversas hipóteses entre múltiplos conceitos, os quais compreendem o framework teórico (GALLAGHER; TING; PALMER, 2008).

1.2.1 Validação do instrumento de coleta de dados

A validação da escala testada pelo instrumento de pesquisa seguiu a recomendação de Pasquali (2004) e De Vellis (2003). Foram realizadas quatro etapas em seu desenvolvimento: 1) identificação de escalas já testadas, por meio da revisão da literatura e resultados obtidos na pesquisa qualitativa; 2) validação de face; 3) validação semântica; e, 4) validação estatística.

A primeira etapa, destinada à validação de face e semântica, as escalas foram traduzidas do inglês por acadêmicos proficientes na língua e, em seguida, retraduzidas para o ajuste de significado das variáveis. Realizada a revisão das escalas já em português, foi efetuada a segunda etapa por acadêmicos especialistas (PASQUALI, 2004). Solicitou-se a dois doutores com experiência na área de Hospitalidade a validação do conteúdo, pela leitura e análise semântica de cada item da escala de cada variável e a avaliação de sua validade. As sugestões foram incluídas no instrumento pré-testado.

Nos pré-testes, os itens foram submetidos a uma avaliação dos índices de precisão que permitiram verificar se cada fator ou construto estava estável internamente e contribuiu para o

seu respectivo construto, ou seja, constatar se são livres de vieses (DEVELLIS, 2003; HAIR JR et al., 2009).

O primeiro pré-teste foi realizado de 16/5/2020 a 18/5/2020, tendo 32 respondentes. Contudo obteve-se alguns construtos que não apresentaram variabilidade de respostas. Os resultados estão de forma detalhada no Apêndice D deste estudo.

As variáveis estavam escritas no tempo verbal presente e, para obter-se maior variabilidade de resposta, decidiu-se por colocar as frases no tempo passado, obtendo assim respostas com base em experiências já vividas pelos respondentes.

Após as alterações, realizou-se um segundo pré-teste de 20/5/2020 a 22/5/2020, tendo 30 respondentes, em que houve variabilidade em todos os constructos, obtendo assim a versão final da escala (os resultados do pré-teste constam no Apêndice E e a versão final da escala no Apêndice F).

Ambos pré-testes foram realizados com o público-alvo da pesquisa e grupos distintos em cada versão, ou seja, quem participou do primeiro pré-teste foi excluído da participação no segundo.

A confiabilidade ocorre devido à qualidade do instrumento usado na coleta dos dados, por isso, realizar sua validação é crucial. Assim, cada variável foi submetida à avaliação dos coeficientes de confiabilidade interna separadamente (MALHOTRA, 2007).

O processo de pré-teste permitiu alcançar evidências de precisão para as variáveis da escala, demonstrando assim os coeficientes de confiabilidade interna para que possam ser aceitáveis ou não aceitáveis.

A aplicação da versão final do questionário foi realizada por meio da contratação de uma empresa, com objetivo de obter informações mais assertivas, visto que as empresas panelistas são formadas por pessoas qualificadas e selecionadas que estão dispostas a participar de pesquisas. A empresa escolhida foi a Offerwise, atuante há mais de 15 anos na indústria de pesquisa de mercado, possuindo mais de 6 milhões de painelistas e presente em 22 países.

A escala foi imputada na ferramenta Survey Monkey no dia 02/06/2020, aplicada aos painelistas da empresa de 04/06/2020 a 05/06/2020, com 335 respondentes.

1.3 Abordagem *Emic* – Fase 3

Para a terceira fase *Emic*, foi proposta a investigação pelo método de estudo de caso como preconizado por Yin (2015), que envolve uma lógica de planejamento de pesquisa com abordagens específicas para a realização da coleta de dados.

Eisenhardt (1989) elenca três motivos para realizar-se um estudo de caso: o primeiro motivo é a construção de teoria a partir de casos que têm probabilidade de gerar uma nova teoria; o segundo é que a teoria emergente é testável com construções que podem ser prontamente medidas e hipóteses podem ser confirmadas ou refutadas; e o terceiro é que a teoria resultante é provavelmente válida empiricamente, porque o processo de construção está intimamente ligado às evidências.

Contudo, a mesma autora destaca dois pontos de atenção: o uso intensivo de evidências empíricas pode gerar teorias que são excessivamente complexas, a parcimônia é essencial na condução deste tipo de trabalho muito rico em detalhes, mas carece da simplicidade geral perspectiva. Outra fraqueza apontada é que o estudo de caso é uma abordagem cuja especificidade dos dados pode produzir generalizações - é provável que tais teorias sejam testáveis.

1.3.1 Caracterização da Pesquisa

A Figura 7 abaixo apresenta as etapas do modelo proposto por Yin (2015), que compreende: plano, design, preparação, coleta, análise e compartilhamento.

O plano é composto pela identificação da situação para realizar o estudo; compreensão da definição do estudo de caso; tratamento das preocupações tradicionais sobre uma pesquisa de estudo de caso; e decisão de fazer ou não um estudo de caso.

Foi definido para esta pesquisa um estudo de caso com base em Yin (2015) na Fase *Emic 2*, visto que, neste momento, os resultados obtidos nas fases *Emic 1* e *Etic* demonstraram que essa estratégia de estudo era suficiente para responder ao que se pretendia para a etapa.

A fase design compreendeu a definição da unidade de análise; desenvolvimento de teorias e proposições e os assuntos relacionados para guiar a pesquisa. Esta etapa foi compreendida na fase *Emic 1* do estudo.

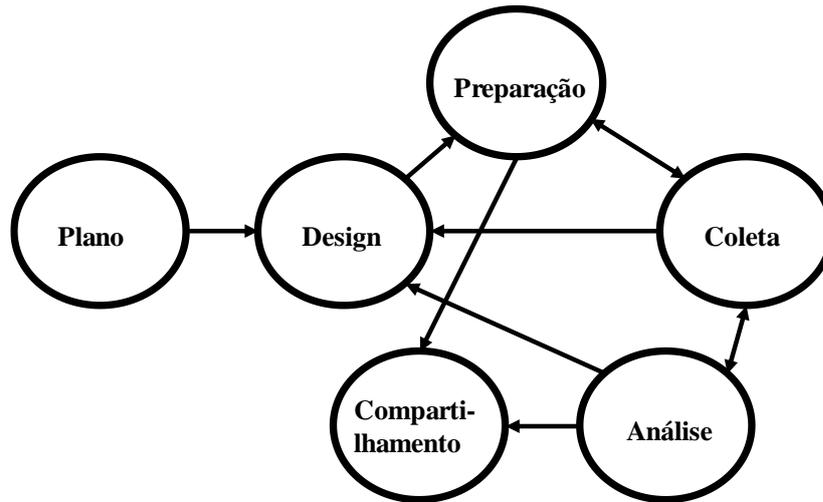


Figura 7 - Processo Linear de Estudo de Caso Proposto por Yin
 Fonte: Adaptado de Yin (2015, p.1)

Os capítulos 2 e 3 deste estudo, em que foram apresentadas as teorias e, por consequência, as hipóteses, compõem essa fase. Especificamente, para este momento do estudo há a intencionalidade de comprovar-se o seguinte objetivo específico:

- Compreender as relações sociais na gestão da hospitalidade para *stakeholders* dos eventos corporativos.

Vale ressaltar que esta pesquisa teve em seu desenvolvimento o enfrentamento de uma pandemia, disseminação mundial de uma nova doença, denominada COVID-19 (doença infecciosa causada pelo corona vírus) que teve seu início em Wuhan, China, em dezembro de 2019. A COVID-19 é agora uma pandemia que afeta muitos países globalmente (WHO, 2020). Para combater a evolução da doença, vários países adotaram o distanciamento social como principal estratégia, o que ocasionou o cancelamento de todos os eventos presenciais.

Sheller (2020) articula de forma clara que todas as mobilidades humanas foram interrompidas abruptamente. Já Urry (2000) lembra que as mobilidades que se estendem além do movimento das pessoas abrangem a troca tecnologicamente facilitada de bens, serviços, ideias, entretenimento e, no turismo, experiências de realidade virtual. Para isso, é preciso destacar a mobilidade do contágio, transmitindo uma pandemia global através das fronteiras nacionais e continentais para afetar povos de todas as culturas (JAMAL, BUDKE, 2020). Ao restringir as mobilidades físicas em resposta a esta pandemia, os governos promulgaram leis e regulamentos que seriam impensáveis na maioria dos países antes da atual emergência. No plano social, a noção de ‘distanciamento social’ passou a fazer parte do léxico comum (LONG, 2020), noção que é a própria antítese das expectativas quanto à experiência da hospitalidade e do turismo.

Para Becker (2020), na esteira da pandemia do corona vírus, poucos setores caíram tanto e tão rapidamente quanto o turismo. A revolução tecnológica que aproximou as pessoas ao tornar as viagens e o turismo acessíveis é impotente para deter um vírus que exige isolamento social.

Como consequência, as operações de hospitalidade e turismo de muitos países foram praticamente encerradas e as viagens internacionais (e, em alguns países, também as viagens domésticas) praticamente cessaram. Na verdade, as viagens aéreas e marítimas (especialmente na forma de meganavios de cruzeiro) foram uma das principais causas por trás da rápida e global propagação da pandemia

Esse fator foi contributivo para o delinear dessa fase da pesquisa. Visto que não haveria possibilidade de acompanhar eventos *in loco*, optou-se então por escolher apenas um evento com relevância nacional, diverso e que tivesse aderência aos contatos da pesquisadora. Tendo isso posto, Campus Party foi o evento escolhido. No Quadro 5, tem-se as principais informações do evento.

Caracterização do Evento	
Evento	Campus Party
Local	Expo Center Norte de São Paulo
Data do último evento	12/2 a 17/2 (2019)
Site	https://brasil.campus-party.org/campus-party-brasilia-2019/
Descrição do Evento	A Campus Party é um festival de inovação, tecnologia e criatividade, tendo em seu core a missão de reunir as mentes mais brilhantes em um só lugar, conectar pessoas, comunidades e instituições durante uma semana, tudo para trocar e compartilhar conhecimento e mudar o código fonte do mundo.

Quadro 5 - Caracterização do Evento
Fonte: A autora (2020)

A fase de preparação teve como processo a ampliação das habilidades da pesquisadora; treinamento para o estudo de caso; desenvolvimento do protocolo, triar candidatos e selecionar o caso final.

Para a elaboração da entrevista semiestruturada, foi desenvolvido um protocolo de pesquisa para a definição dos procedimentos e regras de condução da pesquisa, que, por sua vez, auxiliou a investigação. Os resultados obtidos pela abordagem *Emic* – Fase 1 e *Etic* – Fase 2 foram primordiais para a elaboração deste segundo roteiro.

A fase de coleta compreendeu: considerar as fontes de evidências; triangular as evidências de diferentes fontes, especialmente os resultados já obtidos nas outras fases desta tese; encadeamento das evidências e cuidado no uso de dados e fontes eletrônicas.

Na etapa de coleta dos dados, a técnica utilizada foi a *snowball* (bola de neve), que tem por característica a indicação de novos respondentes para a pesquisa, depois da apresentação do mapa de *stakeholders* para os primeiros entrevistados (HUDELSON, 1994).

Do mesmo modo, os entrevistados indicados foram contatados via telefone para agendamento de dia e hora para a aplicação da entrevista semiestruturada, cujos relatos foram gravados e, posteriormente, transcritos.

A análise foi a penúltima fase do protocolo de Yin (2015) e consistiu-se em: organizar e exibir dos dados, obter padrões, *insights* e conceitos promissores; desenvolver uma estratégia analítica geral; considerar técnicas analíticas e abordar de forma completas explicações e interpretações rivais.

O tratamento dos dados foi realizado pelo método de categorização de Bardin (1977), apresentado na primeira fase *Emic*. A fase 3 desta pesquisa teve como proposta a investigação pelo método de estudo de caso e a coleta de dados por meio de entrevistas. Utilizou-se ainda o *software* Atlas TI para auxiliar na análise dos dados.

Nesta etapa, ocorreu a triangulação dos dados obtidos pela aplicação das três fases desta pesquisa (*Emic 1*, *Etic* e *Emic 2*), ao analisar-se os dados das entrevistas desta terceira fase, certamente foram analisadas novamente as duas fases anteriores, privilegiando todo o contexto estudado e promovendo a triangulação dos dados obtidos pela aplicação das três fases do método proposto. Com isso, a autora pôde abordar as concordâncias, discordâncias e obter uma análise geral, podendo assim validar ou não o objetivo específico determinado para essa fase do estudo e refutar ou validar a hipótese correspondente.

Conforme proposto por Yin (2015), o compartilhamento é a fase final, que tem como objetivos: definir o público para composições escritas ou orais; compor materiais textuais e visuais; apresentar evidências ao leitor e revisar e reescrever.

O capítulo de análise e discussão de resultados foi a representação textual e visual dessa última fase proposta por Yin (2015). Além deste capítulo, os artigos que sucederão o término desta tese também comporão esse procedimento.

1.3.2 Categorização

Para a categorização, segundo o método de Bardin (1977), aplicada aos conceitos desta pesquisa, as categorias e subcategorias criadas e utilizadas como base para os roteiros de entrevistas com o gestor do evento e os 5 *stakeholders* indicados foram hospitalidade e mobilidade corporativa, com objetivo de aprofundar a H3 - Existe relação bidimensional de hospitalidade entre as empresas de eventos corporativos e seus *stakeholders*.

O Quadro 6 apresenta as categorias e os itens que se deseja investigar de acordo com a hipótese proposta a fim de verificar se a mesma pode ser confirmada ou refutada. O Quadro 7 expõe os conceitos de hospitalidade, mobilidade corporativa e *stakeholders*, que foram apresentados no decorrer da entrevista para os respondentes para que tais pudessem entender o contexto da pesquisa.

Roteiro de Entrevistas - Emic Fase 2			
Categorias	Itens a Levantados	Descrição	Hipótese
Identificação do entrevistado	Nome	Nome completo do entrevistado	-
	Cargo	Cargo atualmente ocupado.	
	Tempo e histórico de trabalho na organização	Tempo em que trabalha na organização e cargos ocupados, em caso de promoções ou transferências.	
Identificação da organização em que atua	Ano de fundação	Ano de fundação da organização na sede e no Brasil caso empresa estrangeira.	-
	Sede e sucursais	Localização da sede e número e número de sucursais.	
	Número de colaboradores	Número total de colaboradores e número de colaboradores da unidade onde trabalha.	
Hospitalidade	Conceito de hospitalidade	Perguntar ao entrevistado o que entende por hospitalidade e apresentar o conceito.	H3
	Descrição das ações de hospitalidade realizadas pela empresa	Solicitar ao entrevistado que descreva as ações de hospitalidade promovidas em seus eventos	H3
	Gestão das experiências de hospitalidade em eventos corporativos	Identificar de que forma a gestão dessas experiências influenciam a satisfação dos participantes	H3
Mobilidade Corporativa	Gestão da mobilidade corporativa	Identificar de que forma se dá a gestão para os <i>stakeholders</i> na mobilidade corporativa	H3
	Hospitalidade	Verificar se o entrevistado identifica a presença da hospitalidade na gestão para <i>stakeholders</i> da mobilidade corporativa e se isso influencia positivamente a satisfação dos participantes	H3

Quadro 6 - Roteiro de Entrevistas

Fonte: A autora (2020)

Conceitos - Entrevista Fase 3 <i>Emic</i>	
Hospitalidade	“O entendimento mais amplo a respeito da hospitalidade sugere, em primeiro lugar, que esta é, fundamentalmente, o relacionamento construído entre anfitrião e hóspede. Parar ser eficaz, é preciso que o hóspede sinta que o anfitrião está sendo hospitaleiro por sentimentos de generosidade, pelo desejo de agradar e por ver a ele, hóspede, enquanto indivíduo.” (LASHLEY, 2004, p.21)
Mobilidade Corporativa	A Mobilidade Corporativa diz respeito ao deslocamento de indivíduos, que o fazem representando as organizações que trabalham e tem como objetivo a realização de negócios, tal mobilidade se baseia em ações estratégicas para reduzir as distâncias a fim de promover o crescimento das organizações (FERREIRA & WADA, 2011), envolve tanto a mobilidade social quanto física, assim como a mobilidade centrada no trabalho. Além disso, na mobilidade podemos observar o encontro de diversos serviços voltados para atender as necessidades que uma viagem possui, para ser realizada (WADA et al., 2014).
Stakeholders	Qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização do propósito de uma organização” (FREEMAN et. al, 2010, p.26).

Quadro 7 - Conceitos apresentados no roteiro de entrevistas Fase 3 *Emic*
Fonte: A autora (2020)

1.3.3 Protocolo da Pesquisa – Estudo de Caso

O evento Campus Party serviu como base para esta pesquisa a fim de compreender as relações sociais na gestão da hospitalidade para *stakeholders* dos eventos corporativos. Para tanto, foi elaborado um protocolo de pesquisa conforme proposto por Yin (2015).

1.3.3.1 Visão Geral

Para este momento da tese, pensou-se em analisar um evento que tivesse relevância, diversidade e pudesse contribuir para o entendimento do objetivo específico e hipótese propostos para esta etapa.

A Campus Party Brasil é um evento com objetivo de conectar pessoas com a tecnologia, mostrando como as comunidades estão engajadas em criar, desenvolver e caminhar rumo à evolução de processos, técnicas, educação e empreendedorismo.

O evento já acontece em países como Espanha, Holanda, México, Alemanha, Reino Unido, Argentina, Panamá, El Salvador, Costa Rica, Colômbia, Equador, Itália e Singapura. São 23 anos, mais de 80 edições, 15 países, um número acima de 3 milhões de participantes e uma comunidade global online de mais de 700.000 ‘campuseiros’ (pessoas que ficam acampadas nos eventos). Em São Paulo, são 5 dias de festival, com uma mescla de espaço gratuito, acampamento, *workshops*, *hackathons*, campeonato de *games*, projetos *makers*, consultoria e mentoria para *startups*. Este evento é significativo para o país.

A MCI Brasil é responsável por todas as edições da Campus Party no Brasil (MCI é uma empresa com sede em Genebra, Suíça e presença global em 31 países). O evento é voltado para o desenvolvimento, compartilhamento e aprimoramento de tecnologias. Na última edição

(de 12 a 17 de fevereiro de 2019 no Expo Center Norte, em São Paulo – SP), chegou a 120 mil pessoas (total dos cinco dias de eventos) na área gratuita e 8 mil pessoas acampadas (campuseiros), vivenciando 24h de imersão. Foram cerca de 900 palestrantes, incluindo nomes como Uri Levine, fundador do Waze; Ivan Gontijo, físico mineiro e engenheiro da NASA; e Joana D'Arc Felix, química, professora e cientista brasileira.

No evento realizado em 2019, a Campus Party recebeu a 7ª edição do *Latin America Meetings & Events Conference* (LAMEC), um encontro internacional destinado a profissionais de eventos.

Vale ressaltar que esse evento gera na cidade de São Paulo movimentações financeira, gastronômica, turística e de empregabilidade, sendo assim, é um evento que tem expressiva relevância para esta pesquisa.

A autora desta tese participou do evento Campus Party em 2019 e fez um relato sobre suas percepções que pode ser analisado no Apêndice H.

Os dados coletados em *sites* e relato da pesquisadora foram relevantes para a preparação das entrevistas.

Para coleta de dados primários, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o gestor do evento, dois *stakeholders* indicados por ele, e cada *stakeholder* indicou mais dois *stakeholders*.

1.3.3.2 Procedimento de Campo

Foram realizadas entrevistas organizadas da seguinte forma (Figura 8):

- Entrevista com gestor do evento: foi realizada uma entrevista com o gestor do evento. A esse entrevistado foi apresentado o mapa de *stakeholders* produzido na fase 1 *Emic* e foi solicitado que indicasse dois *stakeholders*;
- Entrevista com os 2 *stakeholders* indicados pelo gestor: foram realizadas as entrevistas com os dois *stakeholders indicados*. Esses entrevistados foram apresentados ao mapa de *stakeholders* produzido na fase 1 *Emic* e foi solicitado que indicassem dois *stakeholders*;
- Entrevista com os 2 *stakeholders* indicados: foram realizadas as entrevistas com os dois *stakeholders indicados*.

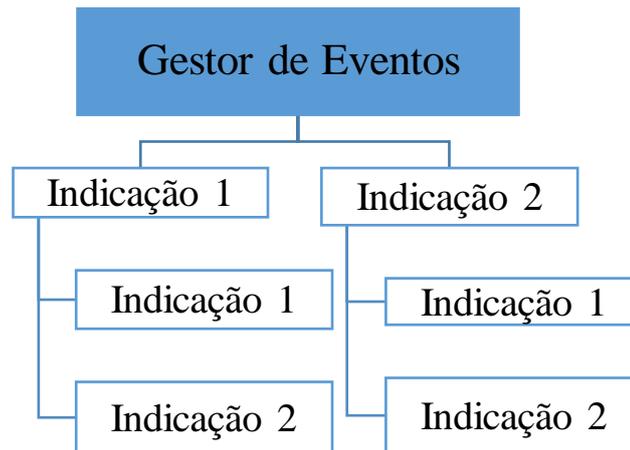


Figura 8 - Fluxo das entrevistas
Fonte: A autora (2020)

1.3.3.3 Roteiro de Entrevista

Conforme mencionado anteriormente, foi realizada uma entrevista com o gestor do evento. O nome e informações profissionais dos entrevistados foram mencionados apenas mediante autorização registrada no termo de consentimento. O roteiro de entrevista abordou os seguintes itens:

1. Identificação do entrevistado: nome, cargo ocupado, tempo, histórico profissional na organização em que atua e como é sua atuação no evento Campus Party;
2. Dados da organização em que atua: ano de fundação, sede e sucursais, número de colaboradores;
3. Apresentar o conceito de hospitalidade (Quadro 7) ao entrevistado e perguntar o que ele entende. Solicitar ao entrevistado que descreva as ações de hospitalidade promovidas em seus eventos. Identificar de que forma a gestão dessas experiências influenciam a satisfação dos participantes;
4. Apresentar o conceito de mobilidade corporativa e *stakeholders* (Quadro 7), solicitar que ele identifique de que forma se dá a gestão para os *stakeholders* na mobilidade corporativa e verificar se o entrevistado identifica a presença da hospitalidade na gestão para os *stakeholders* da mobilidade corporativa e se isso influencia positivamente a satisfação dos participantes;
5. Apresentar ao entrevistado o mapa de *stakeholders* produzido na fase 1 *Emic* (Figura 6, p. 32) e solicitar que ele indique dois *stakeholders*.

O mesmo roteiro citado acima foi realizado com os dois *stakeholders* indicados pelo gestor do evento. Na terceira rodada de entrevistas, o roteiro foi o mesmo. Contudo, o item 5 não foi realizado.

1.4 *Framework* da pesquisa

A pesquisa pode ser definida de muitas maneiras, mas em geral pode ser pensada como "uma investigação sistemática para encontrar respostas para um problema" (BURNS, 1997, p. 4). O processo de pesquisa que permite esta investigação sistemática é muitas vezes expresso por quadros que retratam uma série de etapas ou etapas sucessivas, de natureza frequentemente cíclica (PEARCE, 2012).

De acordo com Merriam (2001, p. 45), "o quadro teórico (*framework*) é derivado da orientação ou postura que você traz para o seu estudo. É a estrutura, o andaime, o quadro do seu estudo. Cada estudo tem um".

As declarações de Merriam (2001) e Dann et al. (1998) indicam duas das principais funções dos *frameworks* utilizados na realização de pesquisas. Primeiro, eles ajudam a formular o problema de pesquisa direcionando a atenção para questões e relacionamentos relevantes e importantes. Em segundo lugar, os quadros teóricos fornecem uma base para a interpretação dos resultados empíricos resultantes da análise, permitindo que os resultados possam fazer sentido, além de explicar os padrões e tendências que emergem.

O *framework* escolhido para esta pesquisa é o *Framework for understanding and creating knowledge about event tourism* (GETZ, 2008, p.413) apresentado na Figura 9. Vale lembrar que o mesmo poderá sofrer alterações após as etapas sugeridas para esta pesquisa e será apresentado no capítulo análises e discussão de resultados.

O *framework* criado por Getz (2008) tem como objetivo analisar o fenômeno do 'turismo de eventos' como prática profissional e um campo de estudo acadêmico além de entender as origens e evolução da pesquisa nos eventos por meio de revisões cronológicas e temáticas da literatura. Esse modelo conceitual apresenta o fenômeno central Natureza e Significados das Experiências em Eventos de Turismo e os principais temas que estruturam a pesquisa (Escolhas e Antecedentes Pessoais; Planejamento e Gerenciamento do Evento; Padrões e Processos e Impactos e Resultados), estimulando o avanço teórico, identificando lacunas de pesquisa e assistência à prática profissional.

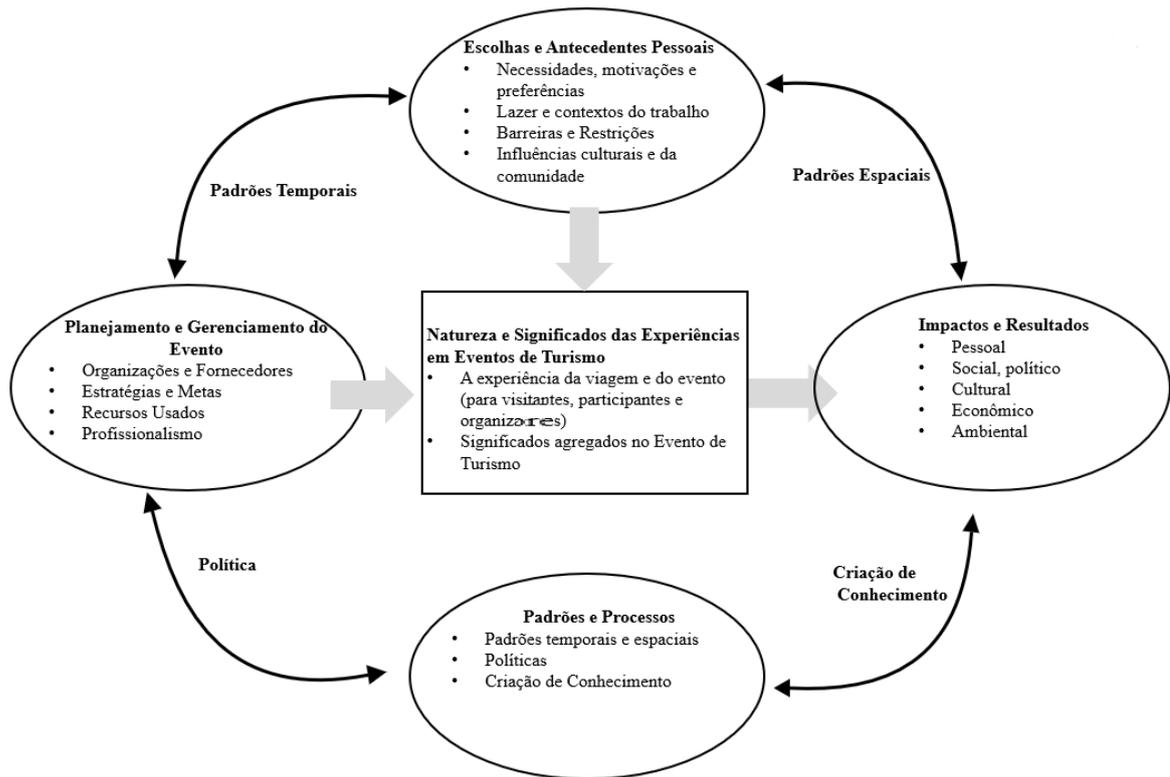


Figura 9 - *Framework for understanding and creating knowledge about event tourism*
 Fonte: Getz (2008, p.413, tradução da autora)

Para cada tema estipulado, Getz (2008) apresentou as pesquisas realizadas e seus possíveis *gaps*. Sendo assim, apresentar-se-á abaixo o que o autor apontou em seu estudo como representativo para cada tema.

Não há por parte do autor uma explicação relacional dos itens estudados, mas sim uma forma de organizar e pesquisar seus respectivos temas, tendo como fenômeno central os eventos de turismo.

A seguir, tem-se os resultados encontrados pelo autor que estruturam cada parte do *framework* apresentado na Figura 9. Percebe-se que há algumas explicações para ratificar cada tópico com autores que já abordaram o tema e pesquisas que já foram realizadas.

1.4.1 Significados de eventos

Os significados relacionados aos eventos planejados e eventos de turismo são parte integrante da experiência e são antecedentes do turismo de eventos. Na medida em que as experiências de turismo de eventos se transformam, ou seja, eles mudam crenças, valores ou atitudes, então os indivíduos provavelmente adotam novos comportamentos no futuro. Pode ser

que várias experiências de eventos sejam necessárias para a transformação ou pode ocorrer como parte de um vínculo social

Os significados são dados aos eventos por grupos sociais, comunidades e a sociedade como um todo. Os indivíduos são afetados por esses significados, mas também são capazes de criar suas próprias interpretações de eventos. De fato, muitos países usaram megaeventos para ganhar legitimidade e prestígio, chamar a atenção para suas realizações, promover o comércio e turismo, ou para ajudar a abrir seus países ao mundo. Isso é muito mais do que promover marketing – é mais como construção de identidade nacional. Para Whitson e Macintosh (1996, p. 279) “países e cidades competem para megaeventos esportivos para demonstrar sua modernidade e dinamismo econômico ”

1.4.2 Escolhas e Antecedentes Pessoais

Muitos fatores pessoais, sociais e culturais afetam o comportamento do turismo de eventos e, embora exista um substancial corpo de literatura sobre lazer e viagens em geral, os vários fatores que afetam especificamente o turismo de eventos não foram bem explorados. Fatores relacionados ao lazer e ao trabalho têm que ser examinados.

Um estudo singular dos valores pessoais e o turismo de eventos foi conduzido por Hede, Jago e Deery (2004) e Kay (2004) que realizaram um dos poucos estudos interculturais de eventos e turismo. Existem dois benefícios genéricos a serem obtidos com o evento e experiências de turismo e existem benefícios específicos relacionados a partir do que a turista procura e o que evento oferece especificamente.

Pesquisa de motivação

A pesquisa motivacional no setor de eventos está bem estabelecida. Backman, Backman, Uysal e Sunshine (1995) revisaram a literatura referente a motivações de festivais e eventos e concluíram pela teoria que o principal motivador é a busca pela fuga (ISO-AHOLA; 1980, 1983).

Pesquisadores demonstraram que o escapismo leva as pessoas a participarem de eventos com os benefícios genéricos de entretenimento e diversão, socializar, aprender e fazer algo novo, ou seja, buscar novidades e simplesmente fugir de tudo.

Os fatores de atração ou busca se aplicam mais àqueles com interesses especiais que desejam um conjunto específico de benefícios oferecidos pelo evento. Por exemplo, corredores altamente envolvidos precisam de eventos de competição (MCGEHEE; YOON; CARDENAS

2003) e os profissionais têm que participar de certas conferências por causa de seu conteúdo educacional ou das possibilidades de conhecer pessoas (SEVERT; WANG; CHEN; BREITER, 2007). O equilíbrio exato entre genérico (escapista) e benefícios específicos (em busca) obtidos em qualquer evento dependem de muitos fatores pessoais, incluindo motivos, expectativas, humor e as experiências obtidas.

1.4.3 Planejamento e Gerenciamento do Evento

Embora estejam disponíveis informações publicadas sobre turismo de eventos, desenvolvimento, marketing, o planejamento continua sendo um tema de pesquisa relativamente inexplorado. Essa linha abrange as organizações envolvidas, redes de partes interessadas, formulação de políticas, metas e estratégias, impactos e avaliações (BRAMWELL, 1977; GETZ, 2003; GNOTH E ANWAR, 2000; HIGHAM, 2005).

Getz et al. (1998) determinaram que os eventos eram um dos poucos ‘produtos’ comuns desenvolvidos por convenção e agências de visitantes no Canadá. Esses eram principalmente orientados para o marketing, mas encontrou-se forte apoio para eventos e desenvolvimento de seus membros, principalmente hoteleiros querendo preencher quartos em épocas turísticas fora de pico. A atenção para o gerenciamento de partes interessadas, parcerias e a colaboração está aumentando (GETZ; ANDERSSON; LARSON, 2007; LARSON, 2002; LARSON; WIKSTROM, 2001; LONG, 2000).

1.4.4 Padrões e Processos

Espacial

A geografia do evento não é um tema bem desenvolvido e poucos estudiosos exploraram os padrões de turismo de eventos. Getz (2004) delineou o significado e o escopo da geografia de eventos, incluindo seus temas relacionados ao turismo. Janiskee (1994, 1996) fizeram contribuições inovadoras para a geografia dos eventos ser reconhecida. Seus trabalhos, principalmente o de examinar a distribuição espacial e temporal dos festivais, abordaram a questão de se saber uma região ou um tempo poderia atingir a capacidade dos eventos em atrair participantes

Temporal

A sazonalidade da demanda é o principal tema temporal do turismo de eventos, começando pelo clássico Ritchie. Evento é uma importante maneira pela qual os destinos podem combater a baixa demanda turística, ainda como revelado por Janiskee (1996), Ryan, Smees, Murphy e Getz (1998).

O tempo despendido na locomoção é um ponto relevante no turismo de eventos, sendo a propensão das pessoas de alterar seus planos de viagem para participar de um evento. Eles não são necessariamente atraídos para viajar por causa do evento e, portanto, seus gastos não podem ser considerados um benefício do evento (isso é parte do ‘problema de atribuição’ geral no impacto do evento avaliação; ver, por exemplo, Dwyer et al. (2000a, 2000b).

1.4.5 Política para turismo de eventos

Existem poucos estudos relatados sobre a dimensão política. Hall e Rusher (2004, p. 229) concluíram que há “relativamente pouca análise do contexto político dos eventos e dos meios pelo quais os eventos passaram a ser desenvolvidos e hospedados dentro comunidades.” Um estudo de Whitford (2004, p. 81) em Queensland, na Austrália, é um dos poucos que abordam a política de autoridade para eventos. Ela concluiu que pouco reconhecimento foi dado a eventos como um veículo para facilitar empreendimentos empresariais e / ou desenvolvimento regional "e que é necessária uma atitude proativa do governo inteiro para o desenvolvimento de política pública de evento”.

1.4.6 Criação de conhecimento

A criação de conhecimento tem sido fracionada entre diversos grupos de interesse. Artigos científicos têm uma das principais formas de integração de todas as informações pertinentes na literatura, assim como o crescente número de livros didáticos. No entanto, pesquisas sobre o processo e os atores do conhecimento e da criação para o turismo de eventos são praticamente ausentes (GETZ, 2008).

No avanço do conhecimento, vários atores importantes têm que estar envolvidos e com isso talvez haja mais colaboração na criação de conhecimento. Estudos de eventos e turismo, como outros campos imaturos de investigação, são principalmente de natureza multidisciplinar; metodologias e métodos de muitas disciplinas estabelecidas.

1.4.7 Impactos e Resultados

O turismo de eventos é impulsionado principalmente pelo objetivo de benefícios econômicos, mas há necessidade de se examinar os resultados e impactos nos níveis pessoal e social e em termos de mudança cultural e ambiental.

O turismo de eventos pode ser observado sob a perspectiva de sistema aberto, identificando 'Entradas' (o que é preciso para realizar eventos, incluindo os custos de licitação, desenvolvimento de instalações e marketing), 'Processos de transformação' (eventos como agentes de mudança) e 'Resultados' (desejáveis e indesejáveis, incluindo externalidades). Dependendo da perspectiva, os resultados e processos de mudança podem ser interpretados como positivos ou negativos (GETZ, 2008).

Resultados econômicos

Os impactos na economia foram os primeiros temas a serem cuidadosamente estudados. Os primeiros artigos de periódicos foram de Della Bitta et al. (1978) e Davidson e Schaffer (1980). Foi realizada uma pesquisa abrangente sobre o impacto do Adelaide Grand Prix (BURNS et al., 1986).

Social, cultural, político

À medida que o turismo de eventos ganha força, percepções negativas se espalham e geram uma reflexão crítica mais refinada. Percepções dos residentes e suas atitudes em relação aos eventos já foram importantes temas de pesquisas, embora as dimensões específicas do turismo não tenham sido totalmente examinadas neste contexto.

De Meio Ambiente

Pesquisadores da Austrália procuraram recentemente desenvolver um conjunto equilibrado de indicadores de impacto de eventos (SHERWOOD et al., 2004, 2005; SHERWOOD, 2007). Sherwood (2007) examinou especificamente 85 estudos de eventos econômicos preparados na Austrália. Ele descobriu que a avaliação de impacto econômico foi inconsistente. No entanto, eles foram bem estabelecidos e seus impactos sociais e culturais tiveram cada vez mais atenção. Por outro lado, ainda havia uma grande necessidade de avançar-se na avaliação de impacto ambiental. Segundo o autor, apenas dois artigos publicados por Maio (1995) e Harris e Huyskens (2002) trataram de maneira explícita os impactos ambientais dos

eventos e apenas um dos 85 estudos de impacto de eventos realmente empregou um triplo abordagem da linha de fundo.

1.5 Matriz de amarração metodológica

Conforme preconizado por Mazzon (2018), a matriz de amarração metodológica tem como propósito central a reflexão crítica do pesquisador sobre a concatenação, articulação e amarrações propostas para sua pesquisa.

Para Mazzon (2018), o primeiro elemento da matriz de amarração é o modelo teórico, seguido pelos objetivos da pesquisa, hipóteses da pesquisa, questões ou variáveis, técnicas de análises e, por fim, os resultados da pesquisa.

Dessa forma, apresenta-se no Quadro 8 a matriz de amarração metodológica parcial proposta para esta pesquisa, visto que a versão completa (com os resultados da pesquisa) será apresentada no capítulo de análise e discussão dos resultados.

Matriz de Amarração Metodológica			
<p>Modelo Teórico</p>		<p>Tese: Quanto mais bem preparado for o anfitrião, com relação às ações de hospitalidade, melhor será sua competitividade na prestação de serviços</p> <p>Objetivo Geral: Compreender a relação entre hospitalidade na gestão para <i>stakeholders</i> aliada à prestação de serviços na mobilidade corporativa e suas contribuições na competitividade dos eventos corporativos</p> <p>Problema: De que forma a hospitalidade, por meio da relação social na gestão para <i>stakeholders</i>, e a oferta de serviços na mobilidade corporativa contribuem para a competitividade em eventos corporativos?</p>	
Objetivos Específicos	Hipóteses	Fase de pesquisa	Técnica de Análise
1- Identificar qual a relevância da hospitalidade para as empresas de eventos corporativos	H1 - A hospitalidade influencia a relação anfitrião - hóspede, sendo relevante para as empresas de eventos corporativo	EMIC 1ª Fase - Pesquisa Bibliográfica Exploratória e Qualitativa / Entrevista Semiestruturada	Bibliometria (revisão sistemática da literatura) e Análise de Conteúdo
2- Enumerar os principais <i>stakeholders</i> dos eventos corporativos	-	EMIC 1ª Fase - Pesquisa Bibliográfica Exploratória e Qualitativa / Entrevista Semiestruturada	Bibliometria (revisão sistemática da literatura) e Análise de Conteúdo
3- Compreender as relações sociais na gestão da hospitalidade para <i>stakeholders</i> dos eventos corporativos	H3 - Existe relação bidimensional de hospitalidade entre as empresas de eventos corporativos e seus <i>stakeholders</i>	ETIC 2ª Fase - Quantitativa / Questionário Likert	SEM - Análise de Equações Estruturais
	H3 - Existe relação bidimensional de hospitalidade entre as empresas de eventos corporativos e seus <i>stakeholders</i>	EMIC 3ª Fase - Qualitativa / Entrevista Semiestruturada	Análise de Conteúdo
4- Mensurar a relevância da hospitalidade para os participantes de eventos corporativos por meio de uma escala	H4- A hospitalidade influencia positivamente a gestão para <i>stakeholders</i> na mobilidade corporativa	EMIC 1ª Fase - Pesquisa Bibliográfica Exploratória e Qualitativa / Entrevista Semiestruturada	Bibliometria (revisão sistemática da literatura) e Análise de Conteúdo
5- Analisar os serviços da mobilidade corporativa na percepção dos participantes de eventos	H5 - A hospitalidade influencia e é influenciada positivamente pela satisfação dos participantes de eventos corporativos	ETIC 2ª Fase - Quantitativa / Questionário Likert	SEM - Análise de Equações Estruturais
	H2 - Os serviços da mobilidade corporativa impactam e são impactados positivamente pelos seus participantes	ETIC 2ª Fase - Quantitativa / Questionário Likert	SEM - Análise de Equações Estruturais

Quadro 8 - Matriz de amarração metodológica parcial da pesquisa
 Fonte: A autora (2020)

A seguir, apresenta-se o segundo capítulo, que traz o referencial teórico sobre hospitalidade, eventos corporativos e mobilidade corporativa e as hipóteses oriundas deste levantamento.

CAPÍTULO 2 HOSPITALIDADE, EVENTOS CORPORATIVOS E MOBILIDADE CORPORATIVA

Este capítulo narra as abordagens teóricas da hospitalidade, define qual aspecto conduz à compreensão das dimensões da hospitalidade na estrutura deste estudo e apresenta os conceitos de mobilidade corporativa, eventos corporativos e sua relevância no Brasil.

2.1 Abordagens da hospitalidade e eventos corporativos

A concepção do conceito de hospitalidade pode ocorrer por meio de duas vertentes: como um fenômeno social, que evoca os mais variados sentimentos e expressões humanas, bem como ritos e símbolos de cordialidade para com o próximo; e como uma atividade, que possui um potencial de mercado que supre uma carência atual do público consumidor em relação ao setor de prestação de serviços. A segunda foi a abordagem norteadora deste estudo.

De acordo com Selwyn (2004, p. 26), a hospitalidade é o conjunto de comportamentos originários da própria base da sociedade. Sua função básica é estabelecer relacionamentos ou fortalecer os já existentes. Camargo (2004, p. 19) apresenta a hospitalidade como o ato humano de "recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu habitat". O autor propõe um escopo que permite a compreensão da hospitalidade.

Pode-se definir etimologicamente a hospitalidade como a ação de acolher o estrangeiro (bom ou ruim), sendo este da mesma classe social do anfitrião, e, por meio dessa acolhida, gera-se um vínculo de reciprocidade. O que motiva esse acolhimento inicial é a dádiva, ou seja, a hospitalidade é assimétrica (BENVENISTE, 1995).

A conceituação de Camargo (2015) oferece um bom marco para entender sua repercussão entre os estudiosos. Camargo (2015) relata que a hospitalidade ocorre mediante a inospitalidade presente, gerando surpresa quando as pessoas respondem com atitudes calorosas, uma vez que se fazem presentes no cotidiano de uma história de inospitalidade.

A hospitalidade é uma virtude esperada quando se defronta com o estranho alguém que ainda não é, mas pode ser reconhecido como o outro. A alteridade é a balizadora dessa relação. Colocar-se no lugar do outro é um exercício cujo sentido mais relevante é compreender qual será o tipo de vínculo criado, o de estreitamento ou esgarçamento.

A hospitalidade, mais que um fato observável, é uma virtude que se espera quando nos defrontamos com o estranho [...], alguém que ainda não é, mas deve ser reconhecido pelo outro. Tudo se passa como se o sentido mais importante da noção seja perguntar-se se esse encontro resultou em estreitamento ou esgarçamento do vínculo social (CAMARGO, 2015, p. 44).

Qualquer gesto de hospitalidade manifesta-se quando há uma reciprocidade entre dois tipos de indivíduos: o anfitrião, que se encontra no interior de algum espaço e que recebe o hóspede, que se encontra no exterior em algum espaço, de passagem (GRINOVER, 2002). Tal problemática implica, primeiro, que a troca ocorrida entre os protagonistas não tenha sido forçada, mas desenvolvida na forma de obrigações. Tais ações, correspondem a uma troca livremente consentida, mas socialmente determinada, de uma regra social codificada e socialmente aprovada.

Montandon (2011) também fala do sacrifício feito pelo anfitrião para acolher seu hóspede, conforme o comentário abaixo:

A hospitalidade desapropria os limites da propriedade. A instauração da propriedade pode decerto ser pensada como condição de hospitalidade: só podemos oferecer aquilo que nos pertence. Mas o anfitrião sacrifica seu bem para seu convidado; ele se desfaz de sua propriedade para que o convidado se torne seu proprietário. A dádiva da hospitalidade é conhecimento e ênfase de uma original comunidade dos bens, de que aquilo que pertence a um pertence ao outro, que entre o teu e o meu, entre ti e mim, um comum pertencimento, um vínculo secreto vibra e canta (MONTANDON, 2011, p. 35).

Dentre as abordagens do autor, a hospitalidade se dá para criação e manutenção de um vínculo social e pode ocorrer por meio do oferecimento de um repasto. No entanto, a relação instaurada deve ir além e ser baseada nos valores de solidariedade e de sociabilidade:

Sabe-se o quanto o copo d'água ou a xícara de café, nos países mediterrâneos, é o gesto da hospitalidade mais espontâneo e mais imediato, e quanto a mesa e o banquete são o centro, o foco principal em torno do qual se organiza a hospitalidade. Mas a hospitalidade não se reduz ao simples oferecimento de um repasto e de um abrigo livremente consentidos: a relação interpessoal instaurada implica uma relação, um vínculo social, valores de solidariedade e de sociabilidade (MONTANDON, 2011, p.31).

Para Montandon (2011, p. 32) “o território do outro é sempre objeto de uma sensibilidade escrupulosa”. Para hóspedes e hospedeiros existem responsabilidades na relação e perda da liberdade e a necessidade de cumprir regras estabelecidas. Se nos ambientes domésticos já existem essas regras, estabelecidas entre o hóspede e hospedeiro, nos ambientes institucionais essas normas e regras são marcadas mais firmemente:

Os constrangimentos do hóspede se acham particularmente reforçados nos espaços institucionalizados, que sublinham com ênfase os deveres do hóspede, que é abrigado, submetido a múltiplos regulamentos que podem ser sentidos como ato de violência. Ao passo que os deveres do hóspede num espaço doméstico são livremente escolhidos, neste último caso eles são, na maioria das vezes, firmemente impostos (MONTANDON, 2011, p. 33).

Em conformidade com a citação de Montandon, Camargo (2015, p. 54) diz que “as leis da hospitalidade não abrangem, pois, apenas o anfitrião. Se se quer fazer da hospitalidade um adjetivo, o mesmo refere-se também a quem é recebido. Ambos estão imbricados inseparavelmente na cena”. Hospitalidade não designa apenas todas as formas de encontro entre pessoas, mas também traz a opção-obrigação de que ambos se portem adequadamente no encontro. Essa obrigação vem de leis que não foram escritas, sendo assim, sua não observância gera alguma forma de hostilidade (CAMARGO, 2015).

Na empreitada de mapear as diversas interpretações sobre a hospitalidade é possível perceber que os autores têm pontos de vista diferenciados, mas que estão embasados na interação entre as pessoas, na hospedagem, na alimentação, no entretenimento e na satisfação de quem acolhe e de quem é acolhido. Hospitalidade para Grinover (2002) significa acolher, receber, hospedar, gentileza e amabilidade.

Para Selwyn (2004, p. 37), “a hospitalidade deriva do ato de dar e receber” e, com isso, gera um novo relacionamento ou o estabelecimento de um relacionamento já existente; a partir da troca de produtos e serviços, não necessariamente material, mas também simbólica, os anfitriões e os hóspedes desfrutam da hospitalidade gerada. Lashley e Morrison (2004, p. 21) afirmam que:

“O entendimento mais amplo a respeito da hospitalidade sugere, em primeiro lugar, que esta é, fundamentalmente, o relacionamento construído entre anfitrião e hóspede. Para ser eficaz, é preciso que o hóspede sinta que o anfitrião está sendo hospitaleiro por sentimentos de generosidade, pelo desejo de agradar e por ver a ele, hóspede, enquanto indivíduo”.

Essa foi a definição de hospitalidade adotada no decorrer da pesquisa.

A hospitalidade torna-se um ato de estreitamento das relações entre pessoas, operando, conforme Lashley e Morrison (2004), na perspectiva dos domínios social, privado e comercial. O estudo da dimensão cultural e social de hospitalidade estabelece três pontos-chave: primeiro, as relações existentes na hospitalidade são uma característica relevante e que define tudo nas sociedades e comunidades; segundo, o estudo de tradições sobre hospitalidade em modernas sociedades industriais sugere que as obrigações culturais e religiosas, tanto de acolhimento quanto de convite, não têm o mesmo significado que tiveram no passado; e terceiro, essas obrigações, para serem hospitaleiras, seguem um roteiro para dar suporte às operações de linha de frente em bares, hotéis, restaurantes e outros setores da hospitalidade.

A Figura 10 apresenta a proposta de Lashley (2004) sobre o aspecto privado, social e comercial da hospitalidade, ilustrando os três domínios e a intersecção entre eles, destacando onde ocorre a experiência da hospitalidade.

Com respeito ao aspecto comercial, Lashley (2004, p. 6) trata a hospitalidade como parte da atividade econômica realizada na sociedade. Sua preocupação principal é "estabelecer uma rigorosa compreensão da amplitude do significado das atividades relacionadas com a hospitalidade, de modo que se possa entender melhor sua aplicação comercial".

Lynch et al. (2011) reforçam a proposição de Lashley (2004) ao observarem que o conhecimento relacionado ao setor comercial produzido é superior, uma vez que o setor econômico procede do nome 'hospitalidade' (hotelaria, *catering* e turismo, entre outros). Em consonância, Morrison e O’Gorman (2008) relatam que o interesse da hospitalidade está firmado como campo de análise multidisciplinar que ultrapassa acerca de ser ou não comercial.

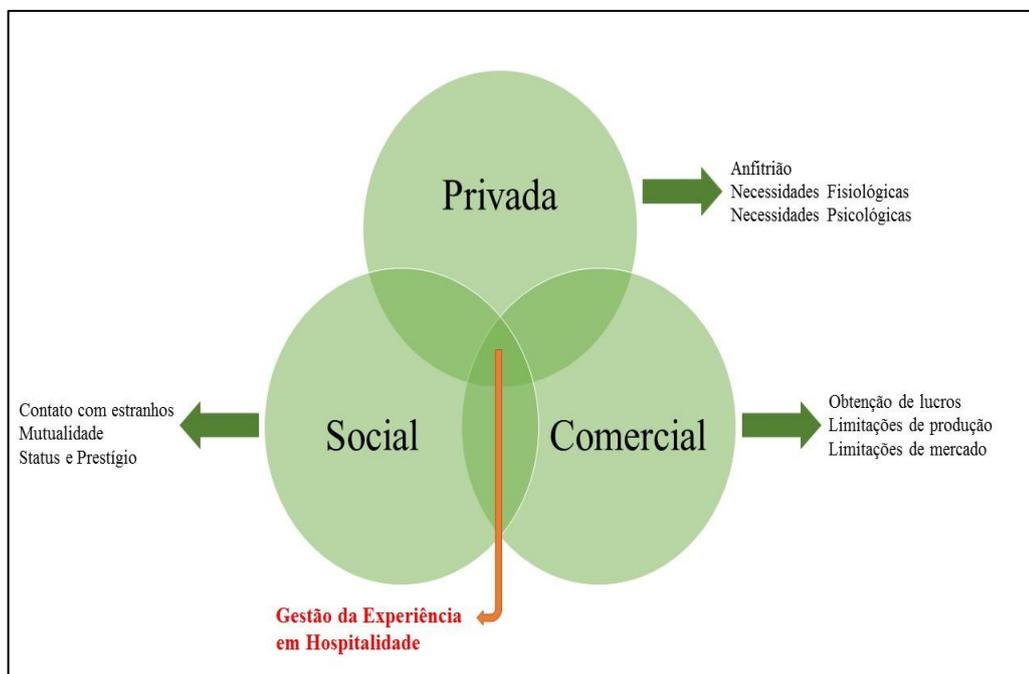


Figura 10 - Interfaces da hospitalidade nos domínios privado, social e comercial
Fonte: Adaptado de Lashley (2004, p.4)

Brotherton e Wood (2001, p. 143) ilustram que “o setor da hospitalidade é composto por organizações que se focam em fornecer alojamento, alimentos e bebidas por meio de troca voluntária. Contudo, não citam as entregas de entretenimento e de relações sociais”. Telfer (2004) indaga se isso pode ser atribuído à hospitalidade ou se são coisas distintas. Ela afirma que a hospitalidade é associada à satisfação de necessidades, entretendo e dando prazer. Reafirma que é apenas uma questão de nuance. Ele utilizou a palavra ‘entreter’ de forma indistinta como fornecimento de hospitalidade.

Após analisar a definição de diversos autores e pesquisadores, Brotherton e Wood (2004, p. 202) identificam características que julgam importantes e declaram que, em síntese, a hospitalidade demonstra interesse pela produção e oferta de determinados produtos materiais:

alimentos, bebidas e acomodação; envolve relação de troca, seja econômica, social ou psicológica; provém de elementos tangíveis e intangíveis ao mesmo tempo, com proporções variadas de acordo com cada situação; associa-se de formas particulares de comportamento e interação humana; não é sinônimo de comportamento hospitaleiro (não seria o suficiente); é atitude voluntária dos envolvidos (hóspede e anfitrião); pode existir por diversas razões diferentes; por mais que possuam motivos diferentes, além de outras interferências como espaço e tempo, sua essência permanece a mesma em questão de qualidade; é idealizada para gerar comensalidade e realce mútuo para todos envolvidos; envolve pessoas no processo de troca da hospitalidade; é uma troca que ocorre dentro de uma extensão de tempo intermediária, e que reflete a íntima conexão temporal entre suas facetas de produção e de consumo.

Pode-se inferir que a hospitalidade se baseia em relações humanas. Os autores corroboram essa afirmação pontuando que "associa-se a formas particulares de comportamento e interação humana" (BROTHERTON, WOOD, 2001, p. 141), conforme a Figura 11.

A hospitalidade aplicada em atividades comerciais é gradativamente assumida como genuína, não no sentido de que seja treinada e, mesmo, transmitida em manuais de procedimentos, mas como competência trazida pelos indivíduos que atuam como anfitriões, o que pode resultar em competitividade para a organização a qual prestam serviços. O trecho de Baptista (2008) ressalta a questão de gente de carne e osso, o que faz lembrar que, mesmo com a adoção de toda a tecnologia disponível e infinitas horas de treinamento, o momento de prestação de serviços não muda de gente lidando com gente:

No mundo urbano ou no mundo rural, importa investir de densidade antropológica os lugares habitados, transformando-os em palcos de vida de "gente de carne e osso" e que, nessa condição, os investem de identidade. Os lugares de cidadania urbana são lugares onde a condição universal do ser humano é reconhecida no brilho de singularidade de cada rosto, como traço de subjectividade e de caráter que, como dissemos, transcende os limites físicos determinados pela história ou pela geografia (BAPTISTA, 2008, p. 13).

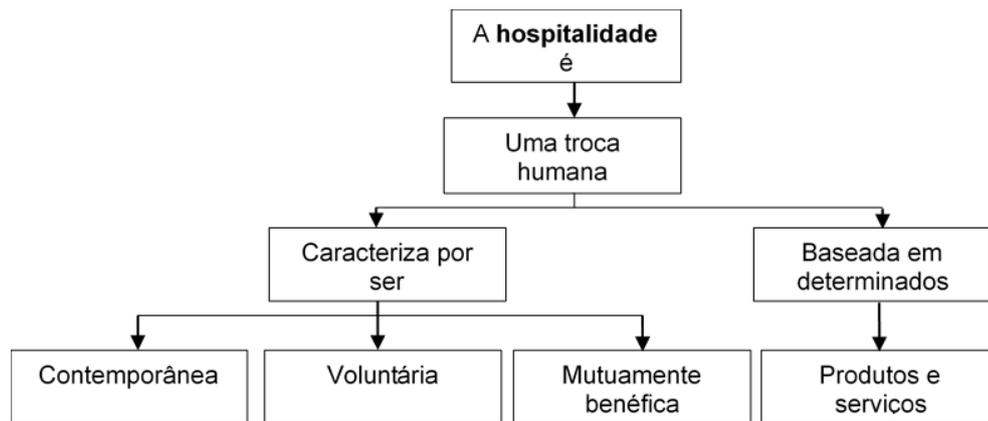


Figura 11 - As dimensões da hospitalidade
 Fonte: Brotherton e Wood (2001, p. 143)

Gotman (2009) contribui com reflexões sobre o comércio da hospitalidade, campo no qual este estudo se insere, e sobre seu papel nas tentativas de fidelização do cliente. A hospitalidade pode ser uma forma estratégica em que as organizações podem apresentar um diferencial diante das demais, ao desenvolver-se a capacidade de oferecer hospitalidade, e não de simplesmente servir, assumindo plenamente o papel de anfitrião.

É possível observar a relação de hospitalidade em todas as etapas precedentes à etapa final que corresponde à relação comercial em que há o envolvimento do valor monetário. Retornando a Telfer (2004), a autora sustenta que mesmo existindo um interesse final calculista, a hospitalidade, no contexto comercial, pode existir. De acordo com a autora, o anfitrião deve se preocupar com as reais necessidades do hóspede para que a hospitalidade seja verdadeira e, com isso, se haja um espírito de hospitalidade na relação.

Conforme se observa em Lynch et al. (2011), a hospitalidade é um vínculo marcado pela relação primária no âmbito privado, onde há intimidade e afetividade, e designa também um valor.

A essência da hospitalidade converge para a essência de experiência de consumo. De acordo com Knutson et al. (2009), é necessário que haja a participação das pessoas envolvidas nesse processo, e não das coisas. Quadros (2011) destaca que a hospitalidade ultrapassa a ideia de fenômeno sociocultural; correspondendo a um conjunto de diversos elementos. Entretanto, quando retratado como um produto pronto para ser comercializado, desconsidera o que não pode ser vendido na hospitalidade: a troca dos simbolismos das interações humanas envolvidas. O diferencial do empreendimento seria a percepção da troca adquirida durante o contato consumidor-fornecedor.

Knutson e Beck (2003) reforçam tais questões e ampliam a discussão ao apontar para os três fatores que levam ao predomínio da experiência sobre os demais aspectos do consumo: tecnologia; maior quantidade de consumidores; e competição acirrada pela diferenciação e lealdade do consumidor. Para Zomerdijk e Voss (2010), trata-se de um campo de estudos científico com fronteiras ainda desconhecidas sobre o comportamento assumido pelo consumidor.

Conforme Ritzer (2007), a hospitalidade no contexto comercial é uma representação que beira à falsidade, já que o interesse monetário está explícito na sua própria natureza. A provisão comercial tende para a homogeneização.

De acordo com Moretti (2015), empresas, fornecedoras de serviços, que compreendem de maneira adequada as relações do domínio social e privado da hospitalidade podem adquirir vantagem competitiva. Essa compreensão pode levar à proximidade simbólica entre hóspede/cliente e fornecedor, ao passo que é estabelecida uma relação de reciprocidade com os hóspedes. Portanto, resgatar os comportamentos e as atitudes que promovem a troca mútua e a consequente identificação empática favorece um forte vínculo emocional e cultural entre o prestador de serviços e hóspede/cliente.

A utilização das práticas de hospitalidade em ambientes e em relações comerciais está presente em muitas sociedades pós-industriais. Porém, de forma geral, a sua administração não ocupa uma posição central dentro do sistema de valores das empresas e a sua prática é principalmente resultante da necessidade de se extrair mais valia da prestação de serviços, podendo ser vista como um complemento na prestação de serviços (LASHLEY, 2015).

Os autores Robinson e Lynch (2007) sugerem a existência de dois níveis que agem no sentido de favorecer os hóspedes, sendo eles o nível micro, do atendimento; e o segundo, que diz respeito à organização em si. King (1995) ressalta a necessidade de orientação nestas atividades. Além disso, apresenta os valores fundamentais para essa tarefa, a saber, tato e polimento, fraternidade e amizade e, por fim, respeito e reverência.

Pode-se pensar que no nível macro são geradas as diretrizes organizacionais, por meio de diretrizes, normas e valores que poderão ser disseminados por toda a organização, inspirando o nível micro a adotar de uma postura hospitaleira. Lashley (2008) segue a mesma linha quando elenca os atributos para a cultura da hospitalidade e as características de hospitalidade necessárias ao anfitrião. Para o autor, "uma cultura de hospitalidade reflete valores e normas (empresas). Contudo, indivíduos praticam características de hospitalidade" (LASHLEY, 2008, p. 81).

É útil destacar que para alguns pesquisadores a hospitalidade no contexto comercial é uma representação que beira à falsidade, posto ser a relação pautada pelo interesse monetário. Para Ritzer (2007), a provisão comercial tende à homogeneização. Já para Wharton (2007) trata-se de desencantamento, desumanização e simulação, apenas para destacar aquelas mais conhecidas.

Sabe-se, contudo, que a hospitalidade no contexto comercial é um fato, seja ou não bem utilizado pelas empresas de serviços, notadamente em hotelaria, em que é imperativa a relação anfitrião/hóspede. Dessa forma, trata-se de um fenômeno a ser analisado como qualquer outro dentro das diretrizes de pluralidade, multidimensionalidade e respeito a sua natureza socialmente construída (LASHLEY, LYNCH & MORRISON, 2007, p. 173).

A partir do que é exposto acima, é possível estabelecer um paralelo entre o objetivo da hospitalidade no contexto privado - a saber, transformar estranhos em amigos - e o da hospitalidade no contexto comercial - que seria converter clientes eventuais em frequentes, estabelecendo um laço de confiança com neles. "Ambos passam reconhecimento ao outro" (LASHLEY, 2008, p. 80).

Diversas são as definições de evento. Para Giacaglia (2006, p. 52), os eventos são como pretexto para celebrar acontecimentos variados como nascimento, puberdade, noivado, casamento e até mesmo funeral, além de eventos de âmbito maior, que são celebrados em comunidade, fatos culturais, datas específicas, dias religiosos, festas tradicionais, entre outras celebrações, eventos esportivos, eventos de cunho cultural, eventos com finalidade de promover troca ou venda de produtos, e os eventos promovidos por empresas, com objetivo de promover a integração dos funcionários e até mesmo parceiros e clientes: "evento tem como característica principal propiciar uma ocasião extraordinária ao encontro de pessoas, com finalidade específica, a qual constitui o 'tem' principal do evento e justifica sua realização".

Poit (2006, p. 19) também comenta outra definição para evento, tratando-o como "conjunto de ações previamente planejadas, que segue uma sequência lógica de preceitos e conceitos administrativos, com o objetivo de alcançar resultados que possam ser qualificados e quantificados junto ao público alvo". O autor relata que eventos proporcionam interação entre seus participantes, público, personalidades e entidades, podendo ser de caráter esportivo, social, cultural, filantrópico, religioso, entre outros.

Zanella (2004) concorda que eventos tenham como objetivo celebrar acontecimentos importantes e significativos, e também leva em consideração a questão de os eventos não acontecerem somente na esfera social, e confirma que evento é uma reunião formal e solene, com data e local específicos e especiais para sua realização, tem por objetivo estabelecer

contatos comerciais, culturais, esportivos, sociais, familiares, religiosos, científicos, entre outras.

De acordo com Melo Neto (2008), evento pode ser considerado qualquer acontecimento que reúna pessoas para discutir-se sobre determinados assuntos, tais como jogos ou competições esportivas, cursos, e até mesmo campanhas publicitárias. No entanto, para Lukower (2003, p.17), “evento quer dizer acontecimento, logo deve ser celebrado, seja com discurso, com homenagem, com jantar, ou o que for”.

Percebe-se ainda por parte das empresas, uma crescente valorização da aprendizagem como um dos caminhos para se reduzir *turnover*, reter bons talentos, de forma a manter a empregabilidade de suas equipes e a sustentabilidade das organizações, impulsionando-se assim a realização de treinamentos e eventos no desenvolvimento de funcionários e capacitação das equipes. A diversificada gama de eventos, acrescida pelo surgimento das denominadas universidades corporativas, traz consigo um questionamento de até que ponto esses eventos, caracterizados como parte do processo de capacitação e desenvolvimento, podem ser traduzidos em melhores resultados organizacionais à medida que, procuram capacitar o profissional para uma melhor atuação junto aos clientes, impactando assim na estratégia empresarial. Partindo-se do conceito de que o “cliente precisa ser treinado”, Melo Neto (1999, p.23) fundamenta o papel dos eventos corporativos na busca desse objetivo:

No relacionamento entre a empresa é o segmento mais importante da esfera da competitividade, ou seja, seu público alvo, o evento é visto como uma ferramenta estratégica que visa a divulgar e dar conhecimento do produto/empresa, além de provocar a consciência, a fidelidade (ou preferência) de um produto. E, ainda, a força desse veículo pode contribuir para criar e ampliar a credibilidade das empresas.

Schommer (2012) afirma que os eventos possuem tipologia e classificação definidas por diversos autores, e que são classificados de acordo com a frequência, localização, abrangência, entre outros critérios. Segundo Giacaglia (2006, p. 39) “independentemente de porte, verba, produto ou serviço a ser comercializado, existe um tipo de evento capaz de atender às necessidades e atingir os objetivos específicos do cliente”. Os diversos tipos de eventos que uma empresa organiza, patrocina ou participa podem ser classificados de acordo com vários critérios.

Os eventos podem ainda ser classificados pela periodicidade, pela abrangência, e finalidade. Giacaglia (2006) explica estas classificações. Quanto à periodicidade, eles podem ser esporádicos, periódicos ou de oportunidade: esporádicos são realizados sem data ou período fixo ou predefinido. São realizados de acordo com um interesse, oportunidade ou algum outro fator específico, como o lançamento de um produto; eventos periódicos são planejados para

uma data ou período específico e suas edições ocorrem sempre neste mesmo período, seja uma vez por ano, a cada dois anos, duas vezes por ano ou outros; eventos de oportunidade, assim como os esporádicos, não possuem periodicidade definida, mas a diferença entre eles é que no caso dos eventos de oportunidade, eles ocorrem de acordo com oportunidades externas de mercado e não surgidos a partir de uma ação interna da empresa. Quanto à abrangência, podem ser classificados em locais, regionais, nacionais e até internacionais.

Os eventos atraem um público diverso, o qual se bem direcionado e comprometido pode somar esforços para a estratégia organizacional. Assim, a comunicação e entrosamento entre os participantes diretos e indiretos de um evento – ou seja, todos os envolvidos em sua realização, sejam eles funcionários, clientes ou fornecedores – afetam, não só o *networking*, servindo como veículo de comunicação, divulgação e alinhamento na busca e cumprimento dos resultados organizacionais.

Vanneste (2008) trata da arquitetura de eventos e propõe uma matriz de objetivos para um evento como forma de apoiar a sistematização de ideias, considerando as três grandes áreas a serem cobertas por eventos empresariais: aprendizado, relacionamento e motivação. Eventos corporativos são eventos ajustados às necessidades de uma empresa em prol de um determinado objetivo e as razões que levam à elaboração do evento, assim como seu formato, podem ser bastante diversas. Nesse sentido, cada empresa ou organizador procura encontrar o formato que melhor ilustra sua finalidade e ajustá-lo à realidade e objetivo pretendido, conforme ilustrado em Vanneste (2008), respondendo sobre as razões que levam à organização de um evento:

Brainstorming, educação, aprendizagem, atualização de conhecimento, treinamento, comunicação de mensagens, lançamento de produtos, planejamento, mudança de comportamento, coleta de informações, solução de crises, criação de nova estratégia, promoção, advocacia, procedimentos de publicação, resolução de problemas, desenvolvimento de estratégias, inovação. Rede de relacionamento, visibilidade, troca de ideias, atendimento a novos clientes, atendimento a novos fornecedores, amigos do setor, complementação da minha rede de parceiros, interação, diversão, celebração, incentivo, prêmios, motivação, envolvimento de pessoas, formação de equipes, espírito de equipe, senso de comunidade (VANNESTE, 2008, p.56, tradução nossa).

Porém, existem diferentes opiniões acerca do que vem a ser um evento empresarial ou corporativo. As mais recorrentes os colocam ligados ao Marketing e Gestão de Produtos, enquanto outras se referem ao aprendizado, à comunicação e, mesmo com objetivos distintos, pode-se mencionar algumas citações de autores que abordam o tema. Fernández (2005) fala da história dos eventos aliada à história do marketing e da busca por se satisfazer a outras necessidades do público de forma eficaz. Acrescenta que se trata do aperfeiçoamento dos mercados e a luta pela diferenciação de produtos e serviços cada vez mais parecidos e da necessidade em se transmitir informações cada vez mais complexas. Avigo (2013) reafirma a

característica estratégica dos eventos corporativos, fazendo menção aos diferentes formatos em que podem ser apresentados, tais como: convenções, treinamentos, lançamentos de produtos, reuniões, feiras e exposições, entre outros. Campos, Wyse e Araújo (2000) ressaltam que existem hoje festas privadas (empresariais ou particulares) com o objetivo de se realizar treinamento, disseminar informações ou promover o lazer aos funcionários, podendo ou não fazer parte de um evento maior.

Vanneste (2008, p.64) reforça que: "*Learning or Education is the number one objective of most meetings. (...). The second key objective for most meetings is Networking*"¹. Independentemente da visão utilizada, nota-se como ponto comum, o enfoque dado ao aprendizado, à capacitação de pessoas por meio de eventos corporativos, e também na forma como se apresentam, nas inovações e preocupação com o bem estar e bem receber dos participantes, assim como o crescimento da utilização da estrutura hoteleira em detrimento às estruturas convencionais de sala de aula e reunião. A explicação da adaptação dos eventos pode estar na necessidade de transformação dos moldes convencionais dos cursos e treinamentos de forma a atrair a atenção e entusiasmo de um maior número de participantes, quebrando o intenso ritmo de trabalho, trabalhando-se uma nova ambientação, um novo cenário, quando do deslocamento dos funcionários e executivos para um local neutro, planejado e preparado para tornar este acontecimento único e especial, durante a realização do evento corporativo. Na opinião de Isalber (2010) e, ao tratar da gestão do conhecimento, nota-se certa sintonia com o próprio conceito de eventos:

[...] é considerada um processo sistemático e integrando da coordenação das atividades de aquisição, criação, retenção e comunicação do conhecimento tácito e explícito por indivíduos e por grupos com o objetivo de serem mais eficazes e produtivos em seu trabalho e para cumprir os objetivos e metas da organização (ISALBER, 2010, p.1).

Percebe-se, portanto, que a gestão do conhecimento possui alguns objetivos comuns à realização de eventos e, conforme descreve Melo Neto (2004), que o sucesso do evento está diretamente relacionado com as sensações geradas antes, durante e após a realização do mesmo, momento onde o público faz parte do espetáculo, buscando-se surpreendê-lo como forma de potencializar os resultados esperados. Ainda, segundo o mesmo autor, o evento tem que ser inovador, satisfazer as necessidades de seu público, criar expectativas, ser acessível a um grande número de pessoas e trabalhar estratégias e criatividade para que se torne único

¹ Aprendizagem ou educação é o objetivo número um da maioria das reuniões. (...) O segundo objetivo principal da maioria das reuniões é o Networking.

Cesca (2008, p.15) afirma que “o evento está sendo reconhecido pelas organizações em geral como mais uma forma de se divulgar e fortalecer a marca e a imagem, perante os diversos públicos, principalmente o consumidor”. Os eventos trazem resultados mais eficazes se comparados à propaganda que, por muito tempo e até recentemente, foi dominante no mercado de comunicação e a preferência das empresas na aplicação de seus recursos de comunicação (GIACAGLIA, 2006).

Os eventos são também uma oportunidade para analisar o mercado. Segundo Cobra (1992), o consumidor pode fazer comparações tanto entre os produtos como entre as empresas concorrentes. Esse é um tipo de benefício tanto para o consumidor como para as empresas analisarem a concorrência.

Os eventos, além de eficientes, também podem gerar menos custos para as empresas. “É fundamental para os profissionais de eventos não deixarem as tendências passarem despercebidas, mas tirar vantagem delas, ocupando novos espaços nas organizações, a pensar no ‘negócio do evento’ e não apenas no ‘evento de negócios’” (SCHOMMER, 2012, p. 13).

Com base no exposto, tem-se como hipótese:

- H1 - A hospitalidade influencia a relação anfitrião-hóspede sendo relevante para as empresas de eventos corporativos.

2.2 Mobilidade corporativa e serviços

O desenvolvimento da mobilidade ocorreu ao longo das épocas históricas e, conforme a modernização das sociedades, o termo se estendeu para mobilidade física, de transporte, e virtual, por meio dos meios de comunicação (LEMOS, 2009). Apesar da mobilidade se expandir na era contemporânea, por meio dos avanços tecnológicos em comunicação e pelo deslocamento de pessoas ao redor do mundo por diversos motivos, tais como, turismo, negócios, migração etc., o desenvolvimento da mobilidade surge antes mesmo da formação de uma sociedade industrial, visto que a cultura da mobilidade está intrínseca à cultura humana (LEMOS, 2009), sendo ela, uma das principais características da espécie humana, de acordo com Damiani (2009).

Os deslocamentos humanos tiveram suas origens após o avanço das atividades agrícolas em regiões da África, Ásia e Europa e tinham como propósito as relações de trocas de produtos que eram inexistentes em suas regiões. A partir dessas relações, surgiram os mercados de trocas, responsáveis pelo desenvolvimento de diversas comunidades urbanas, atraindo não apenas

comerciantes locais, mas de inúmeras outras regiões também (SWARBROOKE; HORNER, 2001).

Ainda na Idade Média, o mercado de trocas se consolidou no continente europeu, originando as chamadas feiras comerciais que ocorriam nas principais cidades da Itália, França e Inglaterra, dentre outros países, com o intuito de reunir comerciantes de diversas regiões para negociarem suas mercadorias (FREIRE, 2010).

A Rota da Seda constitui um dos mais importantes exemplos de deslocamentos humanos com objetivos comerciais, e atingiu seu auge na Idade Média, quando comerciantes percorriam longas redes de estradas e oásis carregando suas mercadorias da Ásia à Europa e vice-versa. Essa rota foi utilizada durante muitos séculos e, com isso, diversos serviços surgiram a fim de amparar os comerciantes em suas longas viagens, tais como estalagens para descanso, locais de refeições para os comerciantes e seus animais, além de serviços de viagens em grupo. Essas atividades econômicas contribuíram para o advento de novos importantes povoados ao longo dos percursos, como por exemplo, a cidade de Constantinopla (SWARBROOKE & HORNER, 2001). Além disso, de acordo com Hansen (2012), o fluxo de pessoas, tecnologia, serviços, dentre outros componentes foram responsáveis pela formação dos principais aspectos relacionados ao deslocamento de seres humanos neste período da história.

Com o crescimento das feiras comerciais, em meados do século XV, surgiu uma das mais conhecidas feiras no sul da França, que ocorria anualmente às margens do rio Rhône, chamada Feira Medieval de Beaucaire. Os viajantes, que se deslocavam até o local da feira contribuíram para o desenvolvimento econômico da região, visto que as feiras duravam muitos dias e, com isso, os viajantes precisavam de locais para hospedagem e alimentação (HORNER; SWARBROOKE, 2007).

Surgiram muitas rotas comerciais, tais como a Rota das Especiarias, que foi impulsionada com a descoberta do caminho marítimo da Índia, ocasionando o nascimento de relações comerciais entre Europa e Índia. Um importante fator que contribuiu para expandir as atividades mercantis foi a pirataria de produtos ingleses, holandeses, franceses, dentre outros, que apesar de ser uma atividade ilícita, foi responsável pela disseminação desses produtos para diversas regiões. Dessa forma, os deslocamentos humanos ao longo da história evidenciam formas de viagens de negócios ou profissionais (MARQUES, 2012).

O processo de industrialização foi o fator motivador para a expansão das viagens comerciais pela Europa e demais regiões. Três condições levaram ao aumento das viagens durante os anos de 1750 a 1900 (SWARBROOKE; HORNER, 2001). A primeira delas foi a Revolução Industrial, desenvolvida inicialmente no Reino Unido e posteriormente dispersada

para os demais países da Europa, levando ao aumento da produção de bens. Além disso, durante a Revolução Industrial os deslocamentos passaram a ocorrer também para fins de lazer e descanso (RIBAS, 2013). A segunda condição foi a colonização da África, Oriente Médio e Ásia por países europeus e o consequente deslocamento de pessoas e produtos para países europeus. Por último, a evolução na área automobilística aliada ao desenvolvimento de estradas, que facilitou o deslocamento de pessoas e produtos.

O início do século XX trouxe consigo os conceitos de conferências e convenções, que contribuíram para o aumento das viagens de negócios, em especial nos Estados Unidos. Apesar do rápido crescimento das viagens de negócios, os deslocamentos humanos sofreram uma retração devido às duas Guerras Mundiais, que ocorreram em meados do século XX, voltando a crescer somente após o fim da Segunda Guerra Mundial com o desenvolvimento da aviação comercial, que passou a ser utilizada para transporte, tanto para lazer como para negócios (SHONE, 1998). Além disso, há de se considerar o progresso na economia global, criação de blocos comerciais que proporcionaram a redução dos obstáculos na comercialização, associações comerciais que exigem a realização de reuniões, avanço de novas indústrias e desenvolvimento de tecnologias que impulsionam o deslocamento de comerciantes e produtos, além de incentivos por parte do governo para atrair turistas de negócios para seus países, dentre muitos outros fatores (SWARBROOKE; HORNER, 2001).

Após a segunda metade do século XX, houve um crescimento na procura de reuniões de negócios, mostrando que o setor de turismo de negócios possui potencial econômico para a região, e com isso surgem incentivos em espaço e estruturas para as reuniões e encontros (LAWSON, 2000). O final do século XX e o início do século XXI exigiram que fossem elaboradas novas formas de vida móvel, à medida que os indivíduos foram induzidos a se movimentar em favor de seus trabalhos (BEAVERSTOCK; BUDD, 2013).

Teóricos das Ciências Humanas exploram a mobilidade humana em três vertentes, sendo elas: mobilidade física, mobilidade social e mobilidade centrada no trabalho (ROCHA, 1998), tal ramificação permite que se haja um entendimento do conceito apresentado. De acordo com Rocha (1998, p. 16-17)

A mobilidade enquanto categoria científica é utilizada constantemente para explicar os movimentos dos homens em suas mais diversas instâncias. Os estudos populacionais, as migrações e as mobilidades são noções que tratam de investigar a dinâmica do desenvolvimento das sociedades. No que concerne à Geografia, busca-se o nexos territorial deste fenômeno tão amplo e complexo.

A primeira vertente, mobilidade física, é entendida como a quantificação dos deslocamentos de contingentes de populações, ou seja, o deslocamento demográfico que

acontece de forma horizontal. A mobilidade física pode ser subdividida de acordo com uma escala de tempo: macromobilidade, que corresponde aos deslocamentos em escala municipal, estadual, nacional e internacional, ou seja, deslocamentos de maior duração; e micromobilidade diz respeito aos deslocamentos de menor duração, por exemplo, ir à escola. A segunda vertente, mobilidade social, corresponde ao deslocamento vertical dos indivíduos no status social da sociedade, ou seja, sua posição nas classes sociais.

Por último, a vertente da mobilidade centrada no trabalho, refere-se ao deslocamento no indivíduo quanto à sua posição no status profissional, visto que cada indivíduo possui uma ‘força de trabalho’ que corresponde à mercadoria que ele tem a oferecer diante do mercado de trabalho. Essa vertente é a efetivação das mobilidades anteriores: física e social (ROCHA et al., 2008?).

A Mobilidade Corporativa diz respeito ao deslocamento de indivíduos, que o fazem representando as organizações que trabalham e tem como objetivo a realização de negócios, tal mobilidade se baseia em ações estratégicas para reduzir as distâncias a fim de promover o crescimento das organizações (FERREIRA; WADA, 2011); envolve tanto a mobilidade social quanto física, assim como a mobilidade centrada no trabalho. Além disso, na mobilidade podemos observar o encontro de diversos serviços voltados para atender as necessidades que uma viagem possui para ser realizada (WADA et al., 2014).

Jones (2013) trata a Mobilidade Corporativa como Mobilidade Empresarial. Tal termo está relacionado com um amplo conjunto de funções corporativas, tais como controle gerencial, aquisição, retenção e desenvolvimento de atividade comercial, além de treinamento de funcionários.

O aumento da Mobilidade Empresarial e, conseqüentemente, as viagens de negócios estão relacionados aos processos que contribuíram para a globalização econômica nas últimas décadas, em especial nos últimos quarenta anos.

O processo de globalização econômica consiste na tendência das empresas em introduzir seus meios de produção em diversas partes do mundo, levando a uma expansão de empresas multinacionais no mercado internacional, contribuindo para a distribuição mundial de produtos e serviços (JOIA; BABONEA, 2012). Além disso, permitiu a acumulação de capital e a descentralização das atividades organizacionais em diferentes países.

A globalização contribuiu para a expansão do mercado de diversas empresas, afastando a necessidade da proximidade geográfica, ou seja, o cliente não precisa estar próximo ao fabricante para manter relações com a organização (AGUILERA, 2008). Além disso, ao passo que as empresas se internacionalizaram, a gestão de recursos humanos percebeu a necessidade

de se adaptar às novas circunstâncias globais, visto que novas redes de relacionamento são estabelecidas e, com isso, apresentam novos desafios à gestão (MILLAR & SALT, 2008).

O processo de globalização, além de ser responsável por uma transformação nas estruturas organizacionais de uma empresa, tanto internamente quanto no que diz respeito ao gerenciamento das informações, é também responsável pelas modificações das interações interpessoais dos funcionários em relação à empresa, tanto no nível interno como no externo (WICKHAM; VECCHI, 2009).

Segundo Wickham & Vecchi (2009), o termo Mobilidade Empresarial está diretamente ligado à própria globalização da organização em si, a qual intitula de “globalização corporativa”. Para Jones (2013), as viagens de negócios podem se integrar em mobilidades corporativas internas e externas, mas ambas superpostas. A mobilidade interna corresponde às viagens realizadas pelos *stakeholders* com destino a filiais ou centros operacionais da própria organização e são motivadas devido à necessidade de gerenciamento efetivo das organizações localizadas em regiões distintas. Além disso, um fator importante da mobilidade interna corresponde às atividades relacionados à gestão de conhecimento e inovação dos processos e produtos, enquanto que a mobilidade externa corresponde às viagens realizadas com o intuito de encontros e/ou reuniões de negócios com clientes, fornecedores e parceiros, relacionado à aquisição e retenção de negócios, ou seja, vender os produtos ou serviços prestados pela organização. Também, em muitos casos a venda de um produto ou serviço requer negociações face a face a fim de elucidar-se informações importantes e, com isso, manter relações comerciais com clientes e outras organizações.

Na Mobilidade Empresarial, as organizações transnacionais estão envolvidas em processos de inovação e necessitam do constante deslocamento de funcionários capazes de se relacionarem com os demais funcionários. Na medida em que as organizações se tornam cada vez mais globalizadas, a necessidade de funcionários móveis e disponíveis aumenta exponencialmente (JONES, 2013), pois, de acordo com Beaverstock et al. (2009), as viagens de negócios são ferramentas que as organizações utilizam para gerenciar suas agências globais, e para preservar contato com seus fornecedores e cumprir suas obrigações com clientes externos.

Entretanto, Jones (2013) argumenta que há certa dificuldade em definir-se precisamente o que são as viagens de negócios, e que isso está diretamente relacionado a questões conceituais ligadas ao fenômeno da globalização econômica, sendo de suma importância a compreensão do que são viagens de negócios para uma definição conceitual mais específica e útil.

O primeiro questionamento de Jones (2013) sobre as viagens de negócios é sobre a existência de um limite que diferencie a mobilidade empresarial das demais mobilidades, pois os governos investem em infraestruturas de convenções com o intuito de envolver os viajantes em atividades turísticas e de lazer. Dessa forma, torna-se difícil diferenciar a mobilidade com objetivos exclusivamente empresariais, uma vez que mobilidade atualmente é uma junção de vários outros componentes. Como é relatado por Davidson e Cope (2003), os funcionários móveis, em suas viagens a trabalho, acabam por atrelar o negócio ao lazer.

O segundo questionamento do autor diz respeito à duração das viagens de negócios, visto que na literatura não há um parâmetro fixo que determine o tempo de duração desse tipo de viagem. A dificuldade em definir-se o período é devido à abundância de atividades de viagens de negócios que podem ser realizadas pelos funcionários das organizações. Jones (2013) cita como exemplo gerentes que se deslocam de um escritório a outro para a realização de reuniões durante algumas horas. Casos como esse não são considerados viagens de negócio, mas certamente demonstram algum tipo de mobilidade dentro da organização. Enquanto para Millar e Salt (2008), uma viagem de negócios dura, normalmente, até 30 dias. Tal período oferece uma maneira flexível de mobilidade corporativa. Essa mobilidade varia de acordo com as atividades comerciais desempenhadas pela organização.

Do ponto de vista da *International Human Resources Management* (IHRM), as viagens de negócios, em especial as internacionais, são utilizadas como estratégias globais de recrutamento de funcionários para as organizações (BEAVERSTOCK et al., 2009).

A primeira, segundo os autores, diz respeito à dispersão geográfica das empresas. Ao optarem por fazerem negócios com organizações de outros países, envolvem estruturas de gerenciamento em escala global, exigindo que se mantenham interconectadas e levando ao aumento do número de viagens de negócios internacionais a fim de preservar a proximidade com outras organizações (BEAVERSTOCK et al., 2009). Na segunda premissa, as viagens de negócios internacionais não foram afetadas pelo advento das tecnologias da informação e comunicação, tais como internet, e-mails, telefonemas e videoconferências, visto que, muitas negociações e funções comerciais dependem de encontros presenciais entre os funcionários das organizações (BEAVERSTOCK et al., 2009). Por último, a facilidade e rapidez com que as viagens são realizadas nos dias atuais contribuem para o aumento da demanda de viagens de negócios, uma vez que, as autorizações para se entrar em um país, tal como visto de negócio, são mais acessíveis, além de serviços especializados em infraestruturas que acomodam os viajantes de negócios a fim de que os mesmos tenham uma experiência de viagem relativamente sem estresse (BEAVERSTOCK et al., 2009).

A frequência com que os funcionários se deslocam pode trazer benefícios para a carreira profissional, pois permitem que os viajantes adquiram novos recursos, oportunidades, habilidades e experiências por meio das viagens realizadas. Tais fatores são altamente valorizados por empregadores, e proporciona a formação de novas redes sociais e profissionais (GUSTAFSON, 2014). Entretanto, a frequência com que essas viagens internacionais ocorrem depende, exclusivamente, da atividade organizacional a ser realizada na outra localidade (BEAVERSTOCK et al., 2009).

Apesar dos benefícios que as viagens de negócios trazem aos funcionários das organizações, tais como a oportunidade de conhecer lugares novos e crescer profissionalmente, uma rotina baseada em frequentes viagens de negócios pode acarretar em transtornos emocionais para os viajantes devido à ausência da família, período de sono reduzido, má alimentação dentre outros fatores (UNGER; URIELY; FUCHS, 2016).

Cohen e Gössling (2015) realizaram uma revisão crítica da literatura existente sobre as formas de mobilidade e apontam os benefícios trazidos pelo constante deslocamento de uma região para outra, como, por exemplo, conhecimento das diferentes culturas, aumento do status profissional, identidade cosmopolita. No entanto, os autores argumentam que a intensificação da mobilidade traz consigo custos fisiológicos, emocionais e sociais. Além disso, pode acarretar experiências de solidão e isolamento para os indivíduos que viajam com muita frequência.

De acordo com Jones (2013, p. 63), Mobilidade Empresarial pode ser definida “*in broad terms as ‘a socio-economic practice that involves individuals or groups moving for the purposes of economic activity’*”², ao atender três critérios: as viagens precisam de uma distância de deslocamento e um período de duração apropriado para serem caracterizadas como Mobilidade Empresarial; as viagens realizadas para outras regiões precisam apresentar uma relação funcional com os resultados econômicos; e, por último, requer uma análise de se as atividades desenvolvidas contribuem para os resultados econômicos e sucesso da organização. Essas práticas podem ser consideradas como Mobilidade Empresarial, pois as atividades no âmbito da economia contribuem para identificá-las como tal.

Millar e Salt (2008) apontam quatro fatores que contribuem para a mobilidade das organizações, tais como a dinâmica estrutural; o desenvolvimento de mercados em que as organizações podem atuar; os relacionamentos estabelecidos com os clientes; e, por fim, os aspectos relacionados ao produto ou serviço fornecido pela organização. Dificilmente esses

² Uma prática socioeconômica que envolve indivíduos ou grupos se movimentando por propósitos econômicos.

fatores ocorrem de forma individual. Além do mais, a mobilidade que ocorre na esfera internacional inclui programas e políticas de migração.

A Mobilidade Corporativa inclui, portanto, viagens de negócios realizadas por funcionários de uma organização. Tais viagens fazem parte do Turismo de Negócios e Eventos, que, atualmente, compreende um conjunto de investimentos em viagens corporativas, eventos empresariais e viagens como prêmio de incentivo que as organizações fazem e, com, isso tornam-se responsáveis pelo funcionário e suas despesas durante a viagem (WADA et al., 2014). Investimentos nessa área vêm sendo visto como um fenômeno da sociedade moderna que, além de deslocamentos, serviços e afins, abrange tecnologia da informação, telecomunicações, seguros, abastecimento, suporte às famílias, entre outros. A Organização Mundial de Turismo (OMT) estabelece o turismo de negócios como uma categoria em sua forma de classificação (OMT, 1995).

Apesar dos viajantes como motivações comerciais serem oficialmente considerados como turistas pela OMT (UNTWO, 2013), é possível encontrar teóricos que julgam o trabalho e o turismo como domínios diferentes no cotidiano dos indivíduos. Por exemplo, para Graburn (1989), a noção de turismo não está relacionada a trabalho.

Entretanto, a oposição imposta entre os termos ‘trabalho’ e ‘turismo’ foi aos poucos contestada por meio de diversos estudos realizados que foram importantes para demonstrar que tais ações podem ocorrer de forma combinada (UNGER; URIELY; FUCHS, 2016). O termo ‘turista do trabalho’ é utilizado pela primeira vez por Uriely e Reichel (2000) para englobar todos os indivíduos envolvidos em eventos que combinam atividades comerciais com o turismo (UNGER; URIELY; FUCHS, 2016).

Apesar de serem usados como sinônimos, os termos ‘viagens de negócios’ e ‘Turismo de Negócios’, Swarbrooke e Horner (2001) acreditam existir uma pequena diferença. Enquanto que ‘Turismo de Negócios’ corresponde aos aspectos que englobam as experiências dos viajantes de negócios, o termo ‘viagens de negócios’ diz respeito ao deslocamento dos viajantes de um local para o outro com intuito de reuniões comerciais etc.

Douglas e Lubbe (2006) ainda diferenciam as viagens de negócios das viagens corporativas. De acordo com os autores, as viagens de negócios podem ser definidas como as viagens com o intuito de encontros comerciais de indivíduos em nome de uma organização, enquanto que as viagens corporativas correspondem ao segmento do mercado de viagens de negócios realizados por funcionários e, além disso, possuem planos de viagem que são, na maioria dos casos, gerenciados em uma função central.

Em consequência do crescimento das viagens de negócios, Davidson e Cope (2003) propõem que os viajantes de negócios possam ser categorizados como aqueles que viajam casualmente para reuniões ou até mesmo viagens de incentivo, e aqueles que viajam individualmente e cujo trabalho requer viagens para destinos diferentes (UNGER; URIELY, FUCHS, 2016).

As viagens de negócios e o Turismo de Negócios podem envolver diversas formas de realização devido à ampla definição que possuem. As principais atividades realizadas no segmento de Turismo de Negócios são as viagens corporativas, que constituem viagens individuais ou em grupos e têm como objetivo manter as necessidades da empresa. De forma geral, uma viagem de negócio inclui visitas a um departamento governamental, um vendedor negociando seu produto a um novo cliente, um gerente de uma multinacional visitando uma filial (SWARBROOKE; HORNER, 2001), acompanhamento de projetos e investimentos (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2010), dentre outras situações em que o indivíduo se desloca por causa de suas obrigações profissionais. Além das viagens corporativas, há ainda as reuniões de negócios, compostas por encontros que têm como objetivo fechamento e/ou discussão de contratos, consultorias, análise de clientes, entre outras atividades (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2010).

Dessa forma, Beni (2001) define Turismo de Negócios como: “deslocamentos de executivos e homens de negócios, portanto turistas potenciais, que afluem aos grandes centros empresariais e cosmopolitas a fim de efetuarem transações e atividades profissionais, comerciais e industriais (...)” (BENI, 2001, p.423). Esse segmento do turismo pode ser dividido em duas vertentes: individual, na qual os indivíduos viajam devido a suas obrigações profissionais e; em grupos, na qual estão incluídas viagens de incentivo, feiras de exposições, congressos e eventos corporativos no geral, é a partir disso que surge o conceito de *Meeting Industry* (SWARBROOKE; HORNER, 2001).

Com o crescente aumento das atividades comerciais, provocado pela constante globalização econômica, aliado ao estreitamento das distâncias e à redução do tempo de viagens de um lugar para outro, o turismo tem crescido de modo geral, especificamente o turismo de negócios, pois as relações empresariais têm se intensificado (PIMENTEL et al., 2008) e vêm ganhando espaço no Brasil.

O drástico aumento das viagens realizadas ao redor do mundo, dentro e entre os países, levou a uma série de estudos nacionais, internacionais e até mesmo em setores empresariais, mostrando que o crescimento das viagens está relacionado às atividades econômicas (SWARBROOKE; HORNER, 2001).

Além disso, tal segmento do turismo apresenta algumas peculiaridades, pois as viagens de negócio acontecem sem a necessidade de atrativos turísticos tradicionais no destino da viagem, uma vez que essas viagens possuem estritamente intenções comerciais. Porém, Mota e Filho (2011) relatam que as cidades que servem como destinos para as viagens de negócios podem funcionar como centros urbanos e com isso precisam oferecer infraestrutura mínima para que os viajantes de negócios se sintam acomodados por meio de uma rede comunicação e logística de deslocamento, além de bancos e hospitais, por exemplo.

A internacionalização das organizações e conseqüentemente a necessidade de encontros presenciais têm levado ao aumento da frequência com que as reuniões de negócios. Com isso, a implementação de políticas que estabelecem regulamentos e rotinas padronizadas para os funcionários tornou-se importante, levando ao surgimento do conceito de ‘gestão de viagens’ dentro das organizações, tendo como gerentes de viagens os próprios funcionários (GUSTAFSON, 2012).

Compete aos gerentes de viagens estabelecer relacionamentos com os funcionários que constantemente realizam viagens em nome da organização, com os fornecedores de serviços, tais como companhias aéreas, empresas ferroviárias, redes hoteleiras e agências de viagens, além disso, as viagens de negócios apresentam custos elevados para as organizações. Sendo assim, os gerentes têm como função encontrar maneiras de reduzir tais custos (GUSTAFSON, 2012), além de serem responsáveis pelo conforto, segurança e garantia de condições adequadas para os funcionários viajantes, a fim de manter a produtividade dos mesmos durante a viagem (WADA, 2009).

De acordo com Gustafson (2012), o gerenciamento de viagens de negócios começou a ser utilizado primeiramente em empresas dos Estados Unidos no final dos anos 1960, e desde então se tornou uma prática difundida em inúmeras organizações que realizam diversas viagens de negócios ao longo do ano e com isso precisam controlar os custos relativos ao deslocamento de seus funcionários. Assim, as grandes organizações atualmente empregam gestores de viagens a fim de implementar rotinas eficientes para suas viagens de negócios (GUSTAFSON, 2013). Portanto, o gerenciamento de viagens se tornou uma função comercial especializada em balancear as necessidades apresentadas pelos funcionários com os objetivos e metas financeiras e comerciais da organização (DOUGLAS E LUBBE, 2006).

O gerenciamento de viagens pode ser denominado como gestão de mobilidade corporativa, Ferreira e Wada (2011. p.134) definem esse termo como:

[...] gestão da mobilidade corporativa visa minimizar os riscos, custos e incidentes imprevisíveis na movimentação de pessoas de uma determinada organização, desfragmentando operações que estão excessivamente diluídas no cotidiano das empresas.

Para Douglas e Lubbe (2006), um programa de gerenciamento de viagens consiste em quatro elementos principais essenciais para o deslocamento dos funcionários, a saber, o gerenciamento de dados e informações sobre a viagem; um processo eficaz que é responsável pelas despesas da viagem; uma empresa que intermediará a relação da organização com os fornecedores de produtos e/ou serviço; e, por fim, uma política de viagens formulada de acordo com as necessidades e condições financeiras da organização.

Gerenciar pessoas que apresentam características e comportamentos distintos é uma tarefa complexa e que pode exigir a aplicação de estratégias diferentes para cada caso. Gustafson (2013) relata que a literatura apresenta duas estratégias que podem ser utilizadas no gerenciamento das viagens de negócios, a saber: o gerenciamento baseado no controle, em que regras são impostas, sendo exigido que os funcionários executem suas tarefas estando sujeitos à supervisão de seus superiores com o intuito de verificar se as regras estão sendo seguidas; e gerenciamento baseado no compromisso, em que os funcionários são incentivados a serem participativos, a formarem senso de responsabilidade e com isso estabelecer um elo com a organização.

Para Koopman (1991) e Verheul (2013), nem sempre as práticas de gerenciamento de uma organização podem ser classificadas com base exclusivamente em um sistema de controle ou de comprometimento. Em inúmeras situações, a utilização das duas estratégias será necessária para os gestores de viagens corporativas.

A escassez de estudos na área de gerenciamento de viagens dificulta a definição do perfil do gestor, visto que o status profissional é um pouco difuso e heterogêneo. Geralmente, os indivíduos que são recrutados para assumir o papel de gestor são de fora da organização e, em alguns casos, são recrutados internamente de outros setores da organização e passam a exercer tanto a sua função anterior quanto a nova função de gerenciar as viagens corporativas. Tal condição pode interferir na capacidade de implementação de programas e estratégia de gerenciamento de viagens (GUSTAFSON, 2013).

Mota e Filho (2011) relatam a existência de inúmeros fatores que podem influenciar na elaboração das políticas de viagens de uma organização, citando como fatores os preços dos serviços, localização, segurança dos destinos e prestação de contas, e com o isso, o principal objetivo das políticas é garantir que os custos despendidos pelas organizações estejam de acordo com os parâmetros previsíveis, a fim de trazer economia para as organizações (DOUGLAS E

LUBBE, 2006). Além disso, tanto os gerentes quanto os funcionários viajantes entendem que tais políticas acabam por reduzir a escolha de viagens a serem realizadas (MASON, 2002).

Ainda que não exista um estereótipo definido sobre um viajante de negócios e que a quantidade e a frequência, seja semanal, mensal ou anual, de viagens de negócio realizadas possa variar de uma organização para outra. Dessa forma, Beaverstock e Budd (2013) afirmam que tal prática tornou-se parte integrante da vida de muitos funcionários, e por, na maioria das vezes, apresentarem posição social e profissional elevados, tais indivíduos possuem disposição para custear serviços mais caros, devido, principalmente, à inflexibilidade de horários em suas agendas (UNGER; URIELY; FUCHS, 2016).

Lassen (2006) acredita que, para alguns indivíduos, as viagens de negócios têm uma série de significados sociais e simbólicos e, em muitos casos fazem parte do seu estilo de vida e identidade pessoal. Além disso, a combinação de trabalho e turismo contribui para o desenvolvimento profissional, ao mesmo tempo em que gera estresse e em paralelo proporciona atividades de lazer que podem fortalecer a identidade cosmopolita do viajante (UNGER; URIELY; FUCHS, 2016).

A escala contemporânea de viagens de negócios se tornou um dos setores responsáveis pela movimentação de quantias elevadas na economia mundial, envolvendo desde reservas e programas de fidelidade, que recompensam a mobilidade dos viajantes com mais mobilidade (COHEN; GÖSSLING, 2015), em companhias aéreas e fornecedores de hotéis até empresas de seguros e agentes de viagens corporativas (BEAVERSTOCK; BUDD, 2013). Visto que os deslocamentos humanos ocorrem em todos os continentes, um número crescente de empresas, sites e revistas especializadas foi desenvolvido com a finalidade de conceder soluções para a mobilidade corporativa, contando com serviços especializados para os funcionários e suas organizações (BEAVERSTOCK; BUDD, 2013).

De acordo com Holma (2010), o setor de viagens de negócios envolve um relacionamento comercial triádico, que consiste em um ator desempenhando papel importante entre o comprador e fornecedor. O triângulo é composto por uma organização de serviço, cliente e prestador de serviços individual, e tem como objetivo final a entrega de um serviço ou produto. Além disso, são caracterizadas por interações mais complexas que as relações comprador-comprador.

Diante de uma economia globalizada e com a constante necessidade de encontros presenciais para firmar acordos, acompanhar atividades industriais ou até mesmo apresentar produtos e/ou serviços para novos clientes, as organizações buscam por soluções que aumentem a agilidade e eficácia de seus negócios do mesmo modo que tragam segurança e conforto para

os funcionários. Sendo assim, tais circunstâncias, surgiram diversos serviços voltados para a solução da mobilidade corporativa (WADA et al., 2014; MOTA E FILHO, 2011).

Como solução para a mobilidade corporativa das organizações, as agências atuam na distribuição de serviços turísticos (WADA et al., 2014). Mamede (2003, p.1) relata que as agências de viagens de negócios são: “empresas formadas com o objetivo de realizar negócios no amplo setor social e econômico que é o turismo, constituído, em seu aspecto central, pelo deslocamento de pessoas, seu alojamento e alimentação nos locais pelos quais viajam”.

As agências de viagens agem no sentido de atender aos viajantes de negócios, auxiliando nos trâmites das viagens corporativas das empresas, uma vez que tal público, por estar sempre em movimento, busca por praticidade e informações que tornem a vida profissional mais eficiente e produtiva (MOTA; FILHO, 2011). Com isso, fica a cargo da agência combinar qualidade nos serviços de hospedagem, transporte e alimentação com custo baixos, a fim de que o representante da empresa possa viajar com conforto e boas condições (MOTA; FILHO, 2011).

As agências que atuam como *Travel Management Companies* (TMC) se diferem das demais agências de turismo, pois realizam serviços de redução de custos, relatórios gerenciais, análises de mercados, fazem negociações baseadas nas políticas de viagens das organizações, dentre vários outros serviços (WADA et al., 2014). Rocha e Goldschmidt (2010) afirmam que esses serviços envolvem diversos *stakeholders* que sofrem os efeitos de diversas atividades que envolvem a organização, tais como fornecedores, distribuidores, clientes etc.

O gerenciamento das viagens corporativas de uma organização é de inteira responsabilidade do gerente de viagens e, para se obter sucesso, é necessário que haja apoio de todos os *stakeholders* citados por Rocha e Goldschmidt (2010), pois a organização depende das relações existentes para alcançar eficiência no processo de gerenciamento das viagens corporativas (DOUGLAS; LUBBE, 2006).

As agências de viagens de negócios, uma vez que atuam como intermediadoras, apresentam formas de estabelecer relações entre os fornecedores e empresas clientes que não sejam enfraquecidas pelo advento do comércio na era digital (MOTA; FILHO, 2011). Para conquistar espaço no mercado do turismo, as agências de viagens precisam oferecer serviços diferenciados com soluções tecnológicas como relatórios gerenciais sobre padrões de viagens, sistemas de reservas *online booking tools* (MOTA; FILHO, 2011), e contenção de custos e orçamentos (DOUGLAS; LUBBE, 2006).

Em 2010, a associação norte-americana *Global Business Travel Association* (GBTA) se tornou a maior representante mundial do setor de viagens de negócio. A associação conta com

mais de 9.000 empresas, localizadas em todos os continentes, responsáveis por movimentar cerca de US\$ 345 bilhões em gastos com viagens de negócios e reuniões globais (GBTA, 2018).

Com o intuito de facilitar a vida dos viajantes, evitando transtornos na hora de fazer reservas de passagens aéreas e serviços de hotelarias, as TMC atuam como intermediárias nesse processo. Nos últimos anos, o mercado de empresas responsáveis pelo gerenciamento de viagens de negócios expandiu e atualmente é possível encontrar esse tipo de serviço em diversos países. A *Travel Weekly*, revista online que divulga notícia e análises sobre o setor de viagens em geral, publicou um *ranking* com 49 empresas de viagens que obtiveram pelo menos US\$100 milhões em vendas em 2018.

A Mobilidade Empresarial não se restringe apenas às dimensões organizacionais e socioculturais dos funcionários, mas é possível incluir também a dimensão tecnológica material e informacional (BEAVERSTOCK et al., 2009). O avanço das tecnologias de informação e comunicação (TIC) se iniciou por volta da década de 1940 após a invenção de um transmissor e de diversas inovações nas áreas de microeletrônica e processamento de computadores durante o pós-guerra, fatos que contribuíram para o avanço no gerenciamento de dados, por meio da automatização (POHJOLA, 2002).

A evolução das TIC permitiu a sua utilização em diversas áreas do cotidiano da sociedade e seu impacto principal foi a criação de novas oportunidades de negócio e interação humana (HANNA, 2010).

Nos últimos anos, houve um acelerado crescimento da utilização das TIC, visto que tais tecnologias se tornaram mais rápidas, acessíveis e com uma ampla área de aplicação. O que se tem visto é o aumento do uso das TIC para fins comerciais, mostrando-se fundamentais para a globalização dos negócios (BAKOS, 1991; BUDD; VORLEY, 2013).

Uma das principais expressões do desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação são os aparelhos móveis e os aplicativos que permitem que os funcionários interajam com os colegas de organização e até mesmo com outras organizações para tratarem de negócios comerciais (BUDD; VORLEY, 2013). Inicialmente, o desenvolvimento das TIC se concentrava na elaboração de jogos e mídias sociais, porém as organizações perceberam que poderiam aumentar sua produtividade, além de engajar seus clientes com inovações, permitindo que os usuários pudessem comparar os preços e a qualidade dos produtos e serviços (BUDD; VORLEY, 2013).

É inquestionável que o avanço e desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação tiveram um significativo impacto nas atividades econômicas, além de

impulsionarem novas formas de atividades comerciais, ao passo que as organizações buscavam capitalizar as vantagens que as TIC oferecem (BUDD; VORLEY, 2013).

Mesmo com o desenvolvimento das TIC que permitem que as interações com clientes e/ou fornecedores distantes sejam realizadas por meio de e-mail, telefonemas, videoconferência e tantas outras formas de comunicação, o contato face-a-face continua tendo sua relevância na hora de fechar um negócio, pois é capaz de transmitir de forma clara as informações necessárias (LARSEN; AXHAUSEN; URRY, 2006), além de evitar que essas informações sejam distorcidas quando escritas de forma ambígua em e-mails, por exemplo.

As viagens de negócios são elementos importantes para o fortalecimento da confiança, amizade e reciprocidade nas relações com clientes, fornecedores, parceiros e colegas da mesma organização (BEAVERSTOCK et al., 2009), contudo a quantidade de viagens realizadas pode variar entre as organizações, e até mesmo entre funcionários. A necessidade de viagens de negócios é intensificada de acordo com o tamanho da empresa (AGUILERA, 2008) e são influenciadas por questões diversas quanto à gestão financeira da organização (BEAVERSTOCK et al., 2009).

A aplicação de um plano de Mobilidade Corporativa é constituída por ações que incentivem os indivíduos a se deslocarem ao local de trabalho utilizando, além do automóvel, outros meio de transporte, tais como bicicletas, transporte coletivo ou automóvel de forma coletiva, por meio de caronas e até mesmo caminhadas (UNITED KINGDOM, 2008). Com isso, as organizações são desafiadas a revisarem as políticas internas a fim de apoiarem práticas mais eficientes quanto aos deslocamentos até o local de trabalho (NEW ZEALAND, 2011). Podem ser adotadas políticas que alterem o horário da jornada de trabalho dos indivíduos, tornando a mais flexível, além de substituir, em alguns casos, a necessidade do indivíduo se deslocar até o local de trabalho por meio de videoconferência etc. (PETZHOLD; LINDAU, 2017).

O método proposto por Petzhold e Lindau (2017) consiste em um roteiro que possui sete passos principais a serem seguidos pelas organizações. Em primeiro lugar, é fundamental que haja a identificação das necessidades que a organização tem e o porquê da implantação de um plano de Mobilidade Corporativa. Além disso, é importante que haja compromisso da alta diretoria para definir quais setores serão envolvidos no plano. Definir os objetivos e as metas do plano é o próximo passo. É necessário que os *stakeholders* da organização sejam comunicados sobre o compromisso em desenvolver novas políticas de mobilidade e, dessa forma, alcançar mudanças no comportamento deles. Realizar um diagnóstico a fim de entender o contexto em que os *stakeholders* se deslocam até a organização e com isso pensar em

incentivos que os fariam substituir o automóvel por outro modal de transporte e quais políticas seriam importantes para engajá-los para uma efetiva participação do plano de Mobilidade Corporativa. O diagnóstico realizado seria utilizado como base para a elaboração do plano e nesta etapa as metas propostas inicialmente seriam reavaliadas para se adequarem aos resultados apresentados pelo diagnóstico. Além disso, é nesta etapa que os recursos são destinados para a implantação do plano. O penúltimo passo é a implementação e promoção do plano de Mobilidade Corporativa, nesta etapa é importante garantir que o plano seja executado com todo o seu potencial e que os *stakeholders* estejam comprometidos a participarem. Por fim, é essencial que haja um monitoramento e revisão do plano com o propósito de verificar se as metas e objetivos estão sendo alcançados e se necessário adequar os objetivos e metas dos planos de Mobilidade Corporativa de acordo com a situação da organização.

Segundo Petzhold e Lindau (2017), alguns passos podem ser realizados simultaneamente, pois isso varia de organização para organização. Porém, é de suma importância que todos os passos sejam realizados. A Figura 12 apresenta de forma resumida o método elaborado por Petzhold e Lindau (2017):



Figura 12 -Método para a elaboração de um plano de Mobilidade Corporativa
Fonte: Petzhold e Lindau (2017, p. 5)

Os autores enfatizam a necessidade de uma maior e mais eficiente comunicação dos gestores do plano de Mobilidade Corporativa com os *stakeholders* para que o plano obtenha sucesso e que os *stakeholders* sintam-se engajados em participar desta mudança de hábito. Nesse processo de comunicação entre gestores e funcionários, a hospitalidade empregada pode favorecer a competitividade, pois é considerada um diferencial para as organizações.

A definição de mobilidade corporativa adotada como norteadora desta pesquisa é o conjunto de serviços utilizados em viagens corporativas, eventos empresariais e viagens como prêmio de incentivo, que as organizações fazem e com isso são responsáveis pelo funcionário e suas despesas (WADA et al., 2014).

Mediante o exposto, tem-se como hipótese:

- H2 - Os serviços da mobilidade corporativa impactam e são impactados positivamente pelos seus participantes.

Neste capítulo, abordaram-se algumas vertentes teóricas da hospitalidade para definir o aspecto norteador para as dimensões da hospitalidade na estrutura deste estudo e buscar conceitos de mobilidade corporativa e eventos corporativos.

No próximo capítulo, serão apresentados os conceitos de *stakeholders* e competitividade para que possam criar conexão com os itens apresentados neste capítulo e dessa forma compor os conceitos deste estudo que tem como tese que, quanto mais bem posicionado o anfitrião, melhor será sua competitividade na prestação de serviços nos eventos corporativos.

CAPÍTULO 3 *STAKEHOLDERS* E COMPETITIVIDADE

Este capítulo contextualiza o papel dos *stakeholders* nos eventos corporativos e sua gestão, além de discorrer sobre diferencial competitivo.

Apresentam-se, ainda, conexões existentes entre hospitalidade, prestação de serviços e *stakeholders*.

3.1 *Stakeholders* nos eventos corporativos

De acordo com Freeman (1984), o termo *stakeholder* surgiu por volta da década de 1960 por meio de um memorando do Instituto de Pesquisas de Stanford (SRI). No entanto, Preston (1990), diz que o termo foi utilizado pela primeira vez durante o período da grande Depressão, quando a *General Electric Company* reconheceu quatro grupos de *stakeholders*, sendo eles, os acionistas, funcionários, clientes e público geral.

Com o passar dos anos, o termo *stakeholder* continuou sendo utilizado por diversos pesquisadores como, por exemplo, Russel Ackoff em 1970, pesquisador da teoria dos sistemas, que afirmou que as questões sociais poderiam ser esclarecidas por meio da interação das instituições com os *stakeholders* (FREEMAN, 1984). Além disso, alguns pesquisadores da Universidade de Harvard participaram da elaboração inicial do projeto direcionado para a responsabilidade social das organizações, tendo como resultado o desenvolvimento do modelo denominado *O Modelo de Responsabilidade Social das Corporações* (FREEMAN, 1984). Teve início no ano de 1977 o *Stakeholder Project* criado pela *Wharton School* com o intuito de elaborar um modelo teórico de gerenciamento que fornecesse condições para a formulação e implementação de estratégias corporativas (KLUGE; PEPLOW, 2005).

O conceito *stakeholder* tornou-se um elemento significativo para compreender as relações entre organizações e sociedade. O termo deriva da palavra *stockholder*, que traduzida para o português significa ‘acionista’ – investidores ou proprietários de empresas. Assim como o indivíduo pode possuir bens materiais, um acionista possui parte de um negócio. Sendo assim, os acionistas são apenas um dos vários grupos que possuem uma parte de interesse na organização (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2008).

Glaesser (2003) aponta que os *stakeholders* particularmente são um importante fator que influencia as organizações em um ambiente de complexas e rápidas mudanças; e mostra que o significado dos *stakeholders* dentro de um contexto de eventos negativos é subjetivo em função

de algumas peculiaridades que dependem da distância e do tipo do produto. O autor ainda apresenta alguns boicotes que ocorreram na indústria do turismo.

Para ajudar a compreender o conceito de *stakeholder*, Carroll e Buchholtz (2008) destringem o termo e definem *stake* como uma participação nos negócios de uma empresa. Essa participação pode ocorrer por meio de um interesse, quando o indivíduo corre o risco de ser afetado por uma decisão; um direito, quando o indivíduo tem uma reivindicação legal e; propriedade, quando o indivíduo possui um título legal ou propriedade.

De acordo com Freeman (1984), o entendimento do termo *stakeholder* implica na necessidade de aplicação de técnicas capazes de intensificar a capacidade de gestão estratégica das organizações visto que, quando não bem compreendido, a organização não consegue estabelecer processos padronizados para se relacionar com seus *stakeholders*, o que demonstra baixa capacidade em geri-los.

Considera-se que existam três níveis que contribuem para o entendimento da funcionalidade dos processos que envolvem o gerenciamento das relações das organizações com os seus *stakeholders*, sendo eles, o nível racional; nível processual e o nível transacional (SCHIAVONI et al., 2013). As organizações que possuem habilidade de analisar esses três níveis em conjunto, possivelmente terão a maior capacidade em gerir seus *stakeholders*, pois conhecerão os interesses dos grupos que os compõem (FREEMAN, 1984).

No primeiro nível, racional, busca-se conhecer e posteriormente, definir quais são os grupos ou indivíduos indireta ou diretamente afetados e/ou que afetam os objetivos da organização (SCHIAVONI et al., 2013).

Para a elaboração de um mapa de *stakeholders*, Freeman (1984) aconselha que seja realizada uma análise histórica do ambiente organizacional. Na ausência deste histórico é possível tomar como ponto de partida o exemplo elaborado por Freeman (1984) (Figura 13), para que, em seguida, a análise a respeito dos interesses de cada grupo de *stakeholders* que fazem parte deste mapa e suas relações com a organização e com os demais *stakeholders* seja realizada.

Diante desse contexto, é necessário aprofundar-se nos estudos sobre as relações que são estabelecidas entre as organizações e os atores sociais que passam agora a serem identificados como *stakeholders*.

Neste estudo, adotou-se como definição de *stakeholder* defendida por Freeman (1984, p. vi), “qualquer grupo ou indivíduo que pode influenciar ou ser influenciado para a conquista dos objetivos de uma empresa”. Outros autores trouxeram várias contribuições para esta teoria entre eles, Clarkson (1995), Carroll e Buchholtz (2003), Mitchel et al. (1997).

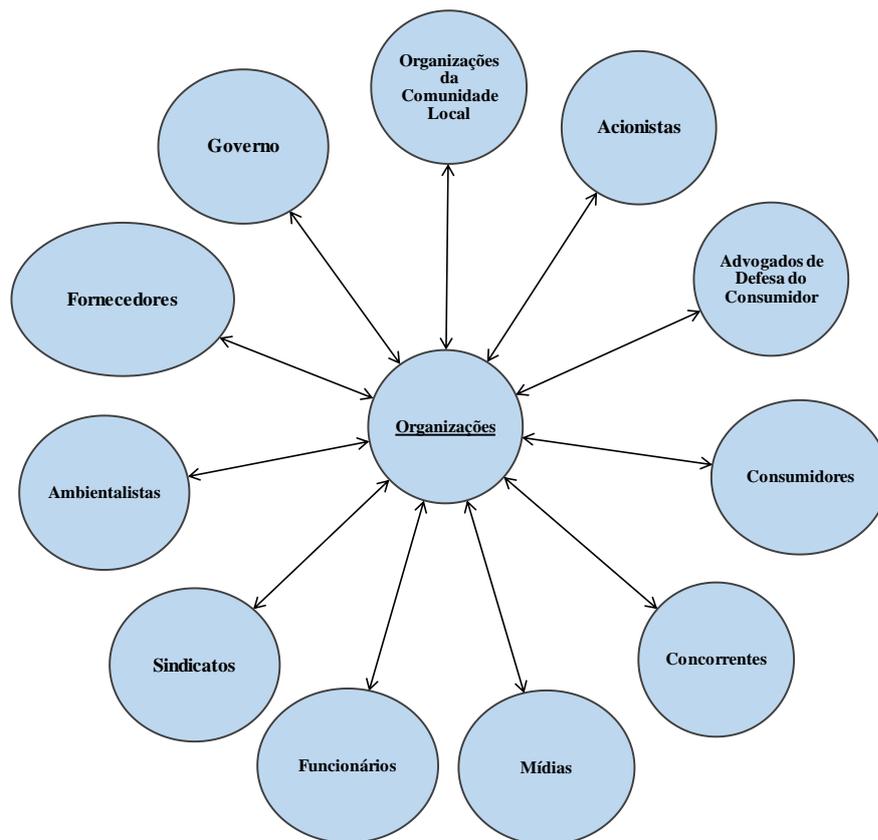


Figura 13 - A visão dos stakeholders da organização
 Fonte: Schiavoni et al. (2013, p. 190)

Freeman, Harrison e Wicks (2007) relatam que os negócios são compostos por relações existentes entre os diversos grupos que participam das atividades que integram os negócios realizados pela organização. O negócio pode ser entendido como a criação de valor, por meio das relações, entre todos os atores da organização (fornecedores, funcionários, acionistas) com os clientes. A partir dos estudos realizados por Freeman, Harrison e Wicks (2007) sobre a importância de se entender o que é um negócio e como funcionam as relações entre gerentes e *stakeholders* é que aparece o termo 'gestão para *stakeholders*'.

Com base na influência que os *stakeholders* exercem nas atividades organizacionais, Freeman, Harrison e Wicks (2007) propõem que seja realizada a classificação em *stakeholders* primários e secundários.

Costa (2012) defende que o conceito de *stakeholder* é um princípio que reflete uma tendência parcialmente nova na teoria do *stakeholder*, observada a partir da perspectiva dos próprios e suas atividades: o Princípio do Recurso do *Stakeholder*, em que é permitido aos *stakeholders* instaurarem processos contra os diretores caso não seja cumprido o princípio da responsabilidade.

Os indivíduos ou grupos classificados como primários são os que possuem grande importância para a manutenção e desenvolvimento das atividades organizacionais, e com isso requerem atenção dos gerentes para compreender os valores e objetivos que os stakeholders têm. Enquanto os stakeholders secundários são os indivíduos ou grupos que podem afetar indiretamente a relação dos gerentes com os stakeholders primários e podem até mesmo sofrer influência da própria organização. Freeman, Harrison e Wicks (2007) elaboram um esquema que ilustra a participação dos stakeholders primários e secundários na organização (Figura 14).

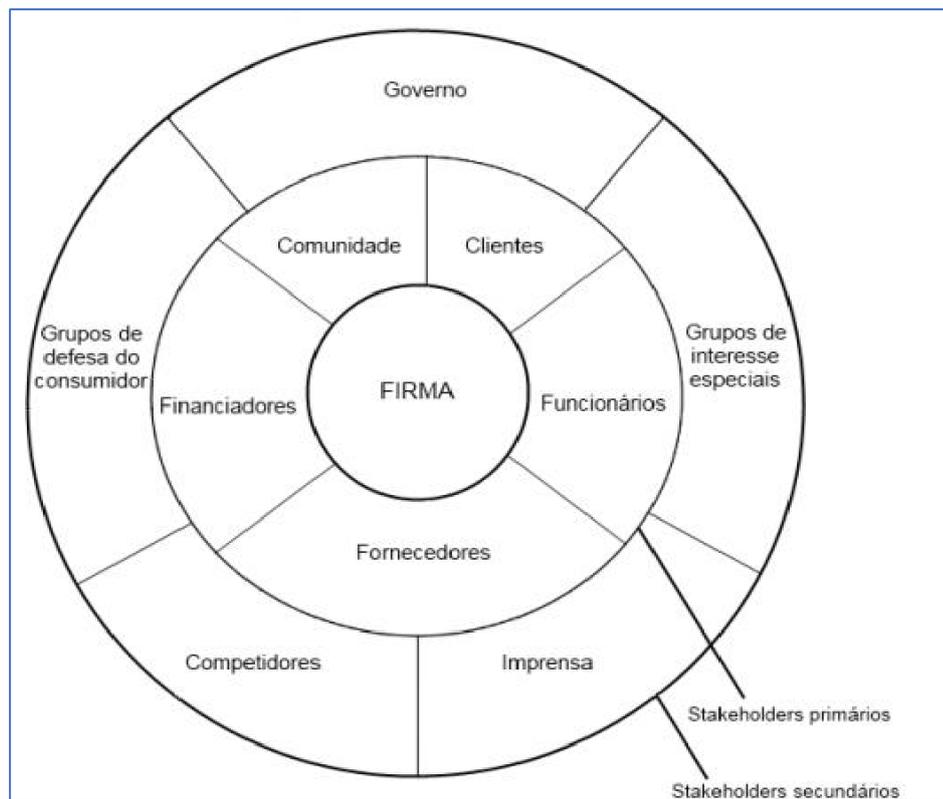


Figura 14 - Esquema da participação dos *stakeholders* primários e secundários
 Fonte: Freeman, Harrison and Wicks (2007)

Segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), é possível encontrar na literatura visões estreitas e visões amplas acerca do termo *stakeholder*. Aqueles que consideram a visão estreita, as relações são baseadas em recursos, tempo, atenção e paciência limitadas, fazendo com que os gerentes concentrem seus esforços em pessoas ou grupos que possuam interesses voltados para as questões econômicas centrais da organização. A preferência por uma visão mais restrita do termo está intimamente ligada com a procura de um “núcleo normativo” que legitime a escolha dos gerentes em reivindicações de grupos específicos de *stakeholders* (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Clarkson (1995) aconselha uma classificação de *stakeholders* semelhante à proposta por Freeman, Harrison e Wicks (2007), os *stakeholders* podem ser classificados como primário ou secundário, esta classificação baseia-se no nível de relevância que um indivíduo ou grupo de indivíduos têm para a sobrevivência da corporação. Os *stakeholders* primários são geralmente compostos pelos empregados, fornecedores, investidores, acionistas, clientes, mercados e governos; sem esses a sobrevivência da organização é comprometida. Quando insatisfeitos, os *stakeholders* primários, tais como empregados e clientes, a organização pode ficar seriamente prejudicada, tornando-se incapaz de continuar oferecendo seus serviços e produtos. Clarkson (1995) cita como exemplo o caso das empresas A. H. Robins e Manville Corporation que sofreram falência devido à incapacidade de seus gerentes em conduzir satisfatoriamente os relacionamentos com os grupos de *stakeholders* primários das organizações.

De acordo com Mitchell, Agle e Wood (1997), se faz necessário avaliar frequentemente as relações existentes entre *stakeholders* e gerentes de uma organização, considerando a ausência ou presença dos atributos citados pelo autor, visto que teorias como essa podem contribuir para um melhor entendimento da importância dos atributos nos relacionamentos.

Friedman e Miles (2006) explicam que as organizações precisam se voltar exclusivamente para os acionistas que têm por interesse a maximização dos lucros e de crescimento em um longo prazo 'discutível'. Apontam como resultados negativos caso o conceito de *stakeholders* substitua o conceito de acionistas: enfraquecimento dos deveres dos administradores para com os acionistas; enfraquecimento de determinados grupos de interesse considerados importantes para o crescimento da organização; enfraquecimento da organização em toda a sua estrutura; e alteração dos aspectos característicos do sistema capitalista em um período a longo prazo.

Os *stakeholders* secundários são, segundo Clarkson (1995), os indivíduos ou grupos que possuem relevante influência ou são influenciados pela organização, mas não apresentam impactos significativos à sobrevivência dela. Clarkson (1995) cita como exemplo o papel da mídia, que é capaz de moldar a opinião do público, seja de modo favorável ou até mesmo desfavorável às atividades da organização.

Nesse sentido, Bridoux e Stoelhorst (2014) propõem duas abordagens para gerir a relação estabelecida com *stakeholders*, que denominam de *fairness approach* e *arms-length approach*. No primeiro tipo de abordagem, trata-se *stakeholders* com base na equidade, imparcialidade. No segundo, os *stakeholders* são tratados estritamente com base em seu poder de barganha. Segundo os autores, apesar do *fairness approach* parecer ser sempre o mais

correto, na realidade o tipo de abordagem escolhido dependerá do tipo de *stakeholder* em questão.

Mitchell, Agle e Wood (1997) utilizam a ideia proposta por Etzioni (1997) de que o poder no ambiente organizacional pode ser especificado como poder coercitivo, que se utiliza de recursos físicos da força e/ou violência; poder utilitário, por meio de recursos materiais e financeiros e, por fim, poder normativo, com base em recursos simbólicos.

O poder não é um atributo permanente, visto que esses recursos podem ser obtidos ou perdidos pelos *stakeholders* da organização (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Este atributo de forma isolada não garante que o *stakeholder* possua relevância no relacionamento com os gerentes, o poder precisa estar atrelado à legitimidade para ganhar autoridade e com a urgência para obter prática (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Para o atributo legitimidade, Mitchell, Agle e Wood (1997) definem que é um bem social desejável, aberto a negociações em diversos níveis organizacionais.

O último atributo intitulado de urgência, em conjunto com o poder e a legitimidade, torna o relacionamento entre os *stakeholders* e gerentes mais dinâmico. Sob algumas condições específicas, tais como sensibilidade a situações dependentes do tempo e quando os *stakeholders* julgam que suas reivindicações sejam críticas e/ou importantes, vemos a existência da urgência (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Dessa forma, Mitchell, Agle e Wood (1997, p.867), definem urgência "*as the degree to which stakeholder claims call for immediate attention*"³. A urgência não possui relevância significativa quando abordada isoladamente, porém, em conjunto com legitimidade, é capaz de conceder premissas que contribuem para a tomada de decisões e, em conjunto com o poder, suscita ações unilaterais dos *stakeholders* (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Para que haja dinamismo na teoria proposta por Mitchell, Agle e Wood (1997), é necessário considerar as implicações existentes nos três atributos, poder, legitimidade e urgência. Primeiramente, é importante compreender que esses atributos, característicos dos *stakeholders*, são variáveis, ou seja, podem ser alterados em determinadas circunstâncias no relacionamento entre os *stakeholders* e gerentes; esses atributos são atributos construídos por meio dos relacionamentos entre as partes e por fim, é necessário que os *stakeholders* tenham consciência da existência e posse deles.

A quantidade de atributos que um *stakeholder* dispõe ditará a relevância que ele possui com os gerentes das organizações. Os indivíduos ou grupos que se enquadram nas áreas 1, 2 e

³ ... como o grau em que as reivindicações dos *stakeholders* exigem atenção imediata.

3 são classificados como *stakeholders* latentes, pois possuem apenas um atributo; os que se enquadram nas áreas 4, 5 e 6 são classificados como expectantes, pois possuem 2 atributos; e os que se enquadram na área 7 são classificados como salientes, pois possuem os 3 atributos; e, por fim, os que se encontram na área 8 são classificados como não *stakeholders*.

A combinação de um, dois ou três atributos resulta no esquema apresentado na Figura 15, em que os *stakeholders* são classificados qualitativamente em adormecido, discricionário, exigente, dominante, perigoso, dependente, definitivo e não *stakeholder*.

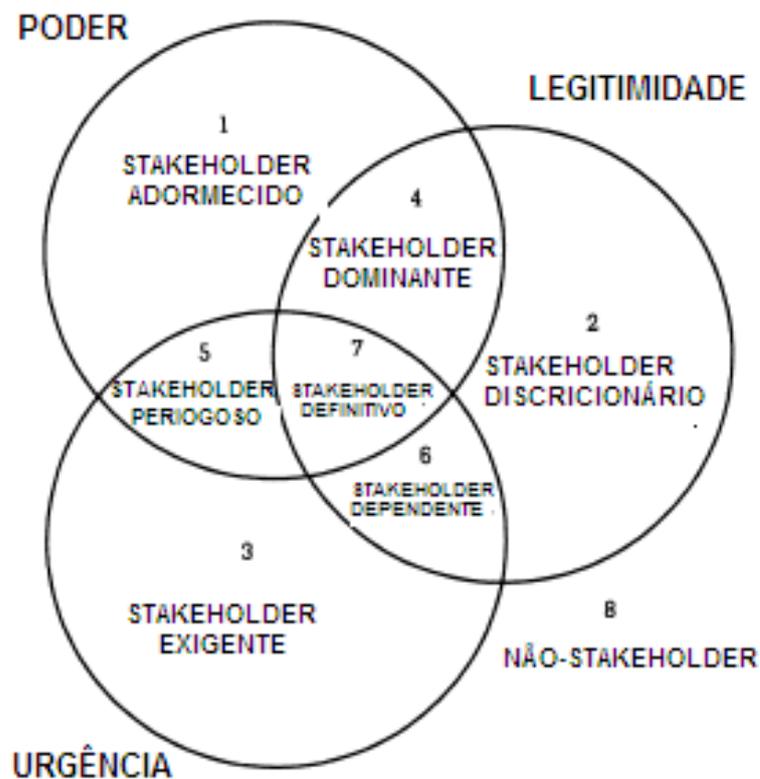


Figura 15 - Esquema ilustrativo dos atributos de *stakeholders*
 Fonte: Adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997, p.874)

Os tipos de *stakeholders* são agrupados em classes: latentes, expectantes e definitivos. A primeira compreende os que possuem um atributo (adormecido, reivindicador e discricionário). A segunda é formada pelos que possuem dois atributos simultaneamente (perigoso, dominante e dependente). A última (definitivos) possui os três atributos (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Uma explicação detalhada dessa tipologia de *stakeholders* é apresentada no Quadro 9. Cada tipo de *stakeholder* demanda um certo grau de atenção por parte da organização. A tipologia proposta também auxilia no momento de se relacionar com os *stakeholders*.

Relevância do stakeholder	Motivo	No processo de Eventos Corporativos
Stakeholder adormecido	Tem a capacidade de imposição em relação à organização, mas, por não possuir um relacionamento ou uma necessidade considerada legítima é relegado a um segundo plano. O que não significa que mereça ser desconsiderado pela organização e, sim, monitorado, pois este pode trazer repentinamente uma demanda importante e urgente.	Concorrentes
Stakeholder discricionário ou arbitrário	Detém a legitimidade, mas não pressiona a organização. Porém, deve ser dada a devida atenção em relação às questões que envolvem a responsabilidade social corporativa, pois demonstra maior receptividade a esse quesito.	Comunidade, parceiros
Stakeholder exigente ou reivindicador	Apesar de não possuir legitimidade e poder, apresenta uma necessidade urgente que deve ser acompanhada e avaliada quanto ao seu potencial de afetação na organização.	Participantes de eventos, parceiros
Stakeholder dominante	Mesmo sem possuir uma necessidade urgente, detém o poder e a legitimidade, influenciando significativamente o rumo da organização.	Clientes, fornecedores
Stakeholder dependente	Possui a legitimidade e a necessidade urgente, mas é dependente de outros <i>stakeholders</i> para alcançar seus objetivos.	Participantes de eventos, parceiros
Stakeholder perigoso	Possui o poder e a necessidade urgente e pode utilizar da coerção para alcançar o seu objetivo, ou seja, a legitimidade por parte da organização.	Governo
Stakeholder definitivo	Considerado o mais importante para a organização, pois detém o poder e a legitimidade para as suas necessidades em relação à urgência. A atenção dispensada é imediata.	Clientes, fornecedores

Quadro 9 - Tipos de stakeholders

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

Segundo Gonçalves, Boaventura e Costa (2008) cabe às organizações manter um relacionamento adequado com os diversos grupos de *stakeholders*. Diferentes aspectos podem ser ponderados no momento de identificação do grau de atendimento que deve estar relacionado aos diversos interesses. Com base nisso, torna-se importante classificar os *stakeholders* de acordo com seu grau de importância para a organização.

Para Carroll e Buchholtz (2008), os gestores tornam-se bem-sucedidos quando conhecem previamente os comportamentos e ações de *stakeholders*, e dessa forma conseguem gerir de uma maneira mais eficaz seus recursos. As principais funções que os gestores precisam desempenhar durante o gerenciamento de seus *stakeholders* são “descrever, analisar, compreender e, finalmente, administrar” (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2008, p.93-94). Para

isso, Carroll e Buchholtz (2008) elaboraram cinco perguntas-chave para obter informações que servem como instrumento para um melhor gerenciamento dos *stakeholders*.

Para obter êxito na gestão dos *stakeholders*, os gestores precisam, primeiramente, identificar os subgrupos específicos, que por vezes podem ser encontrados entre os grupos de *stakeholders* genéricos, que são compostos por funcionários, acionistas, consumidores, grupos ambientais, dentre outros (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2008).

Oliveira e Wada (2012) ressaltam a importância de se identificar os *stakeholders* e, para tanto, pode ser questionado sobre quem são eles, o que desejam e como agem para alcançar os seus objetivos. Essas três questões podem nortear a organização na obtenção do conhecimento sobre todos os envolvidos, interna e externamente. Analisar os seus atributos, suas preocupações e perspectivas com a organização e suas atividades propicia o melhor planejamento estratégico com base na capacidade de influência dos *stakeholders*.

Após identificar quais são os grupos de *stakeholders* que existem dentro da organização, é necessário que o gestor se atente aos interesses e preocupações dos grupos ou indivíduos, uma vez que até mesmo os indivíduos podem fazer partes de grupos que possuem expectativas e percepções de seus direitos de uma forma diferente. O desafio nesta etapa é reconhecer a natureza de cada interesse e verificar a presença ou ausência dos atributos legitimidade, poder e urgência (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2008). Além disso, os gestores da organização precisam ter responsabilidade quanto às reivindicações legítimas de seus *stakeholders*, mesmo que não possuam poder para influenciar na tomada de decisão.

Outra questão importante que pode ser feita pelos gestores é, quais são os desafios e oportunidades apresentados por seus *stakeholders*. Fazem parte dos desafios enfrentados pelas empresas, situações em que os indivíduos ou grupos de *stakeholders* saem prejudicados - por exemplo, financeiramente - ou quando é a imagem pública da empresa que está em jogo. Já as oportunidades, correspondem à construção de relacionamentos produtivos entre gerentes e *stakeholders*. Dessa forma, entende-se que os desafios devem ser prioritários no gerenciamento de *stakeholders* (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2008).

A nova visão dos *stakeholders* ressalta que os relacionamentos dentro da organização ocorrem por meio de uma rede interativa em que todos os indivíduos - clientes, funcionários, fornecedores, gerentes, sócios etc. - se relacionam de forma mútua. Porém, na prática, as organizações e os relacionamentos envolvem contato didático com seus *stakeholders*, tais como empresa-funcionário, empresa-cliente, empresa-fornecedor e assim por diante (POST; PRESTON; SACHS, 2002). Entender que as relações entre *stakeholders* fazem parte de uma rede, é de fato, um desafio para as empresas estendidas, por isso é fundamental ressaltar a

necessidade de elaborar estratégia para a gestão de *stakeholders* (POST; PRESTON; SACHS, 2002).

A organização precisa colocar em prática ações estratégicas para o gerenciamento de *stakeholders* e reconhecer que esta é uma competência primordial para a empresa. Além disso, é necessário que as relações e a preocupação pelo interesse dos *stakeholders* esteja intrínseco à cultura da empresa. De acordo com Post, Preston e Sachs (2002), inserir a concepção de *stakeholders* na cultura organizacional traz consigo implicações importantes para a gerência da empresa, tais como: os gerentes se atentarão ao possível surgimento de novos grupos de *stakeholders* e com isso terão que se tornar responsáveis pelos relacionamentos entre os todos os *stakeholders*, além de implementar políticas públicas que sejam favoráveis a todas as partes. Para que o gerenciamento dos relacionamentos seja eficaz pode-se fazer uso das teorias da hospitalidade.

Os *stakeholders* são fundamentais para os resultados e o desenvolvimento de ações. Segundo Pugen (2012, p. 4), “o sucesso de qualquer empreendimento depende da intensidade de participação de suas partes interessadas”.

Compreender a importância de eventos de forma consolidada é primordial, mas há necessidade de aprimorar a eficiência e a eficácia de sua relação com os *stakeholders*, particularmente daqueles que estão mais alinhados com a estratégia e os objetivos da organização.

De acordo com Pugen (2012), a comunidade local pode participar de um evento de diversas formas e intensidade. Um indivíduo pode participar como membro da comissão organizadora, e com isso, contribuir para que haja uma relação entre a organização e a comunidade, colocando-se à disposição para esclarecer dúvidas, ouvir opiniões ou reclamações sobre o evento.

Segundo Boaventura (2009), em muitos estudos foram observados argumentos favoráveis à teoria dos *stakeholders*, afirmando que, de acordo com essa teoria a organização possui uma postura administrativa mais estratégica, favorecendo a formação de inúmeros benefícios à empresa.

As empresas organizadoras de eventos precisam considerar a importância de todos os *stakeholders* que compõem o planejamento de eventos, centrando-se na logística dos mesmos – local, providências de deslocamentos e viagens, hospedagem, registro, entretenimento, palco, entre outros. Todos esses componentes precisam ser profissionalmente orquestrados para que o evento seja um sucesso.

Com base no exposto, tem-se como hipóteses:

- H3 - Existe relação bidimensional de hospitalidade entre as empresas de eventos corporativos e seus *stakeholders*;
- H4 - A hospitalidade influencia positivamente a gestão para *stakeholders* na mobilidade corporativa.

3.2 Competitividade em serviços

Com o acelerado processo de globalização ao redor do mundo, novos padrões políticos, econômicos, sociais e organizacionais foram definidos. Diante dessas mudanças, as organizações se viram obrigadas a reduzir custos, a elevar os padrões de automação, elaborar planos de gestão eficientes, dentre outros padrões, com o intuito de concorrer em mercados internacionais. Como consequência dessas circunstâncias, surge o termo competitividade (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996).

A capacidade de competição de uma organização pode se originar de inúmeras competências relacionadas a diferentes setores e funções administrativas da empresa, e está diretamente relacionada à sua habilidade de criar estratégias, por meio de ideias e soluções, ainda não conhecidas no mercado, que permitem alcançar vantagens competitivas sobre outras empresas (ROMAN et al., 2012).

Dessa forma, uma empresa se torna competitiva quando consegue se destacar no mercado em que faz parte, sendo capaz de obter vantagens sobre seus concorrentes, tendo em vista as regras impostas pela indústria (CORAL, STROBEL, SELIG, 2004).

Roman et al. (2012) relatam que o termo ‘Marcha competitiva’ aparece na literatura pela primeira vez nos escritos de Ansoff em 1965, sendo definida pelo autor como a vantagem de perceber e se ajustar às tendências do mercado antes mesmo de seus concorrentes. Tal interpretação corresponde ao sistema mercadológico, sendo assim, é considerado parcial.

De acordo com Coral, Strobel e Selig (2004), a vantagem competitiva de uma organização é sustentada pela sua habilidade em apresentar inovações para seus produtos e serviços por meio do investimento na área de pesquisa e desenvolvimento de tecnologias. Além disso, o sucesso ou o fracasso da organização é determinado pela habilidade de alcançar tal vantagem a partir da diversidade organizacional no âmbito dos serviços, produtos e padrões de consumo (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996).

O termo vantagem competitiva se diferencia do termo vantagem uma vez que o primeiro representa uma posição de superioridade que é reconhecida e valorizada pelos clientes, o que

torna a empresa mais competitiva em relação às demais empresas, enquanto que o termo vantagem significa qualquer fator de superioridade quanto às empresas concorrentes, ou até mesmo em relação à própria empresa (CONTADOR, 2008).

A competitividade pode ser compreendida como uma real preocupação, que diz respeito aos aspectos que podem contribuir para o aumento da performance e aprimoramento organizacional das inúmeras atividades desempenhadas pela organização. Dessa forma, o autor relata que o fator de competitividade representa as variáveis necessárias que a organização precisa demonstrar para se adaptar, sobreviver e se destacar no mercado (ROMAN et al., 2012).

Clark e Guy (1998) entendem a competitividade como a habilidade que a empresa possui de crescer, aumentar sua participação no mercado e sua lucratividade, sendo que tal argumento aborda a competitividade no nível de mercados internacionais. Na área da teoria econômica tradicional, umas das formas mais eficazes de se tornar competitiva no mercado é por meio da redução de custos, ou seja, meio de produção mais barato.

Os fatores descritos por Clark e Guy (1998) são responsáveis por determinar a capacidade de uma organização em se manter lucrativa em meio às mudanças nas áreas tecnológicas, econômica e social, e com isso a lucratividade continua sendo um dos indicadores finais da competitividade de uma organização.

Além dos fatores citados por Clark e Guy (1998), o Instituto para o Desenvolvimento Gerencial (*IMD - Institute for Management Development*) em conjunto com o Fórum Econômico Internacional (*World Economic Forum*) utilizou 378 indicadores diferentes, agregados a cinco fatores, a saber: ciência e tecnologia; gestão; infraestrutura e pessoas; internacionalização; educação e habilidades; para produzirem um *ranking* de competitividade mundial, e com isso permitiu a introdução de diversos fatores que vão de acordo com as necessidades da organização.

Para Clark e Guy (1998), a competitividade pode ser vista como um conceito dinâmico que vem ocorrendo desde a década de 1970, principalmente nos Estados Unidos, e tem demonstrado relação com as políticas comerciais, industriais, tecnológicas e até mesmo com a elevação dos padrões de vida da sociedade.

As organizações veem na competitividade uma importante justificativa para sua existência, e por isso, são ditadas pela constante busca de lucros e desejo de conviver diante das inseguranças do mercado de negócios, e com isso, o termo competitividade se estabeleceu como um fator de extrema relevância no ambiente organizacional, junto com a necessidade de determinar um conjunto de prioridades competitivas que permitam que as organizações sejam competitivas (ROMAN et al., 2012).

De acordo com Slack et al. (1997), há cinco fatores que colaboram para o aumento das vantagens competitivas das organizações, a saber: confiabilidade; custo; flexibilidade; qualidade; e velocidade. Esses fatores podem promover as organizações a níveis superiores no mercado de negócios. Entretanto, Davis (2001) considera, além dos fatores citados por Slack et al. (1997), a entrega e o serviço como fatores importantes para a competitividade.

Para obter-se elevado desempenho competitivo, é necessário que a organização seja capaz de identificar os fatores responsáveis por influenciar seu nível de competitividade diante do mercado. Nesse sentido, Machado-da-Silva e Barbosa (2002) entendem a relevância de se estabelecer uma gestão do conhecimento que permita a criação de uma vantagem competitiva que vá além dos recursos físicos, visto que esses recursos podem ser replicados por outras organizações, ao contrário do conhecimento, que é intrínseco ao *stakeholder*.

Segundo Roman et al. (2012), para alcançar um método adequado para o desenvolvimento dos produtos e serviços oferecidos pela organização, é necessário compreender os fatores de competitividade para aprimorar as práticas, reduzir custos, aumentar qualidade, a fim de atender as necessidades impostas pelos consumidores. Dessa forma, os autores buscaram identificar os principais fatores de competitividade presentes na literatura, e com isso encontraram quinze grupos de fatores de competitividade organizacional, listados a seguir: Alianças Estratégicas; Flexibilidade; Inovação; Técnicas de Produção; Tecnologias da Informação e Comunicação; Qualidade; Rapidez; Fatores Culturais; Relacionamento com Clientes; Capital Humano; Confiabilidade; Responsabilidade Social; Sistemas de Controle; Custos e Conhecimento.

- A aliança estratégica é um fator de competitividade que está apoiada em princípios organizacionais que tem como objetivo estabelecer relações comerciais entre empresas concorrentes, fornecedores e distribuidores que almejam alcançar maior capacidade competitiva;
- A flexibilidade permite que a organização tenha ou desenvolva a capacidade rápida de resposta à presença de mudanças no cenário organizacional, contribuindo para a adaptação da empresa, sem que se perca espaço para concorrentes no mercado de negócios;
- As organizações precisam adotar posturas inovadoras em seus processos produtivos e serviços, a fim de permanecerem competitivas no mercado que está sujeito a constantes mudanças. Sendo assim, para obter-se resultados satisfatórios e solucionar problemas, é necessário que as organizações pensem na inovação como uma estratégia organizacional;

- As técnicas de produção como fator de competitividade, estão relacionadas a ações efetuadas na organização, tais como práticas associadas à redução de desperdícios, eficiência na utilização de recursos e matérias-prima, agregação de valor nas etapas produtivas e, além disso, melhoria nos processos e produtos oferecidos;
- Diante dos avanços na área tecnológica, tornou-se imprescindível para a sobrevivência e manutenção das organizações a utilização das TIC, visto que tal recurso tem ganhado destaque nos últimos anos e se encontra cada vez mais incorporado nas atividades comerciais das organizações;
- Outro fator importante para manter a competitividade das empresas é a qualidade de seus produtos e serviços. Tal fator está alicerçado em princípios que procuram atender às expectativas de seus clientes aliados à necessidade de redução de erros e custos relacionados ao processo produtivo. Além disso, as organizações precisam buscar melhorias e aperfeiçoamento contínuo que permitam um menor intervalo de tempo entre o início das etapas de fabricação até a entrega do produto ao cliente, obtendo-se maior rapidez quando comparadas às empresas concorrentes;
- Os fatores culturais estão relacionados à cultura organizacional das empresas e intrínsecos a essa cultura estão as ideologias, valores, leis e rituais que fazem parte do cotidiano da organização. É importante conhecer e entender a cultura da organização, uma vez que ela pode ser utilizada na tomada de decisões. Além disso, ela está relacionada ao desempenho organizacional, pois, empresas que possuem forte cultura, geralmente, demonstram melhor desempenho;
- O relacionamento com os clientes é visto como outro importante fator de competitividade, e diz respeito aos princípios organizacionais que visam satisfazer as expectativas de seus clientes ao estabelecer relações para entender e atender suas necessidades. Tal fator demonstra a preocupação que a empresa possui em relação à satisfação de seu cliente;
- O fator de competitividade capital humano é baseado em princípios que buscam determinar os objetivos de uma organização por meio de políticas que valorizam o capital humano presente na organização. Tal valorização ocorre por meio de treinamentos, integração social e motivação dos *stakeholders*;

- A confiabilidade é demonstrada em relações estabelecidas entre a organização e seus fornecedores, aliadas à eficiência dos equipamentos utilizados nas etapas de produção. Manter a previsão dos prazos de entrega, elaborar planejamentos preventivos, controlar e monitorar os recursos e atividades produtivas fazem parte dos princípios associados à confiabilidade de uma organização;
- É importante que as organizações demonstrem preocupações com a responsabilidade social, pois isso tem se mostrado uma significativa forma de elevar a competitividade entre as empresas. Esse fator é importante, uma vez que, contribui para o fortalecimento da imagem da organização no contexto mercadológico. Além disso, a elaboração de medidas de responsabilidade social é capaz de melhorar o desempenho organizacional;
- Outro grupo de fatores de competitividade são os sistemas de controles, que estão associados aos princípios de padronização das operações organizacionais e são responsáveis por estabelecer mecanismos que garantam que os produtos tenham as especificações definidas pela organização. Outra expressão encontrada para esse fator são as regras incorporadas para orientar os planos estratégicos a fim de elevar a competitividade da organização no mercado;
- O custo é mais um fator de competitividade e tem o intuito de reduzir o preço final dos produtos, principalmente por meio de ações estratégicas tomadas com o propósito de modificar os processos ou até mesmo o produto. Tais ações possuem importância estratégica significativa para o crescimento da competitividade de uma organização;
- O último fator de competitividade descrito por Roman et al. (2012) é o conhecimento ou gestão do conhecimento, que tem se mostrado um fator crítico para o sucesso das organizações. A gestão do conhecimento é utilizada para gerir os conhecimentos que contribuem para tornar eficaz os processos produtivos de uma organização.

Roman et al. (2012) concluem que esses fatores, além de permitir que os planos estratégicos sejam alcançados, colabora para que haja melhor desempenho e aumento da competitividade da organização, contanto que a empresa conheça as forças responsáveis pela sua posição competitiva no mercado de negócios. A realização de uma análise estrutural da organização contribui para que haja uma sistematização na infraestrutura e no gerenciamento

das relações com os fatores responsáveis por desenvolver a vantagem competitiva da empresa (CORAL, STROBEL, SELIG, 2004).

Kupfer (1991) apresenta as definições realizadas por Chudnovsky em seu trabalho intitulado como “*La Competitividad Internacional: Principales Questiones Conceptuales y Metodologicas*” de 1990. Para o autor, a microeconomia, no ponto de vista competitivo, está associada às organizações no que diz respeito à produção, vendas e a relação no mercado com os demais concorrentes, enquanto que, na macroeconomia, a competitividade está associada à capacidade das economias nacionais de realizarem relações comerciais em nível internacional. Nesse sentido, Machado-da-Silva e Fonseca (1996) ressaltam a necessidade de conceituação da competitividade de forma a envolver tanto as noções de tempo quanto as expectativas.

Ao abordar a competitividade em nível microeconômico, Haguenaer (1989) examina, com base na literatura, que a competitividade pode ser organizada, de acordo com vários conceitos, em duas categorias, a saber:

- Competitividade como desempenho: em que expressa a participação das organizações no mercado de negócios em um determinado momento do tempo, que resulta em uma série de fatores, tais como preço, qualidade, diferenciação dos produtos, entre outros;
- Competitividade como eficiência: traduz a competitividade como sendo uma relação insumo-produto, ou seja, a capacidade do processo produtivo de uma organização em gerar bens de maneira mais eficaz que seus concorrentes, de acordo com os limites de sua qualificação nos setores tecnológico, gerencial, comercial e financeiro.

Haguenaer (1989) mostra que, em especial no setor industrial, grande parte da literatura associa a competitividade ao desempenho das organizações em exportarem seus produtos industriais e está relacionado a um conceito *ex-post*, em que as indústrias se tornam competitivas à medida que ampliam suas participações no mercado externo.

Dessa forma, Kupfer (1991) resalta que os conceitos de desempenho e eficiência não podem ser considerados nas discussões sobre competitividade, uma vez que tais conceitos são reduzidos a apenas mensurações, e, também, por serem concebidas de forma estática e atemporal. Além disso, entende-se que os indicadores de desempenho de uma organização ou indústria, tais como, taxa de crescimento, participação no mercado, lucratividade, dentre outros, representam as consequências da competitividade e não a sua origem (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996).

Portanto, Kupfer (1991) acredita que a competitividade não pode ser considerada como algo intrínseco ao produto ou organização, e sim como um conceito extrínseco ao produto ou organização, relacionado ao padrão de concorrência atual em um determinado mercado. Sendo assim, Kupfer (1991) define competitividade como o ajustamento de ações estratégicas feitas pela organização em referência ao padrão de concorrência atual.

Os padrões de concorrência podem ser descritos pelos elementos capazes de refletir as características fundamentais dos mercados, tais como preço, qualidade, diferenciação do produto, dentre outros, em conjunto com o comportamento das organizações que atuam em mercados setoriais (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996).

Machado-da-Silva e Fonseca (1996) relatam que no âmbito da teoria das organizações, a competitividade pode ser abordada pela visão institucional, visto que as organizações fazem parte de um espaço em que existem regras, crenças e valores consolidados por meio das relações sociais. A sobrevivência delas é dependente do cumprimento de tais orientações que são atribuídas às organizações que pertençam a um determinado mercado. Nesse sentido, as organizações competem para obter legitimidade institucional diante do mercado de negócios, resultando em que as organizações tomem decisões semelhantes nas ações estratégicas.

As práticas semelhantes utilizadas pelas organizações são denominadas por DiMaggio e Powell (1983) como isomorfismo e resultam da interferência de mecanismos básicos, a saber: o isomorfismo institucional coercitivo, que decorre das pressões formais e informais exercidas pelos governos e sociedade. Ao buscar aceitação ou legitimidade, as organizações adotam estratégias semelhantes; no isomorfismo institucional mimético, as organizações tendem a reproduzir os procedimentos estabelecidos por seus concorrentes, levando a geração de oportunidade e riscos devido às exigências do mercado; e por fim, o isomorfismo institucional normativo, baseado na progressiva especialização profissional dos *stakeholders*. Isso permite a disseminação de padrões de atuação dentro da organização.

Sendo assim, os princípios institucionais permitem que as organizações tenham uma atuação competitiva diante do mercado, resultando em ações e comportamentos semelhantes que as fazem se confrontarem de modo homogêneo (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996).

Sob a ótica econômica, a competitividade passa a ser investigada com o intuito de identificar os possíveis fatores que proporcionam o cumprimento tanto das especificações do mercado vigente como também do próprio sistema produtivo das organizações (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996). A abordagem institucional permite a formação de uma

consolidação e até mesmo mudança nos padrões de concorrências de um determinado setor, uma vez que os aspectos de eficiência técnica e/ou desempenho são inferiores a tais padrões.

Nas áreas de estratégia empresarial e marketing estratégico; a competitividade é vista como uma estratégia com o intuito de sustentar as vantagens competitivas frente a um mercado muito competitivo (CONTADOR; RIMOLI; CONTADOR, 2010).

De acordo com Contador (2008), para uma empresa ser competitiva, ela precisa cumprir quatro condições, denominadas condicionantes, e não apenas se preocupar em colocar um produto e/ou serviço adequado ao mercado em que se destina:

1. Produto adequado destinado ao mercado específico;
2. Seleção dos campos competitivos e dos campos coadjuvantes para cada par produto/mercado;
3. Uso adequado das armas da competição, o que significa identificar aquelas que são relevantes, semirrelevantes e irrelevantes para os campos da competição e para os coadjuvantes, assim como definir a intensidade dessas armas;
4. Posicionamento das armas aos campos da competição e aos coadjuvantes.

Pensando na perspectiva econômica, Wood Jr. e Caldas (2007) definem competitividade como a capacidade de um sistema, seja ele um país, setor industrial, grupos de empresas, em alcançar sucesso em um determinado cenário de negócios. Relatam ainda que o sistema, para alcançar desempenho competitivo, está sujeito a três conjuntos de fatores, descritos por Coutinho e Ferraz (2002), a saber: fatores sistêmicos, fatores estruturais e fatores internos à empresa, como mostra a Figura 16.

Coutinho e Ferraz (2002), relatam que nos últimos anos foram criados índices responsáveis por mensurar o nível de competitividade de um sistema. Dentre os mais importantes, está o índice de competitividade global elaborado pelo Fórum Econômico Mundial (*World Economic Forum*), que utiliza 259 critérios para mensurar o nível de competitividade de um país. Dentre os critérios estão, abertura da economia, papel do governo, qualidade de infraestrutura, tecnologia, flexibilidade no mercado de trabalho, entre outros. O índice mostra que economias competitivas tendem a um rápido crescimento a médio e longo tempo. De acordo com o *ranking* de competitividade global, o Brasil ocupa o 72º lugar entre 140 países (*World Economic Forum*, 2018).

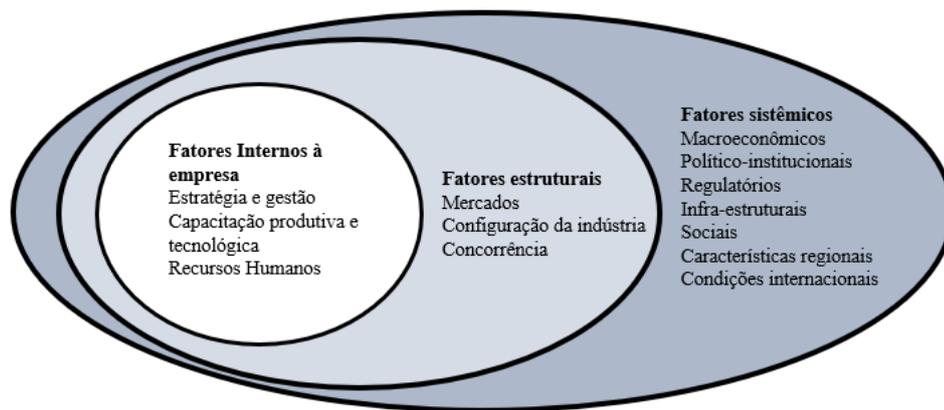


Figura 16 - Fatores de competitividade de um sistema

Fonte: Coutinho e Ferraz (2002, p. 19)

De maneira semelhante, foi criado pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp) o índice de competitividade das nações, definindo a competitividade como a capacidade de um país em gerar condições para que as empresas cresçam ao longo do tempo e, com isso, estejam aptas a proporcionar aos cidadãos bem-estar e qualidade de vida satisfatórios.

Wood Jr. e Caldas (2007) analisaram o estudo realizado pelo Instituto McKinsey em 2000, que tinha como objetivo avaliar a produtividade da mão de obra de diversos setores industriais brasileiros comparando-os com seus equivalentes nos Estados Unidos, país escolhido devido à sua importante economia. Foi constatado que a produtividade do Brasil correspondia a apenas 27% da produtividade apresentada pelos Estados Unidos. Tal porcentagem era resultado da diferença de desempenho entre os países no que se refere à organização gerencial pouco eficiente das empresas brasileiras.

De Negri, Salerno e Castro (2005) relatam que a indústria brasileira ganhou forma a partir de políticas anteriores de substituição de importações e por meio da proteção do mercado, o parque industrial se tornou forte e abrangente, visto que o processo de desenvolvimento no Brasil foi direcionado para o crescimento do mercado interno e não para o fortalecimento de empresas competitivas para o cenário de mercado externo.

Porém, a tentativa de implementar programas de investimentos, com o intuito de modernizar as gestões empresariais e a busca por uma maior competitividade diante do mercado, fez com que as empresas repensassem seus planos estratégicos, direcionando-os para uma perspectiva mais competitiva (DE NEGRI; SALERNO; CASTRO, 2005).

Sull e Escobari (2004) realizaram estudo envolvendo a análise de dez empresas brasileiras, a seleção teve como critério a competitividade de cada uma diante de um mercado global, ao considerar a capacidade em exportar ou se colocar em posição superior às multinacionais existentes no Brasil.

O estudo mostrou que tais empresas foram capazes de desenvolver importantes habilidades para lidarem com situações turbulentas no cenário econômico, como por exemplo, a instabilidade macroeconômica, que permitiu que as mesmas criassem valores até mesmo em condições desfavoráveis, uma vez que buscaram reverter essas situações turbulentas a seu favor (SULL; ESCOBARI, 2004).

As empresas aprenderam a criar valor ao erguer e manter posições vantajosas em relação às suas concorrentes, impulsionando recursos valiosos para si mesmo e aproveitando as oportunidades antes de seus concorrentes. Além disso, Sull e Escobari (2004) observaram oito características importantes que contribuíram para que as empresas brasileiras fossem capazes de responder às mudanças e a usar os períodos entre uma crise e outra para se prepararem para as situações turbulentas e ainda assim se manterem competitivas no mercado global.

Dessa forma, é necessário que as empresas estejam atentas a toda e qualquer situação que possa ocorrer nos mercados em que seus produtos participam a fim de que estejam aptas a contornar e transformar situações desfavoráveis em oportunas para que permaneçam competitivas diante do cenário econômico.

Vê-se que o objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa para o crescimento satisfatório e a geração de lucro, caracterizando-se como uma das principais ferramentas para prever e mapear cenários futuros, assim como gerenciar informações vitais para a efetividade da organização num contexto competitivo. Assumindo que os eventos corporativos são uma atividade econômica, o mesmo pode ser gerido com ferramentas estratégicas e de marketing, como qualquer outro negócio. Desse modo, as empresas de eventos corporativos podem utilizar estratégia competitiva no mercado.

A base desta pesquisa está em entender as relações existentes entre hospitalidade, serviços, eventos corporativos, *stakeholders* e competitiva. A competitividade não foi medida diretamente, mas apenas inferida como a relação positiva entre os três constructos citados. Entretanto, migrar os conceitos do mundo dos bens tangíveis para a intangibilidade dos serviços nem sempre é tarefa fácil. Ao aplicar, por exemplo, o mix de marketing, desenvolvido para a indústria, vemos que a mesma pode estar fadada ao fracasso. Neste item, buscou-se mostrar que algumas variáveis de análise desenvolvidas para a produção de bens podem ser aplicadas ao setor de serviços e que outras podem ser acrescentadas.

Moysés Filho, Moretti e Feio (2011, p. 164) defendem que a qualidade do serviço prestado só pode ser considerada satisfatória se o serviço realizado e percebido pelo cliente for de qualidade excepcional, superando suas expectativas. O consumidor cria expectativa ao usufruir de um serviço/produto, e é nesse momento que a qualidade de um serviço é julgada

(CARLZON, 1989), que constituem o encontro de serviços (BERRY, 1980; LOVELOCK, 1983; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 1998; VARGO; LUSCH, 2004).

Trata-se de uma variável complexa de gerenciar. Sendo, portanto, o maior desafio de qualquer empresa de serviços, já que são inúmeras as respostas possíveis entre o desejado e o recebido. As expectativas do cliente decorrem de várias fontes: necessidades individuais, experiências anteriores, propaganda boca a boca e comunicação organizacional.

Entregar a promessa é importante para a criar a imagem de uma empresa e a garantia da credibilidade (GRÖNROOS, 1993; BATESON; HOFFMAN, 1999; LOVELOCK; GUMMENSON, 2004). No topo da qualidade do serviço/produto está o desejo de que o cliente saia com um sorriso no rosto, exibindo sua satisfação, já que excedeu suas expectativas (MOYSÉS FILHO; MORETTI; FEIO, 2011, p. 165).

Consideraram-se três aspectos de serviços, conforme postulado pelo *marketing*. Segundo Zeithaml e Bitner (2003), além do *marketing* de atração, que faz a promessa, também o *marketing* interno (endomarketing), que assegura estar a equipe interna totalmente consciente da promessa feita e, finalmente, o *marketing* interativo, que entrega o prometido.

A Figura 17 mostra como estes três movimentos podem ser integrados.

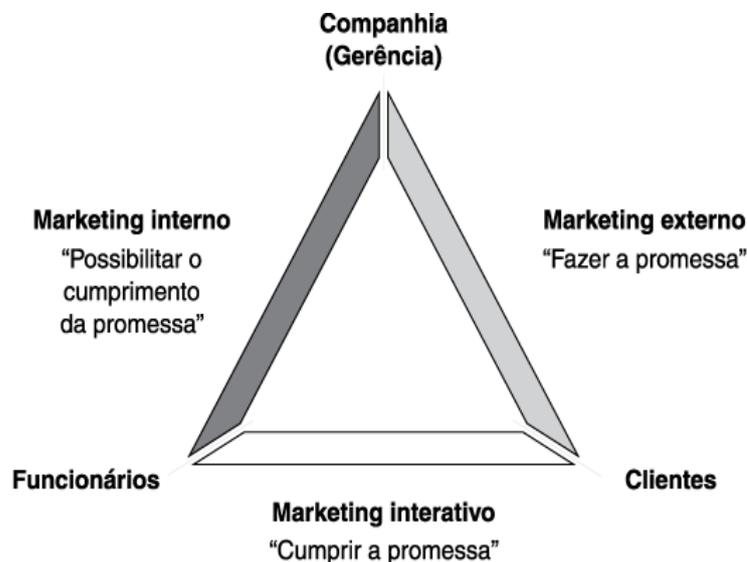


Figura 17 - O triângulo de serviços
Fonte: Zeithaml e Bitner (2003)

A identificação das expectativas e da satisfação dos clientes é a única responsável pela avaliação do serviço. As empresas monitoram tanto o perfil e as necessidades dos clientes quanto seu nível de satisfação para auxiliar na boa gestão de qualidade e adotar o foco no cliente

permanente. Segundo Moysés Filho, Moretti e Feio (2011, p.184), estas empresas podem adotar algumas práticas básicas:

- Funcionários - garantir treinamento e oportunidades de desenvolvimento, objetivando a formação de uma cultura de serviços e a criação de valores relacionados à empatia, ao respeito aos demais e à autoestima. O poder de decisão dos funcionários é a garantia de que haverá respostas às demandas dos clientes no tempo correto;
- A gerência - constituir o pilar fundamental da gestão, para a implantação de uma eficiente cultura de serviços. Os gerentes servirão de modelo a toda a organização na forma de se relacionar com os clientes;
- A competência - a atenção à evolução de novas técnicas e práticas de serviços pode ser incorporada à gestão em todos os níveis, para assegurar a inovação e acompanhar as tendências do negócio;
- O valor - a gestão de uma empresa de serviços deve manter seu foco na criação de valor. A competência na entrega do serviço pode ser trabalhada, para que a expectativa dos clientes seja superada.

Relacionando o esquema acima com a proposição de Wada e Moretti (2014), considerando a qualidade da entrega do serviço um pilar fundamental na aquisição de vantagem competitiva, existem várias formas de medição aplicadas pelos pesquisadores desse campo. Entre elas, podem-se destacar a *Servqual* (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988) e *Servperf* (CRONIN; TAYLOR, 1992), assim como aquelas aplicadas em contextos específicos, como a EXCEL – *Excellence in Business* (SHARMA; NETEMEYER; MAHAJAN, 1990), para a mensuração da excelência de serviços, e a *Retail Service Quality* (RSQ) (DABHOLKAR; THORPE; RENTZ, 1996), que se propõe a mensurar a qualidade percebida em serviços no segmento varejista (BRAGA JR *et al.*, 2012).

Todas essas ferramentas foram, de alguma forma, inspiradas na *Servqual*. Portanto, cabe lembrar quais são as lacunas de entrega de serviços por ela propostas. A Figura 18 mostra um esquema geral com as áreas mais importantes a serem consideradas.

No início deste item, falou-se da dificuldade de migrar conceitos do mundo tangível para conceitos do mundo intangível. Mas o exposto sobre as empresas de serviços mostra que, apesar de sua característica básica ser a qualidade do atendimento, os demais itens se aproximam dos mesmos princípios de excelência aplicados às empresas de produção de bens. Tal constatação motiva os pesquisadores de serviços a avançar neste campo.

Cronin e Taylor (1992, 1994) desenvolveram um modelo alternativo para mensuração da qualidade, conhecido como SERVPERF (*service performance*). Apesar de não concordarem com o proposto teórico que sustenta o modelo SERVQUAL, os autores concordam que as dimensões utilizadas na escala são adequadas para representar a qualidade demonstrada no serviço. Além disso, observam que a escala SERVPERF é capaz de explicar uma parcela maior da variação em qualidade de serviço do que a escala. Na construção do SERVPERF, usaram as mesmas dimensões do modelo SERVQUAL, excluindo os itens de mensuração de expectativas e adotando apenas os itens de mensuração de desempenho.

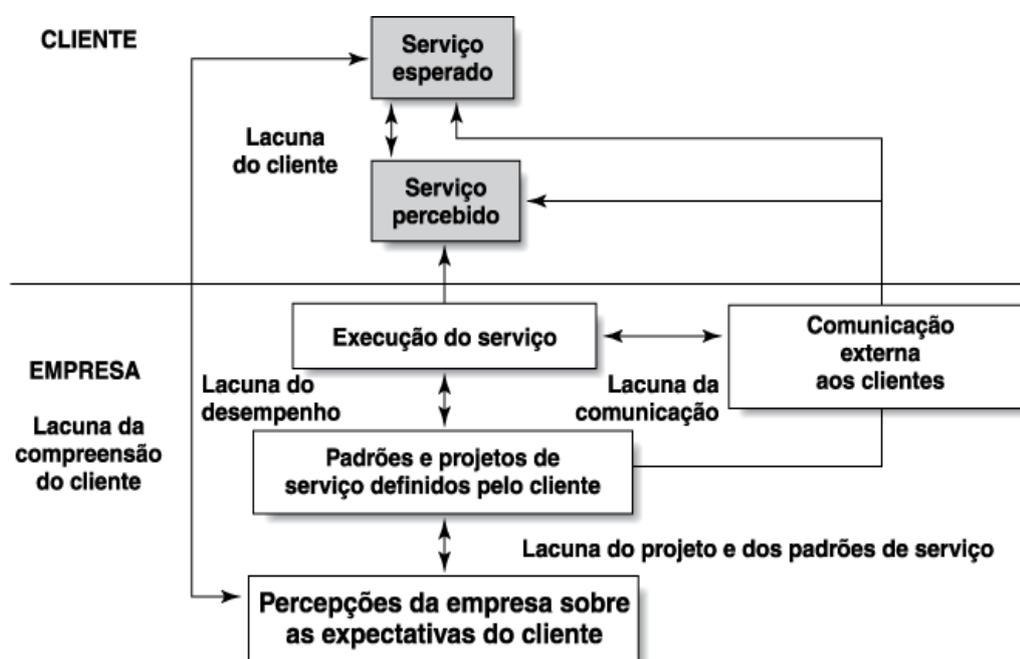


Figura 18 - Lacunas no atendimento ao cliente
Fonte: Zeithaml e Bitner (2003)

Na Figura 18, percebe-se a ausência da “Lacuna de compreensão do anfitrião”. Caso isso fosse contemplado, as demais lacunas poderiam ser minimizadas; nesse caso, a hospitalidade poderia ser um construto valioso que respalda serviços de qualidade, com a consistência esperada e conseqüente vantagem competitiva da organização que faz uso do conceito de Gotman (2001, p. 493) de “inserir o outro a uma dada comunidade” (WADA; MORETTI, 2014).

No início deste item, falou-se da dificuldade de migrar conceitos do mundo tangível para conceitos do mundo intangível. Mas o exposto sobre as empresas de serviços mostra que, apesar de sua característica básica ser a qualidade do atendimento, os demais itens se

aproximam dos mesmos princípios de excelência aplicados às empresas de produção de bens. Tal constatação motiva os pesquisadores de serviços a avançar neste campo.

As ferramentas apresentadas anteriormente podem ser caminhos para o maior desenvolvimento da hospitalidade quando analisada na perspectiva comercial e, por consequência, para a melhoria na experiência de consumo que envolvem a cadeia de valores deste setor.

Como sustentam Gentile, Spiller e Noci (2007) e Verhoef et al. (2009), os diferentes níveis - emocional, afetivo, espiritual, físico, sensorial, comportamental, intelectual, cognitivo, racional, relacional e social - são vivenciados em combinações distintas. Nem todas estarão presentes e envolvidas em todos os tipos de experiências

Da Silva, Medeiros e Costa (2009) dão ao cliente a responsabilidade de avaliar e definir a qualidade, com base em necessidade, desejos e expectativas. A avaliação ocorre desde o primeiro até o último contato que o cliente tem com determinado produto, durante o qual, ele irá fazer um balanço dos pontos positivos e negativos vivenciados.

No tocante aos estudos nas áreas de serviços e hospitalidade, o domínio comercial, especificamente, o encontro que ocorre entre provedor/anfitrião e cliente/hóspede é aceito como o foco da relação da entrega de serviços. Busca-se o poder do cliente, ou momentos da verdade, como bem apontaram, respectivamente, Albrecht (1993) e Carlzon (1992), no início dos estudos sobre este campo. As diferentes expressões mostram os esforços do cliente/hóspede e provedor/anfitrião em chegar ao seu destino e preparar uma adequada chegada, respectivamente. Por diferentes caminhos, ambas as partes desta díade estarão avaliando tais experiências com base em critérios, ao mesmo tempo, diferentes e iguais, cada um segundo seus propósitos.

De acordo com Silva e Leite (2010), a hospitalidade é um dos setores que tem realizado diversos esforços a fim de estabelecer-se conexões emocionais com os clientes, com o intuito de influenciar e criar experiências prazerosas para os hóspedes (DUBE; LE BEL; SEARS, 2003), constituída em um modelo que harmoniza elementos tangíveis (ambiente e processos) e intangíveis (sentidos), voltada a oferecer o melhor serviço.

Bitner et al. (1997) relata que inferir as experiências de serviços resulta da oferta conjunta para o cliente/hóspede. A mesma ideia sugere Schmitt (2002), para quem o objetivo do marketing experimental (de fato, experiencial) é entregar o que ele denomina 'Provedores de experiência', a combinação de comunicação, identidade visual e verbal, ambientes espaciais e as pessoas.

Para o cliente atual, experiências que possibilitem a identificação com seu estilo de vida impactam suas emoções e lhe fornecem experiências memoráveis. De acordo com Shaw e Ivens (2001), as boas experiências vivenciadas pelo cliente/hóspede podem ativar associações positivas e, conseqüentemente, contatos futuros, além de alimentar trocas de informações com seu grupo de referência, criando com isso uma elevação da marca ou situação envolvida.

Knutson e Beck (2003, p. 30) propõem um modelo baseado em três fases: contatos pré-encontro, criado pela formação das expectativas de consumo, informações obtidas por meio da comunicação, fontes de informação diversas e memória anterior - tais expectativas são um importante balizador da futura avaliação feita durante a experiência oferecida pelos serviços; experiência do serviço em si, caracterizada pela convivência com a oferta associada dos vários elementos mencionados anteriormente; e criação do valor que se formou nas duas fases anteriores, com predominância da segunda fase - tal valor pode ser positivo e, portanto, gerador de recompra e recomendações a amigos e parentes, ou negativo, que gerará rejeição e comentários depreciativos sobre o serviço.

A partir da ampliação dos contatos, a experiência de consumo pode ser identificada, permitindo que as empresas possam atuar no sentido e criarem, manterem e obterem resultados positivos para suas ofertas. Verhoef et al. (2009) concluíram que a ‘experiência total’ dos clientes envolve a busca por informações e as fases de compra, consumo e pós-compra, que não são muito distintas do modelo de compra elaborado por Engel, Blackwell e Miniard (2006), aplicável a todas as categorias de compra.

Bateson e Hoffman (2001, p. 364) afirmam que “a maioria dos especialistas concorda que a satisfação do cliente é uma avaliação passageira, específica de uma transição, enquanto a qualidade de serviço é uma atitude formada por uma avaliação global de longo prazo de um desempenho”.

A complexidade dos elementos envolvidos foi demonstrada por Walls et al. (2011), que relacionam as características individuais com situacionais, o ambiente físico (*service scape*) e a interação com outras pessoas (Figura 19).

O papel dos indivíduos é fundamental deste processo, em todas as dimensões. Por isso, o foco dos estudos neste campo recebe substancial ajuda. Berry (1980) introduz o conceito de relacionamento com os clientes, ao definir as fronteiras existentes nas áreas de atração, manutenção e valorização das relações com os clientes. Sendo assim, introduziu a importante questão relacionada à manutenção de clientes, que havia sido negligenciada até então, com o predomínio do marketing de conquista de novos clientes (Mckenna, 1992; Grönroos, 1994).

A produção acadêmica sobre o foco no relacionamento com os clientes aumentou muito durante a década de 1990, sendo estimulada, principalmente, pela intensificação da competitividade, pelas mudanças no comportamento do consumidor e por uma oferta jamais vista de ferramentas de tecnologia que permitiram afunilar a comunicação entre os clientes e a empresa (HUNT; ARNETT; MADHAVARAM, 2006).

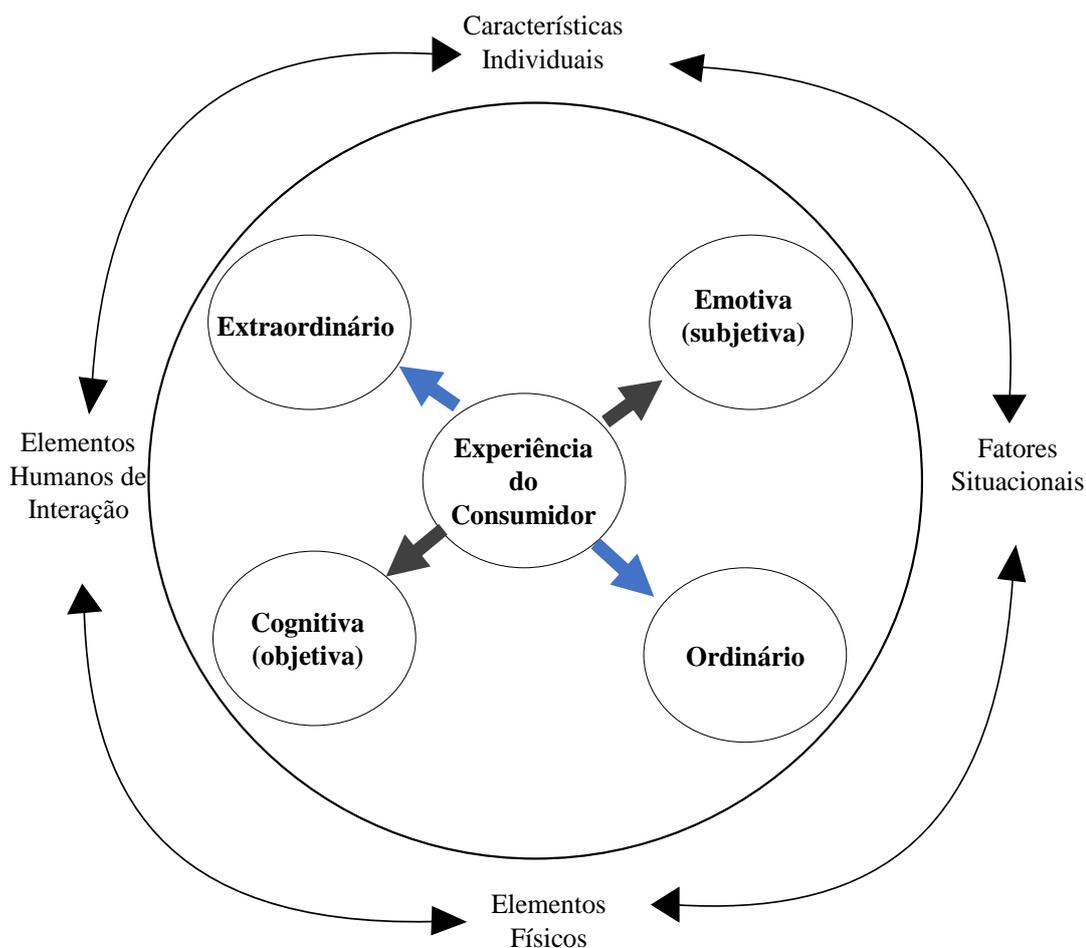


Figura 19 - Interações entre pessoas e situações

Fonte: Walls et al. (2011)

Gummesson (1999) sugeriu um processo de relacionamento constituído em três fases, baseado em seu conhecido modelo de 30 R's, no qual o cliente pode ser transformado de *prospect* (futuro cliente, ainda não convertido), comprador (experiência de consumo), cliente (pós-compra) e apoiador/defensor (intimidade com o cliente). Recentemente, Gummesson, Lusch e Vargo (2010) postularam uma nova lógica de serviço, capaz de ampliar o espectro de atuação de clientes e empresas, ao mostrar que os relacionamentos estão no centro do comportamento humano em todas as fases que a empresa mantém contato com os clientes.

Uma importante atividade que transcorre ao longo das fases do processo de contato com o cliente é a experiência de consumo, vista principalmente em serviços. As diferentes fases em que o contato ocorre e a busca por oferecer experiências memoráveis de consumo, além de estabelecer um relacionamento positivo com o cliente como orientador das atividades, são contribuições significativas para um modelo de análise.

Pizam e Tasci (2019) afirmam que *experienscape* são os estímulos sensorial, funcional, social, natural e cultural de um ambiente de produto ou serviço, suportados por uma cultura de hospitalidade que tem como resultado a experiência para os clientes, fornecedores, funcionários e outras partes interessadas. Essa experiência pode ter resultados cognitivos positivos ou negativos, afetivos e comportamentais em relação aos produtos ou serviços.

A Figura 20 representa essas interações e suas formas de se relacionarem.

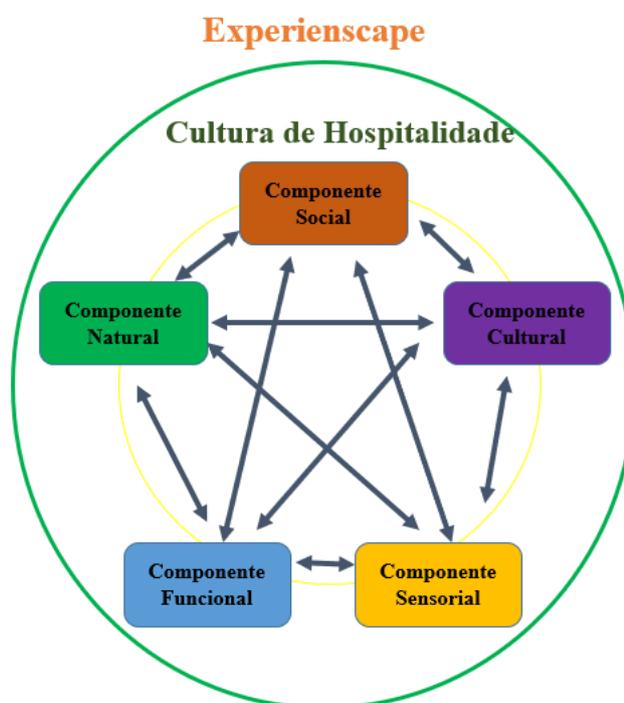


Figura 20 - Os componentes da *Experienscape*
Fonte: Pizam e Tasci (2019)

Com a estrutura demonstrada acima, tem-se o componente sensorial que aborda a identidade do 'observador' e provoca reações sensoriais (HOLBROOK; HIRSCHMAN, 1982) usando cores, sons, cheiros, formas, figuras, texturas e gostos. Esse é o primeiro elemento de impressão para criar uma imagem de marca para um produto de serviço.

O componente funcional engloba os *amenities*, os móveis projetados e assinados por *designers* com objetivo de proporcionar harmonia que conecte o componente sensorial,

permitindo aos clientes, funcionários, fornecedores e outras partes interessadas a possibilidade de relaxar, atualizar, socializar, aprender, relacionar, pensar e auto-atualizar. Tal possibilidade dependerá de como será a interação entre os componentes sociais, naturais e culturais.

O componente social, a percepção dos clientes, funcionários, fornecedores e outras partes interessadas está baseada nas regras sociais das empresas, nas normas, nas convenções e nas expectativas de comportamento, influenciando assim a percepção dos sentidos (componente funcional) e vice-versa.

O componente cultural, a cultura percebida no meio ambiente, está alicerçada em valores, normas e regras de diferentes grupos, nações e subgrupos, influenciando assim a percepção do componente sensorial, funcional, social e vice-versa.

O componente natural, a integração do ambiente construído com os elementos naturais (flora, fauna, terreno) influencia a percepção do componente sensorial, funcional, social e cultural e vice-versa. Portanto, todos os relacionamentos entre componentes são bidirecionais.

Por exemplo, estímulos sensoriais, como a iluminação, afetam a percepção de elementos socioculturais e até naturais e vice-versa.

O componente natural tem conexão com todos os outros componentes. Isso se reflete no componente sensorial na forma de cores, cheiros, texturas, formas e até gostos em que os clientes podem saborear frutas cultivadas pela empresa. O componente natural depende do ambiente natural onde o produto de serviço está localizado.

Cultura organizacional é definida como “as crenças, atitudes relativamente comuns e valores que existem dentro da organização” (Williams et al., 1993, p.35). Pizam (2020) define a cultura da hospitalidade como “um sistema de normas, valores, crenças, tradições e expectativas cujo objetivo final é fornecer serviço excepcional e experiências memoráveis”. Ele diferencia a cultura de hospitalidade das outras orientações culturais (por exemplo, cultura centrada no cliente e cultura centrada no serviço), destacando o foco nas inter-relações entre os fornecedores internos e na cultura da hospitalidade, o que exige uma abordagem interdisciplinar para uma compreensão completa de todas as dimensões.

É importante determinar que tal cultura pode ser praticada efetiva em outras organizações de serviços. Para responder a essa questão, Pizam (2020) analisou uma longa lista de melhores práticas das melhores organizações da indústria da hospitalidade como Disney, Ritz Carlton e Four Seasons para determinar se essas características estão presentes em outros tipos de organizações também. Sua lista incluía atributos de uma organização relacionados à sua filosofia de gestão, suas práticas de contratação, características de seus funcionários e sua cultura geral, com objetivo de atender às necessidades de todas as partes interessadas. Sua

conclusão foi que essas características são predominantes em inúmeras organizações não hospitaleiras e, portanto, organizações de diferentes proprietários (públicos ou privado), com missões diferentes (com ou sem fins lucrativos) ou tipos de produto distintos (hedônico ou utilitarista) podem adotar e praticar a cultura da hospitalidade.

Com base no contexto apresentado, tem-se como hipóteses:

- H5 - A hospitalidade influencia e é influenciada positivamente pela satisfação dos participantes de eventos corporativos.

O próximo capítulo traz as análises e discussão de resultados.

CAPÍTULO 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Esse capítulo aborda os resultados, discussões da pesquisa e apresenta o detalhamento das hipóteses e suas relações com os constructos, bem com as estratégias adotadas para se responder o problema de pesquisa e os objetivos estabelecidos.

O Quadro 10 apresenta todas as hipóteses propostas neste estudo.

	HIPÓTESES	Constructos	RELAÇÕES COM AS ETAPAS DA METODOLOGIA
H1	A hospitalidade influencia a relação anfitrião - hóspede , sendo relevante para as empresas de eventos corporativo	Hospitalidade	EMIC 1ª Fase - Pesquisa Bibliográfica Exploratória e Qualitativa / Entrevista Semiestruturada
H2	Os serviços da mobilidade corporativa impactam e são impactados positivamente pelos seus participantes	Mobilidade Corporativa e Stakeholders	ETIC 2ª Fase - Quantitativa / Questionário Likert
H3	Existe relação bidimensional de hospitalidade entre as empresas de eventos corporativos e seus stakeholders	Hospitalidade e Mobilidade Corporativa	ETIC 2ª Fase - Quantitativa / Questionário Likert
			EMIC 3ª Fase - Qualitativa / Entrevista Semiestruturada
H4	A hospitalidade influencia positivamente a gestão para stakeholders na mobilidade corporativa	Hospitalidade, Mobilidade Corporativa e Stakeholders	EMIC 1ª Fase - Pesquisa Bibliográfica Exploratória e Qualitativa / Entrevista Semiestruturada
H5	A hospitalidade influencia e é influenciada positivamente pela satisfação dos participantes de eventos corporativos	Hospitalidade e Stakeholders	ETIC 2ª Fase - Quantitativa / Questionário Likert

Quadro 10 - Hipóteses, construtos e etapas da metodologia

Fonte: A autora (2020)

4.1 Emic – Fase 1

Baseado no norteamento do estudo, foram delimitados os passos metodológicos da pesquisa: levantamento da literatura para identificar *gaps*, hipóteses e principais conceitos para a construção do instrumento de pesquisa da abordagem qualitativa.

A Figura 21 apresenta o *framework* a ser compreendido na fase *Emic 1*:

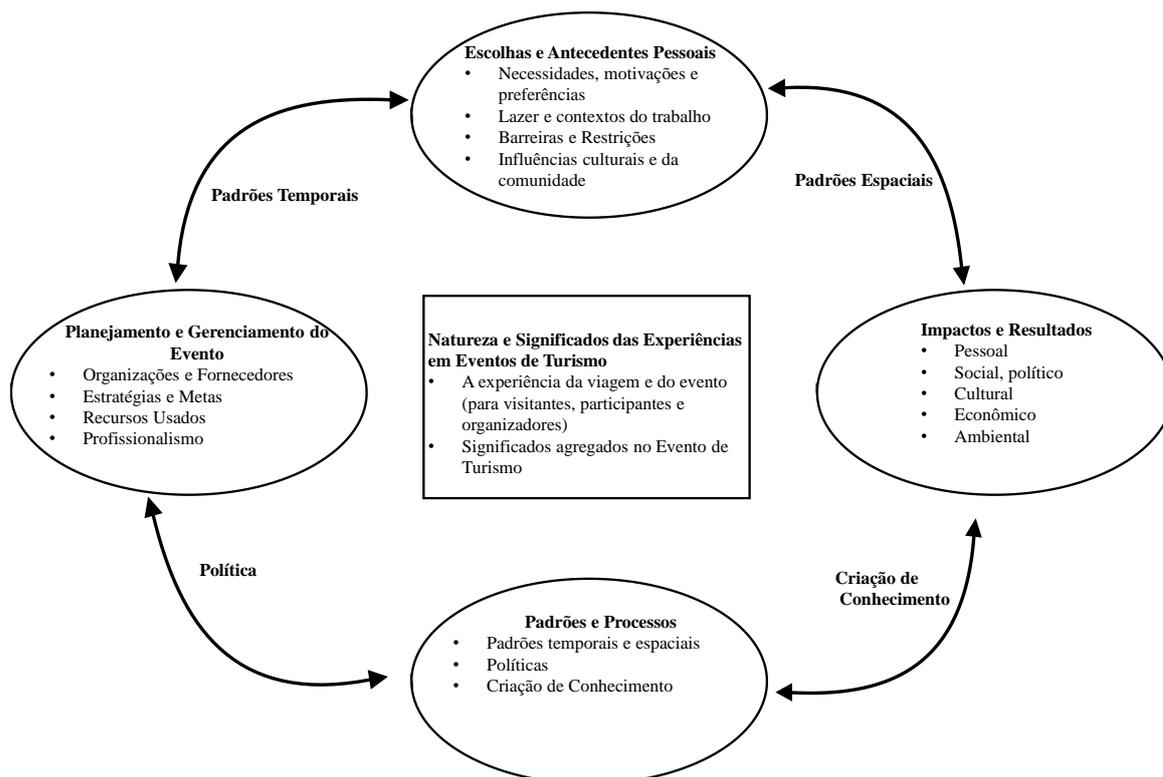


Figura 21 - *Framework* da pesquisa na fase Emic 1
 Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Para essa abordagem, criou-se um protocolo de entrevistas que teve como primeiro objetivo selecionar os entrevistados e, posteriormente, qualificá-los com base nas contribuições mais efetivas para as respostas desta fase da pesquisa neste estudo. Com base nisso, validou-se o instrumento de pesquisa com dois doutores que verificaram as questões de semântica, de fluxo de palavras e se havia inconsistências com relação aos construtos ou hipóteses inicialmente levantados na revisão da literatura.

Após essa fase, foi realizado um pré-teste, aplicado em pessoas também especializadas, para saber se a dinâmica da entrevista gerava alguma inconsistência ou ruído para obter-se as melhores informações.

A partir daí, foi aplicado de fato com entrevistados selecionados, como apresentado por meio do Quadro 11, no qual consta: entrevistado sem o nome por questão de sigilo, cargo exercido, experiência, tempo de duração da entrevista e o meio utilizado para sua realização.

Qualificação dos Entrevistados						
	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
Cargo atualmente ocupado.	Diretora de Vendas	Empresária	Gerente de Relacionamento	Diretora Criativa	Professor Senac e Anhembi Morumbi	Organizador de Eventos e Membro do Conselho do MCI
Experiência	Iniciou a carreira na hotelaria no setor de reservas, foi assistente do gerente geral de um hotel de luxo, teve experiência como gerente comercial de alguns hotéis no centro-oeste do país, atuou como executiva de vendas, gerente de vendas e atualmente diretora de vendas de um hotel de luxo na capital de São Paulo.	Fundadora da Imaginadora: empresa destinada ao mercado de viagens e turismo. Realiza eventos para líderes com conteúdo e inteligência.	Há 13 anos, atua em agências de viagem corporativa. No início, consultora de viagens e depois na gerência de relacionamento e atendimento ao cliente.	Fundadora da Dreamakers, empresa focada em experiências e viagens de eventos	Iniciou a carreira em eventos corporativos na Ambev (13 anos); Empreendeu no segmento de eventos com a abertura de um espaço com capacidade de 80 pessoas e na atualidade leciona em duas instituições de ensino superior nos cursos de Gastronomia, Hotelaria e Eventos	Atua desde 2004 no setor eventos, fundador da área de eventos na Alatur, 2008 membro de conselho da MPI, 2009 fundador da MCI e atualmente é empreendedor na área de eventos e membro do conselho da MCI
Duração da entrevista	57 minutos	28 minutos	37 minutos	36 minutos	43 minutos	31 minutos
Meio utilizado para fazer a entrevista	Zoom	Telefone	Skype	Telefone	Skype	Telefone

Quadro 11 - Qualificação dos entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

As classes pré-definidas para a coleta de dados foram: Identificação do entrevistado, Identificação da organização em que atua, Hospitalidade, Visão geral sobre mobilidade corporativa em eventos corporativos, *Stakeholders* da mobilidade corporativa e Relações de hospitalidade e Prestação de serviços no processo da mobilidade corporativa e Competitividade.

Essas informações, a qualificação de entrevistados e o instrumento de pesquisa desta fase visaram nortear o processo que foi realizado. Contudo, por se tratar de uma entrevista exploratória, a dinâmica se deu por explorar os conhecimentos, experiências e exemplos dos entrevistados para capturar-se da melhor forma a realidade deles, aprofundando assim o conhecimento do fenômeno estudado.

Após a transcrição, foi feita a análise e a interpretação das entrevistas segundo Bardin (1977), utilizando a ferramenta Atlas.ti, de modo que as respostas de uma mesma pergunta fossem classificadas com o objetivo de demonstrar uma lista das principais informações coletadas. Deste modo, para a análise, foi realizada a categorização dos dados que expõem as diferentes visões relacionadas a cada aspecto da pesquisa (THIOLLENT, 2009). O Quadro 12 traz as categorias que foram analisadas neste estudo.

Com base nessas categorias realizadas a priori e na preocupação de capturar novas categorias (a posteriori), as duas pesquisadoras que cuidaram da fase de análise foram lendo o texto a partir do primeiro ciclo (decodificação aberta) e estabelecendo novos códigos. Os códigos foram sendo incorporadas à medida que havia certo consenso a partir da análise e discussão de cada incidente. Em caso de dúvida das duas pesquisadoras, houve uma discussão com uma terceira pessoa (um doutor) para que fosse possível dirimir qualquer inconsistência na fase de codificação. Esse modelo de análise é conhecido como triangulação.

Definição das Categorias	
A Priori	A Posteriori
Hospitalidade	Hospitalidade
Mobilidade Corporativa	Mobilidade Corporativa
<i>Stakeholders</i>	<i>Stakeholders</i>
Competitividade	Competitividade
Serviços	Serviços
	Planejamento
	Experiência
	Treinamento

Quadro 12 - Definição das categorias
Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Para analisar as entrevistas com o modelo proposto, foram estabelecidos pela pesquisadora, conforme apresentado na Tabela 1, as categorias/códigos do estudo. A relação entre os códigos que podem ser representados por uma frase ou parágrafo, geram resultados conhecidos como coeficientes, que apontam a robustez de afinidade entre os códigos obtidos pela incidência que podem ser representados por proximidade ou sobreposição de registros de código no mesmo contexto (FRIESE, 2012).

Após a análise e codificação de todos os incidentes registrados foi elaborado a análise de coocorrência extraído do software Atlas.ti, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Análise de coocorrência das categorias

	Competitividade	Experiência	Hospitalidade	Mobilidade C.	Planejamento	Serviços	Stakeholder	Treinamento
Competitividade		24 - 0,24	39 - 0,27	5 - 0,05	19 - 0,17	21 - 0,16	17 - 0,15	7 - 0,08
Experiência	24 - 0,24		35 - 0,26	11 - 0,13	14 - 0,14	30 - 0,28	3 - 0,03	4 - 0,05
Hospitalidade	39 - 0,27	35 - 0,26		15 - 0,10	20 - 0,13	47 - 0,31	26 - 0,17	16 - 0,13
Mobilidade Corporativa	5 - 0,05	11 - 0,13	15 - 0,10		14 - 0,16	26 - 0,25	7 - 0,07	n/a
Planejamento	19 - 0,17	14 - 0,14	20 - 0,13	14 - 0,16		31 - 0,27	11 - 0,10	7 - 0,09
Serviços	21 - 0,16	30 - 0,28	47 - 0,31	26 - 0,25	31 - 0,27		17 - 0,13	8 - 0,08
Stakeholder	17 - 0,15	3 - 0,03	26 - 0,17	7 - 0,07	11 - 0,10	17 - 0,13		n/a
Treinamento	7 - 0,08	4 - 0,05	16 - 0,13	n/a	7 - 0,09	8 - 0,08	n/a	

Fonte: A autora (2020)

Os resultados apresentados na Tabela 1 são valores numéricos que normalmente permanece entre 0 e 1. No entanto, vale ressaltar que a análise é baseada na abordagem quantitativa, mesmo apresentando resultados numéricos, pois o objetivo é identificar um padrão de comportamento procedente dos relatos obtidos na entrevista com o modelo proposto.

A leitura da análise apresentada estabelece uma afinidade entre os códigos, visto que, quanto mais intensa a relação, maior o valor será. Portanto, quando o valor apresentar zero, por exemplo, confirma-se que não há relação aparente entre códigos. A fim de apresentar um

melhor discernimento das relações de coocorrência entre os códigos da Tabela 1, foram estabelecidas cores para representarem os graus de intensidade. A tonalidade mais escura representa o grau de intensidade mais fraco. Conforme a intensidade aumenta, as cores vão clareando.

Conforme a Tabela 1, pode-se perceber que as cinco relações mais fortes foram: Hospitalidade com serviços; Serviços com experiência; Hospitalidade com competitividade; Planejamento com serviços e Experiência com hospitalidade. As falas seguintes refletem respectivamente essas conexões:

E1: hospitalidade é serviço, é a primeira coisa que vem à minha cabeça, não é serviço qualquer, é bem serviço, essa é a palavra, bem servir. Para mim, bem servir não tem como não ser prazeroso, tem que ser prazerosa com base em *standards* bem definidos.

E2: eles tinham reconhecimento facial, então quando eu entrei de longe, eles já sabiam pelo celular que eu era a E2 e que eu gosto de cachorro e que era a primeira vez que eu estava indo no *Friends of Tomorrow*, aquilo para mim foi fantástico, ou seja, a tecnologia a favor do fator humano.

E6: partindo do princípio que as empresas têm competências parecidas, aquela que souber receber bem, esse vai ser o diferencial competitivo.

E3: dentro de agência, você tem vários serviços de recepção lá no aeroporto, pegar a pessoa no aeroporto e já levar a pessoa direto para o evento, dentro de eventos corporativos, você tem muitas formas em que você consegue acolher, agradar e entregar o seu serviço, e trazer um pouco pra essa realidade da hospitalidade.

E5: Você tirou uma pessoa do ambiente dela, você tem que construir toda essa logística de mobilidade para não deixar a pessoa desconfortável, porque a experiência do evento começa no momento em que a pessoa está gastando energia para ir a esse fim, quanto convidado ou quanto hospede, ela já sai da casa dela.

As relações que se mostraram mais fracas no modelo foram: *stakeholders* com experiência, competitividade com mobilidade corporativa e experiência com treinamento. Tais conexões poderão ser mais bem analisadas no decorrer das próximas fases da pesquisa.

O Apêndice C apresenta o resumo das respostas concedidas pelos entrevistados que foram base das inferências abaixo:

- Hospitalidade é um termo entendido por todos. Embora não tenha sido descrito da mesma forma. O conceito de hospitalidade para esta pesquisa foi validado por todos os entrevistados;
- Os entrevistados associam ações de hospitalidade com o bem tratar, agradar, pensar nos detalhes e reforçam a importância do planejamento do evento;
- Há consenso que a gestão da experiência bem-feita pode resultar em um número maior de participantes nos eventos corporativos, especialmente os abertos ao público;

- Alguns entrevistados compreendem o processo de mobilidade corporativa no âmbito de ascensão profissional ou flexibilidade hierárquica;
- A gestão mobilidade corporativa para os entrevistados tem como parte todos os serviços prestados ao cliente desde sua saída de casa até o retorno e conseguem detalhar esses serviços prestados;
- O mapa de *stakeholders* apresentado sofreu alteração em todas as entrevistas realizadas;
- Apenas 1 entrevistado não concordou com o conceito de *stakeholder* apresentado na pesquisa, alegando que apenas acionistas, clientes e colaboradores são *stakeholders* de qualquer processo, conforme extrato a seguir:

E6: Olha só, o conceito clássico de *stakeholder*, assim, é conceito clássico, se você for fazer um doutorado você tem que partir disso, o conceito clássico é: existem três *stakeholders* em uma corporação são os acionistas/sócios, os clientes e os funcionários, esses são os três grupos assim.

- Entendem que a presença da hospitalidade é percebida na prestação de serviços, contudo sua ausência é mais notada devido experiências vividas;
- Por fim, todos acreditam que há relação positiva entre a prestação correta de serviços e competitividade no processo de realização dos eventos corporativos.

Ainda com base nas entrevistas concedidas, desenhou-se outro mapa de *stakeholders* para a pesquisa, conforme apresentado na Figura 22.

Itens solicitados para retirada: comunidade, empresas, governo.

Itens sugeridos para inserção: companhias, aéreas, locação de automóveis, colaboradores, transportes e o comprador do evento.

Itens acatados pela pesquisadora: colaboradores. Os demais não foram introduzidos por já estarem em outros itens como: parceiros e operadoras e agências de turismo.

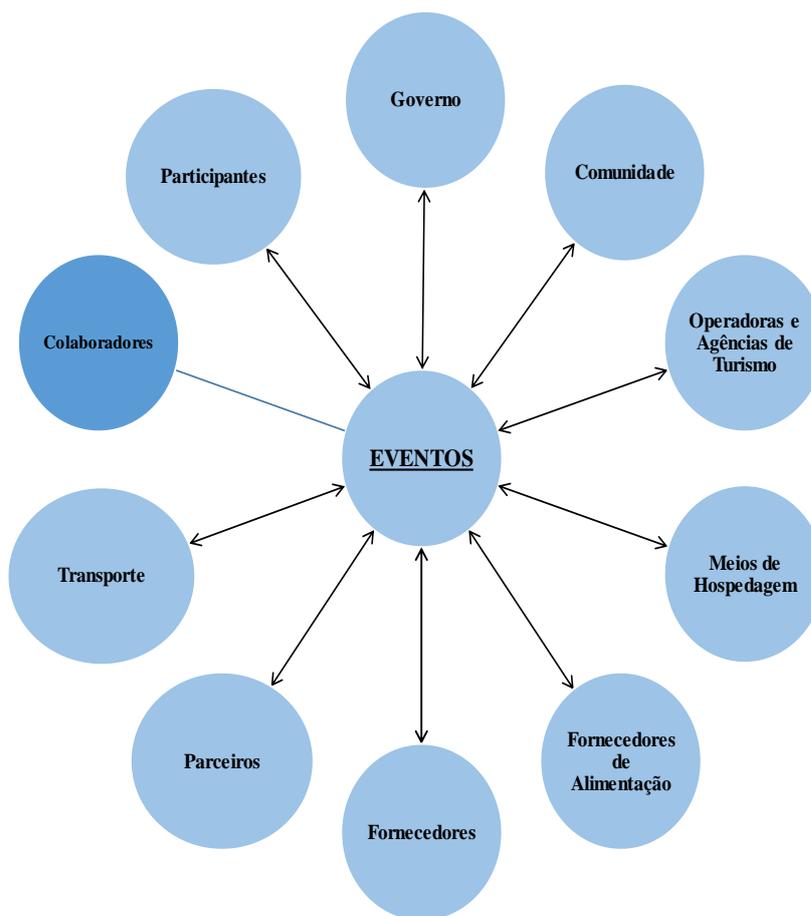


Figura 22 - Mapa de *stakeholders* após pesquisa com os entrevistados da 1ª fase – Emic
Fonte: A autora (2020)

4.1.1 *Framework* da pesquisa após a *Emic* 1

Com base na revisão da literatura e pesquisa qualitativa realizada, pode-se analisar o *framework* escolhido para este estudo, já apresentado e explicado no primeiro capítulo, e propor adaptações.

A pesquisa qualitativa teve como entrevistados especialistas do segmento de eventos corporativos, com experiência superior a 5 anos no planejamento e execução de eventos.

As adaptações estão representadas na Figura 23, enfatizadas pela cor vermelha, assim como onde cada hipótese da *Emic* - Fase 1 está localizada no *framework*.

- O fenômeno estudado foi modificado de ‘experiência em eventos de turismo’ para ‘experiências em eventos corporativo’;
- Planejamento e gerenciamento de eventos; incremento dos recursos utilizados tendo como item ‘*check list*’ e a troca de ‘profissionalismo’ para ‘treinamento’;
- ‘Escolhas e antecedentes pessoais’ não foi alterado;

- Padrões e Processos: foi retirado ‘padrões temporais e espaciais’ e acrescentado ‘mobilidade corporativa’ e ‘serviços oferecidos’;
- Impactos e Resultados: foram acrescentados os itens ‘recompra’ e ‘satisfação’.

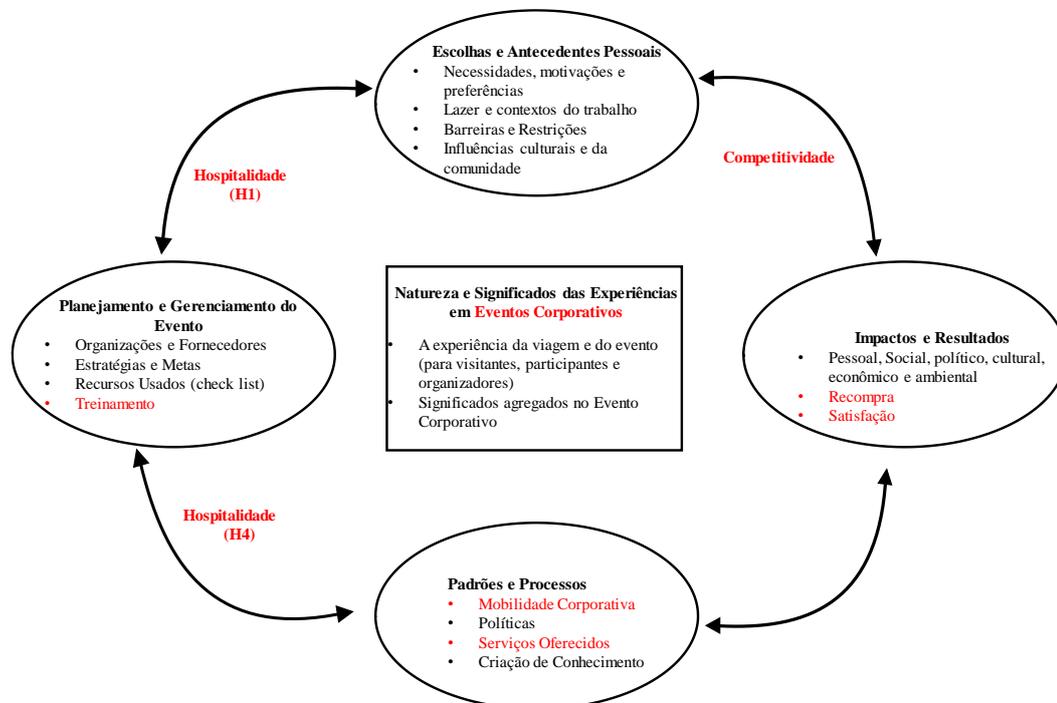


Figura 23 - Framework da pesquisa após fase *Emic* 1

Fonte: A autora (2020)

4.1.2 Verificação das hipóteses

Em seguida, busca-se com a análise dos resultados acima confrontar as hipóteses inicialmente levantadas para esta fase da pesquisa.

H1 - A hospitalidade influencia a relação anfitrião-hóspede sendo relevante para as empresas de eventos corporativos.

Para a verificação dessa hipótese, faz-se necessário, primeiramente, tratar do entendimento de hospitalidade por parte dos entrevistados. Essa é entendida como ser bem recebido (a), como acolhimento, cuidado, mimo, empatia, assim como algo mais amplo, uma experiência total de entrega de serviços.

Em algumas das entrevistas realizadas, notou-se que o conceito de hospitalidade aparecia junto ao de serviços e vice-versa, o que confirma que, uma vez entendido e internalizado o conceito de hospitalidade, ele passa a fazer parte da percepção de uma boa prestação de serviços.

E1: hospitalidade é serviço, é a primeira coisa que vem à minha cabeça, não é serviço qualquer, é bem serviço, essa é a palavra, bem servir. Para mim, bem servir não tem como não ser prazeroso, tem que ser prazerosa com base em *standards* bem definidos

E2: hospitalidade é promover ou criar uma experiência boa e positiva para qualquer pessoa que participe do evento ou que esteja e interaja em qualquer tipo de ambiente. Promover uma boa experiência.

E3: é você pegar essa pessoa e acolher dentro das necessidades dela, estar presente e auxiliá-lo da melhor maneira, acho que essa é a hospitalidade mais num foco corporativo, sem ser só o receber, a dádiva, sem só olhar para esse lado.

E4: dentro dos eventos, dentro dos nossos projetos, eu sempre tento dar direção dos eventos, aplicar o máximo de hospitalidade para receber bem as pessoas que compraram essa experiência, para ele se sentir bem acolhido e para que ele queira voltar a ter essa experiência ou para que ele fale bem do projeto, mas acaba sendo com fim comercial, mas a pretensão da hospitalidade em si acaba sendo essa mesma.

E5: Em evento corporativo, a hospitalidade é mais ou menos isso, tem essa estrutura que não foge muito disso, não precisa receber com alegoria, com escola de samba, não precisa de nada disso, precisa receber bem e confortável, oferecer alguma coisa para a pessoa, nem que seja uma água, no primeiro momento.

E6: hospitalidade é o bem receber dentro de um contexto específico, no contexto da viagem de negócios, tem o contexto da viagem de lazer, tem o contexto da lua de mel, então acho que para cada uma dessas várias, inúmeras situações, hospitalidade é você fazer uma pessoa se sentir bem recebida, bem acolhida, cuidada, acho que isso vale tanto pra hotelaria como vale pra um contexto de receber em casa, quando você recebe alguém em casa, você procura oferecer o maior conforto, a melhor hospitalidade, eu gosto muito dessa frase, 'a nossa melhor hospitalidade'

Para alguns autores, ao se falar em eventos corporativos, nota-se a necessidade de estabelecimento de parcerias duradouras, prestadores de serviço alinhados à filosofia de trabalho da empresa e do cliente. Nakane (2006) corrobora com as falas dos entrevistados pois faz uma associação do conceito de eventos ao de hospitalidade, referindo-se à importância do comprometimento das partes interessadas, o relacionamento entre pessoas, tempo e espaço e sua importância para as empresas:

Com conceituações múltiplas em função de sua aplicação e relevância na vida humana, eventos e hospitalidade apresentam uma simbiose elementar, pois tratam da interação entre pessoas em espaços e tempo planejados. (...) Essa explicação induz que o uso da hospitalidade em eventos irá gerar um verdadeiro comprometimento entre as partes interessadas, personificadas pelo cliente primário/contratante e os clientes secundários/convidados, no caso de um acontecimento especial na área corporativa, gerando fidelidade para com a empresa, marca, produtos ou serviços (NAKANE, 2006, p.44).

A primeira hipótese dessa pesquisa (H1) foi, portanto, confirmada.

H4 - A hospitalidade influencia positivamente a gestão para *stakeholders* na mobilidade corporativa.

Os achados dessa fase da pesquisa confirmam que todos os entrevistados conhecem o conceito de *stakeholders*, assim como a maioria concordou com o mapa de *stakeholders* do processo de mobilidade corporativa apresentado no processo de entrevistas, com pequenos ajustes no sentido de adicionar algum *stakeholder*.

E2: tem *stakeholder* em todos os lugares, *stakeholders* são os habitantes dos seus ecossistemas, sejam eles quem for, o seu fornecedor, nos casos de eventos a pessoa do áudio e vídeo é um *stakeholder* para mim.

E3: Pra mim, os *stakeholders* são todos os envolvidos dentro de uma questão do mundo de um evento, por exemplo, a gente fala aí do público, a gente fala da agência que tá, porque eu entendo que o evento tá no centro e a gente vai falar de todo mundo que tá envolvido pra que esse evento ocorra.

E4: *Stakeholder* são as pessoas que acabam influenciando ou sendo influenciadas por determinada organização, no meu caso, como produtoras de um evento ou no caso o próprio evento, pode estar nos centros das atenções, mas acabam sendo as pessoas que são influenciadas dentro dessa determinada organização, determinado projeto.

Da mesma forma, todos identificam relações de hospitalidade entre a organização em questão e os *stakeholders* do processo, ainda que essas relações sejam mais claras entre a organização do evento e seus fornecedores.

E2: se você não tiver com ele (*stakeholder*) um bom relacionamento, ele na hora de uma crise que acontece dentro de um evento ao vivo, ele te deixa na mão, e se ele não consertar, o evento não funcionou e o teu cliente ficou também insatisfeito com teu negócio

E3: Dessa forma, eu enxergo que você consiga fechar parcerias e as parcerias agregarem trazendo mais eventos pra você, porque a mesma forma se você for hostil com seu fornecedor, você não vai ter dele uma atenção, e pode ser que ele transmita isso pro seu cliente final, entendeu?

E4: Quando essas empresas (apoiadoras dos eventos) percebem que você conseguiu superar e trabalhar bem essa questão da hospitalidade e receber bem os clientes, os parceiros, os fornecedores, enfim, as empresas se sentem mais seguras em investir com você dentro desse processo, seja lá como for, com verba, com ações, então você acaba também tendo esse trabalho positivo tanto como empresas parceiras.

Nota-se que a presença de hospitalidade nessas relações entre *stakeholders* contribui para o sucesso da organização e da própria mobilidade corporativa, conforme se confirma nas falas dos entrevistados citados e nas definições dos autores abaixo:

E1: Olha, me ajuda aqui que esse cliente nesse momento não tem verba, mas a gente tem o interesse nisso, nisso e nisso a médio e longo prazo', e o fornecedor aceita o preço e fazemos o evento.

E2: porque já que o *stakeholder* é aquele que pode influenciar o futuro do teu negócio de alguma forma, os meus parceiros, os meus pares de equipe, os meus clientes, meus investidores são também.

As transações entre organização e *stakeholders* são realizadas diariamente e vão desde a venda de seus produtos e serviços a clientes até negociações de novos contratos com sindicatos, passando por todos os setores e níveis hierárquicos da organização (FREEMAN, 1984). Para obter bons resultados nas transações entre organização e *stakeholders*, é necessário que haja processos rotineiros que se preocupem com seus interesses. Caso contrário as interações serão hostis e de difícil diálogo, fazendo com que os *stakeholders* busquem organizações que contemplem seus interesses (FREEMAN, 1984).

De acordo com os autores, os *stakeholders* se tornam comprometidos e leais quando os componentes essenciais de um relacionamento são desenvolvidos e esclarecidos. Aliado a isso, a organização precisa demonstrar confiança e integridade em suas ações, para que dessa forma consiga apoio dos *stakeholders*.

A lealdade (garantia implícita ou explícita de continuar contribuindo para o crescimento da organização) demonstrada pelo *stakeholder* é resultado do seu comprometimento (bom relacionamento com a empresa) associado ao seu comportamento (aperfeiçoamento das relações com os demais *stakeholders* e com a empresa) (WALKER; MARR, 2001).

Com base no exposto até o momento, pode-se concluir, que a hipótese (H4) foi confirmada.

4.1.3 Escala

A escala apresentada no Quadro 13 é resultado da análise do referencial teórico, pesquisa qualitativa, traduções de variáveis e validação com doutores. Com objetivo de demonstrar como as variáveis e construtos foram embasados, a autora elaborou uma matriz de amarração com os construtos, as respectivas variáveis, quais autores suportam esse contexto e extratos de falas dos entrevistados que auxiliaram na adaptação/construção.

Constructo	Variáveis	Escala Adaptado para este estudo	Autores	Entrevistados
		Quando penso em participar de um evento aprecio que:		
Planejamento	PLAN_1	Eu receba informações importantes, antes do evento,	Okayasu, Nogawa, & Morais (2010); Vogt & Fesenmaier (1998); Tsaour, Yen, & Chen (2010); Baptista (2008); Bauman (2007); Brotherton e Wood (2004); Camargo (2004); Chavés e Rest 92014); Ferraz (2013); Gotman (2009); Grinover (2006); Haslam, Cornelissen e Werner (2017); Junqueira e Rejowski (2010); Lugosi (2017; 2014); Mendes e Fedrizzi (2017); Meyer e Höllere (2014); Morgan (2002); Plester (2015); Ritzer (2015); Telfer (2004); Tsai et al. (2015);	E2: De você entender uma coisa bem básica, de você entender quem é o seu público, é o básico de marketing fazer produtos para o seu público, só que ainda nos eventos eu vejo que não existe isso muito definido, não se preocupa tanto com isso.; E5:percorrer pra chegar ao evento e ter uma experiência agradável, precisa ser pensado, porque as vezes a pessoa pensa tanto no evento em si que esquece da trajetória que o convidado tem que percorrer pra chegar no evento
	PLAN_2	Eu obtenha o máximo de informações sobre a programação		
	PLAN_3	Exista clareza e concisão de informações		
	PLAN_4	Exista bons conselhos sobre passeios turísticos		
	PLAN_5	Exista facilidade em encontrar as informações disponíveis		
	PLAN_6	Que os organizadores facilitem o meu acesso ao evento		
	PLAN_7	Que os organizadores ajudem nas possibilidades de acomodações		
	PLAN_8	Que os organizadores programem atividades adequadas ao meu perfil		
		Aprecio evento que:		
Experiência	EXP_1	Seja próximo daquilo que eu imaginei	Vogt & Fesenmaier (1998); Oh, Fiore, & Jeoung (2008); Shaw e Ivens (2001); Knutson e Beck (2003); Engel, Blackwell e Miniard (2006); Berry (1983); Gummesson (1999); Gummesson, Lush e Vargo (2010);	E2: ela me fez sentir uma coisa diferente, me proporcionou algo que me fez mudar, então essa experiência quando você toca os sentimentos da pessoa, você transforma a experiência em hospitalidade; E4: gerar uma boa experiência com a expectativa de aumentar o número de participantes em um próximo evento, porque os que foram vão querer voltar para essa mesma experiência e vão passar para outras pessoa
	EXP_2	Me tornem mais conhecedor		
	EXP_4	Que forneça uma experiência de aprendizagem		
	EXP_5	Provém uma experiência diferenciada que me faz querer voltar		
		Em relação ao evento eu fico satisfeito(a) quando:		
Hospitalidade	HOSP_1	Os organizadores do evento se preocupam comigo	Okayasu, Nogawa, & Morais (2010), Alves e Wada (2014); Brotherton e Wood (2004); Camargo (2015; 2008); Crotti (2017); Gotman (2009); Kunwar (2017); Lashley (2004); Lashley e Morrison (2004); Locwood e Jones (2004); Lynch et al. (2011); Lynch e McWhannell (2004); Montandon (2003); O'Connor (2005); O'Mahony (2015); Quadros (2011); Slattey (2002); Telfer (2004); Wada (2007); Wada e Moretti (2014)	E4: dentro dos eventos, dentro dos nossos projetos eu sempre tento dar direção dos eventos, aplicar o máximo dessa hospitalidade para receber bem as pessoas que compraram essa experiência, para ele se sentir bem acolhido; E6: A melhor hospitalidade é assim, aquilo que você pode fazer, aquilo tá ao alcance, mas aquilo que é feito com o genuíno espírito de alegria em receber as pessoas, acho que isso vale, enfim, pra casa da gente, e isso vale pra hotelaria, isso vale pra qualquer estabelecimento
	HOSP_2	Os organizadores do evento são amigáveis comigo		
	HOSP_3	Os organizadores do evento me tratam como um participante importante		
	HOSP_4	Os organizadores do evento me tratam como um participante especial		
	HOSP_5	Os organizadores do evento me dão apoio durante o evento		
	HOSP_6	Os organizadores do evento me tratam com grande estima		
	HOSP_7	Os organizadores do evento se relacionaram comigo durante todo o evento		
		Se o evento foi pago pela empresa que trabalho, é interessante que os organizadores do evento		
Mobilidade	MOB_1	Ofereçam transfer do aeroporto ao evento ou hotel	Chang & Chen (2012), Okayasu, Nogawa, & Morais (2010), Balogu & Love (2005), Ferreira & Wada (2011); Wada et al. (2014); Jones (2013); Joia & Babonea (2012); Aguilera (2008); Millar & Salt (2008); Wickham & Vecchi (2009); Beaverstock et al. (2009); Pimentel et al.	E5: Você tirou uma pessoa do ambiente dela, você tem que construir toda essa logística de mobilidade para não deixar a pessoa desconfortável, porque a experiência do evento começa no momento em que a pessoa está gastando energia para ir ; E6 mobilidade corporativa entendida como, as várias manifestações de movimentos de pessoas relacionadas à uma empresa, ela pode usar avião, ela pode usar táxi, pode usar carro
	MOB_2	Tenham tarifas diferenciadas de acomodação para participantes do evento		
	MOB_3	Ofereçam opções de passeios		
	MOB_4	Ofereçam facilidade de transportes locais		
		Acredito que uma equipe de eventos deve:		
Treinamento Stakeholders	TES_1	Estar preparada para todos os aspectos	Vogt & Fesenmaier (1998); Oh, Fiore, & Jeoung (2008); Okayasu, Nogawa, & Morais (2010); Schiavoni et al., (2013); Freeman (1984; 2007); Clarkson (1995); Mitchell et al. (1997); Etzioni (1964).; Carroll e Buchholtz (2008); Post et al. (2002); Oliveira e Wada (2012); Bridoux e Stoelhorst (2014)	E1: Então eu tenho que ter uma equipe muito bem treinada, muito bem argumentada e com prazer surreal para atender, então a partir do momento em que a gente fez isso; E3: Pra mim, os stakeholders são todos os envolvidos dentro de uma questão do mundo de um evento, a gente fala ai do público, a gente fala da agência que tá, porque eu entendo que o evento tá no centro e a gente vai falar de todo mundo que tá envolvido pra que esse evento ocorra.
	TES_2	Ter uma verdadeira harmonia entre si		
	TES_3	Preocupar-se com o participante		
	TES_4	Relacionar-se com seus colegas com harmonia		
	TES_5	Ser diversa		
		Entendo que um evento sempre deve oferecer serviços de:		
Serviços	SERV_1	Check-in exclusivo	Chang & Chen (2012); Balogu & Love (2005); Wada e Moretti (2014); Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988); Gentile, Spiller e Noci (2007); Albrecht (1993); Carlzon (1994)	E4: transfer oficial do evento para receber as pessoas no aeroporto e para pegar a pessoa no resort ou no local em que acontece o evento para levar de volta para o aeroporto ou para o destino da pessoa, no caso sendo rodoviário, então a gente sempre dá essa opção; E3: serviu comida fria, então eu acho que isso é um grande impacto, se você não cuida pra agradar, o seu público não volta.
	SERV_2	Segurança no evento		
	SERV_6	Qualidade de restaurantes		
	SERV_4	Variedade de restaurantes		
	SERV_5	Conectividade (Wi-fi)		

Quadro 13 - Escala fase Etic

Fonte: A autora (2020)

O Quadro 13 foi a base para elaboração da escala (Apêndice F) e sua aplicação e análise corresponde à próxima etapa dessa tese (*Etic*).

4.2 *Etic* - Fase 2

Para este momento da pesquisa, foi delimitado um estudo quantitativo a ser aplicado em pessoas que tenham participado de eventos corporativos cujos custos foram pagos pelas empresas em que trabalhavam ou trabalham. Três objetivos específicos fizeram parte desta fase: compreender as relações sociais na gestão da hospitalidade para stakeholders dos eventos corporativos; mensurar a relevância da hospitalidade para os participantes de eventos corporativos por meio de uma escala e analisar os serviços da mobilidade corporativa na percepção dos participantes de eventos. Além dos objetivos, houve a proposta de entender-se as seguintes hipóteses da pesquisa:

- H2 - Os serviços da mobilidade corporativa impactam e são impactados positivamente pelos seus participantes.
- H3 - Existe relação bidimensional de hospitalidade entre as empresas de eventos corporativos e seus *stakeholders*.
- H5 - A hospitalidade influencia e é influenciada positivamente pela satisfação dos participantes de eventos corporativos.

A Figura 24 apresenta o *framework* adaptado para a fase quantitativa. Pode-se perceber onde os constructos e hipóteses estão localizados e quais as relações que foram mensuradas.

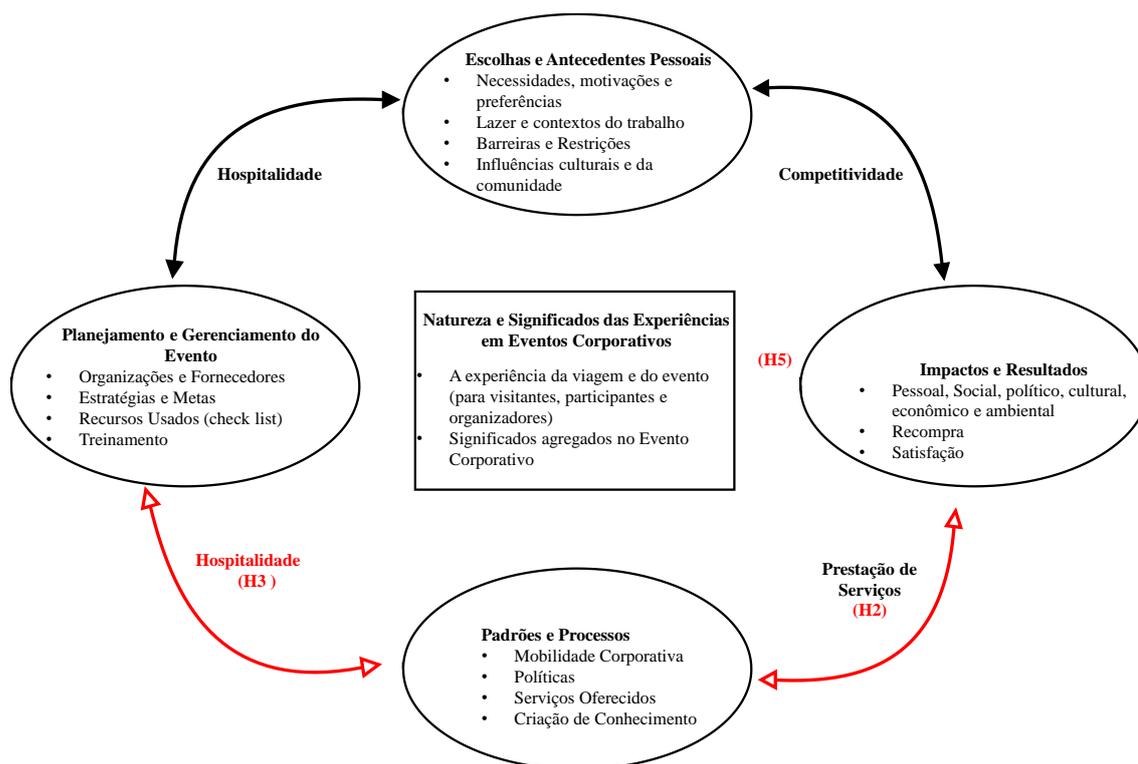


Figura 24 - *Framework* adaptado para a Fase Etic
Fonte: A autora (2020)

A escala utilizada possui três constructos de sustentação: hospitalidade; *stakeholders*; e mobilidade corporativa. Para cada constructo foram definidas variáveis: sendo 19 para hospitalidade, 9 para mobilidade corporativa e 5 para *stakeholders*.

A hospitalidade, com base nos resultados da fase EMIC 1, foi um construto que teve o planejamento e a experiência associados ao seu entendimento e aplicabilidade. Dessa forma, as variáveis reverberaram esse entendimento e corroboraram com o *framework*.

O constructo *stakeholder* foi diretamente relacionado aos treinamentos. Já a mobilidade corporativa, no discurso dos entrevistados, foi percebida por meio dos serviços.

A Figura 25 representa de maneira ilustrativa como são as relações dos constructos, variáveis e as hipóteses:

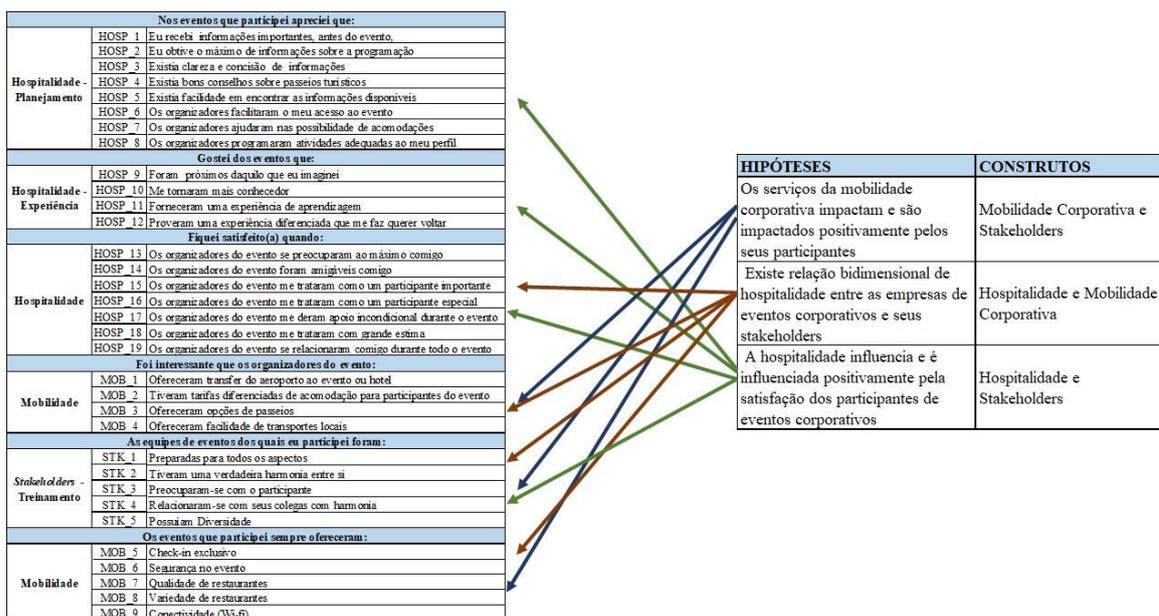


Figura 25 - Relações entre constructos, variáveis e hipóteses
 Fonte: A autora (2020)

Com base nas informações mencionadas anteriormente, pode-se construir o modelo utilizado para análise dos dados desta fase da pesquisa.

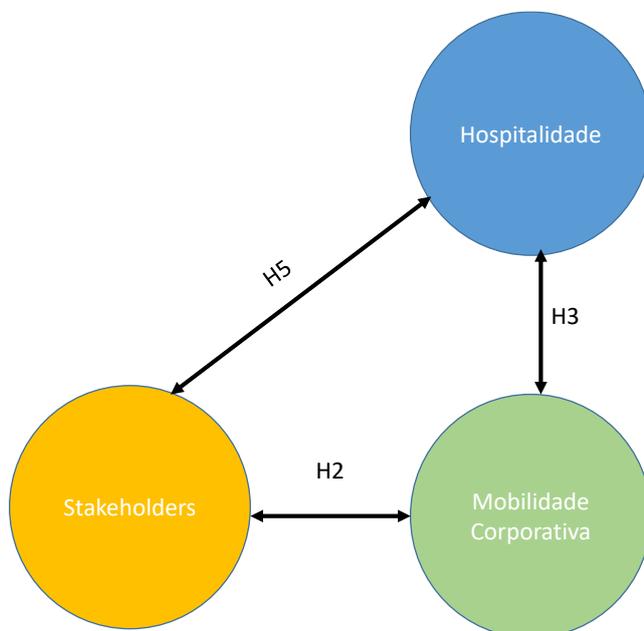


Figura 26- Modelo de análise dos dados
 Fonte: A autora (2020)

4.2.1 Modelagem dos dados

A primeira validação efetuada com os dados coletados foi verificar se existiam respostas não preenchidas e respostas preenchidas em uma única opção, porém não foi encontrado nenhum problema nessa validação.

Os dados foram então submetidos ao software Amos, adotando como parâmetros para a análise: máxima verossimilhança, ajuste de modelos independentes e saturados, minimização de histórico, estimativas padronizadas, quadrado das correlações múltiplas, resíduos do momento, pesos dos fatores, estimativas de correlações e teste de normalidade e *outliers* (ARBUCKLE, 2012).

Os dados foram então rodados utilizando esses parâmetros, o qual apresentou algumas variáveis observáveis com valores de carga abaixo do recomendável que é 0,7. A ideia é eliminar do modelo indicadores com grande margem de erro e baixas cargas (BYRNE, 2001; HAIR JR; GABRIEL; PATEL, 2014). Seguindo essa recomendação, optou-se por excluir as variáveis observáveis de forma parcimoniosa, escolhendo para isso a que possuía a menor carga. Dessa forma, optou-se por se remover a variável MOB_9 => 0,45. O modelo foi rodado novamente por outras 15 vezes, sendo eliminadas as variáveis sequencialmente: MOB_7 => 0,53; MOB_6 => 0,42; HOSP_1 => 0,5, HOSP_2=> 0,48; HOSP_9 => 0,48; HOSP_3 = 0,5; HOSP_6 => 0,49; HOSP_11 => 0,49; HOSP_5 => 0,52; MOB_8 => 0,56; HOSP_7 = 0,56; HOSP_8 => 0,55; HOSP_12 => 0,56. A variável MOB_1 foi eliminada no decorrer dos ajustes realizados no modelo.

Tabela 2 - Variáveis Eliminadas

Variáveis Eliminadas	
HOSP_1	Eu recebi informações importantes antes do evento
HOSP_2	Eu obtive o máximo de informações sobre a programação
HOSP_3	Existia clareza e concisão de informações
HOSP_4	Existia bons conselhos sobre passeios turísticos
HOSP_5	Existia facilidade em encontrar as informações disponíveis
HOSP_6	Os organizadores facilitaram o meu acesso ao evento
HOSP_7	Os organizadores ajudaram nas possibilidades de acomodações
HOSP_8	Os organizadores programaram atividades adequadas ao meu perfil
HOSP_9	Foram próximos daquilo que eu imaginei
HOSP_10	Me tornaram mais conhecedor
HOSP_11	Forneceram uma experiência de aprendizagem
HOSP_12	Proveram uma experiência diferenciada que me faz querer voltar
MOB_1	Ofereceram <i>transfer</i> do aeroporto ao evento ou hotel
MOB_6	Segurança no evento
MOB_7	Qualidade de restaurantes
MOB_8	Variedade de restaurantes

Fonte: A autora (2020)

Após esse procedimento, o modelo ficou apenas com uma variável (ST_05 => 0,63) com carga abaixo do recomendável, optando-se pela manutenção desse item devido à proximidade com a zona de aceitabilidade. Os valores finais para as cargas do modelo são apresentados por meio da Tabela 3:

Tabela 3 – Cargas das Variáveis do Modelo

	STK	MOBC	HOSP
STAK_5	0,633	0	0
STAK_4	0,763	0	0
STAK_3	0,864	0	0
STAK_2	0,73	0	0
STAK_1	0,71	0	0
MOB_2	0	0,68	0
MOB_3	0	0,739	0
MOB_4	0	0,919	0
MOB_5	0	0,732	0
HOSP_19	0	0	0,76
HOSP_18	0	0	0,853
HOSP_17	0	0	0,865
HOSP_16	0	0	0,808
HOSP_15	0	0	0,831
HOSP_14	0	0	0,73
HOSP_13	0	0	0,74

Fonte: A autora (2020)

Dando prosseguimento à análise, passou-se então a se verificar o ajuste do modelo por meio dos indicadores de ajuste: X^2 seguindo as recomendações de Hair Jr., Gabriel e Patel (2014) e de Ding, Velice e Harlow(1995), NFI por meio das recomendações de Ding, Velice e Harlow (1995) e Kelloway (1998), RMR e SMR seguindo as recomendações de Kelloway (1998), TLI proposto por Tucker e Lewis (1973), IFI seguindo as recomendações de Blunch (2012), RMSEA por meio das recomendações de Hair Jr., Gabriel e Patel (2014), GFI e AGFI de acordo com o proposto por Kelloway (1998), cujos limites são apresentados por meio Tabela 4:

Tabela 4 – Indicadores de Ajuste do Modelo

Medida	Nome	Autores	Limite aceitável
X^2/df	Chi-Quadrado	Hair Jr., Gabriel e Patel (2014)	< 5 $P > 0,05$
(A) GFI	Goodness of Fitness	Kelloway (1998)	$GFI \geq 0,95$ $AGFI \geq 0,90$
TLI	Índice de Ajuste Normalizado	Tucker e Lewis (1973)	$TLI \geq 0,95$
NFI	Normed Fit Index	Ding, Velice e Harlow (1995) e Kelloway (1998)	$NFI > 0,95$
IFI	Incremental Fit Index	Bluch (2012)	$IFI > 0,90$
(S) RMR	Root Mean Square Residual	Kelloway (1998)	$RMR < 0,8$ $SRMR < 0,8$
RMSEA	Root Mean Square Error of Aproximation	Kelloway (1998) e Hair Jr., Gabriel e Patel (2014)	$SRMR < 0,08$

Fonte: Adaptado de Parry (PARRY, 2019)

O modelo apresentou os seguintes parâmetros de ajuste $X^2/df = 3,249$, $p < 0,0001$, cujos valores estão dentro dos limites de aceitabilidade, $RMR = 0,058$ próximo do limite de aceitabilidade, $GFI=0,883$ e $AGFI=0,845$, ambos abaixo do limite de aceitabilidade, $NFI = 0,90$ abaixo do recomendado, $IFI=0,929$ acima do limite indicando bom ajuste e $RMSEA = 0,110$, acima do limite de aceitabilidade. Dessa forma, o modelo não mostrou um bom ajuste, necessitando de ajustes, por meio dos índices de modificação (ADEDEJI; LAWAN, 2017). Para isso, foram verificados os *indexes* de modificação, com objetivo de encontrar o maior valor estabelecido entre as variáveis. Obteve-se então $e32 \leftrightarrow e33 = 31,547$, após a verificação foi criada uma covariância entre essas variáveis de erro.

Outros dezesseis ajustes, com base nos *indexes* de modificação foram realizados no modelo e podem ser acompanhados passo a passo no Apêndice G deste estudo, obtendo os seguintes valores finais: $X^2 \Rightarrow 172,329$, $X^2/df \Rightarrow 1,958$, $p < 0,0001$, cujos valores estão dentro

dos limites de aceitabilidade, RMR = 0,040 abaixo do limite de aceitabilidade indicando bom ajuste, SRMR => 0,0372 abaixo do limite de aceitabilidade indicando bom ajuste, GFI=0,940 próximo do valor de aceitabilidade e AGFI= 0,908, dentro do limite de aceitabilidade, NFI = 0,951 acima do limite recomendado indicando bom ajuste, IFI=0,975 acima do limite indicando bom ajuste, TLI = 0,966 acima do limite de aceitação indicando bom ajuste e RMSEA = 0,054 com PCLOSE = 0,298, dentro do limite de aceitabilidade. Sinalizam que a maioria dos indicadores estava dentro do limite de aceitabilidade, sendo que somente o GFI estava bem próximo do valor de aceitabilidade. No entanto, devido ao fato de estar muito próximo, aceitou-se que o modelo demonstrava um bom ajuste (ADEDEJI; LAWAN, 2017; BYRNE, 2001; DING; VELICER; HARLOW, 1995; HAIR JR.,; BLACK; BABIN, 2010; HAIR JR.,; GABRIEL; PATEL, 2014; HAYDUK, 1987; JÖRESKOG; SÖRBOM, 1996; PARRY, 2019).

A análise dos R2 demonstrou que os valores estavam acima do limite recomendado por Hair Jr, Gabriel e Patel (2014), que é de 0,20, sendo os valores do modelo: HOSP ↔ MOBC => 0,29, HOSP ↔ STK => 0,68 e MOBC ↔ STK => 0,39, demonstrando uma boa explicação para o modelo.

O passo seguinte foi avaliar a confiabilidade composta por meio da validade discriminante (indicador que mostra o grau de independência de cada constructo dos demais, ou seja, se cada constructo é independente dos demais) e a validade convergente do modelo (a medida que avalia um constructo junto com outros constructos para verificar se convergem para o objetivo proposto), conforme sugerido por Hair Jr, Gabriel e Patel (2014), que devem ser observados por meio da Tabela 5:

Tabela 5 – Validade Convergente do Modelo

	CR	AVE	MSV	ASV	MOBC	HOSP	STK
MOBC	0,854	0,597	0,393	0,343	0,773		
HOSP	0,925	0,640	0,684	0,489	0,542	0,800	
STK	0,860	0,553	0,684	0,539	0,627	0,827	0,744

Fonte: A autora (2020)

Primeiramente, fez-se a análise convergente do modelo, que é a verificação de qual é a extensão que os fatores compartilham de uma alta proporção de variância comum (HAIR JR; GABRIEL; PATEL, 2014). Por meio da Tabela 5, pode-se observar que os índices de confiabilidade composta (CR) apresentaram os valores MOBC => 0,854, HOSP => 0,925 e STK => 0,860, demonstrando serem muito bons de acordo com o recomendado por Hair Jr, Hult e Ringle (2016), os quais sugerem que devem ser > 0,7, sendo > 0,6 o limite parcimonioso de aceitabilidade.

Os valores de Variância Média Extraída (AVE), uma medida de validade convergente dos constructos do modelo, os quais devem ser superiores a 0,5 para se mostrarem significante, tendo por base na Tabela 5 os valores MOBC => 0,597, HOSP => 0,640 e STK => 0,553, nota-se que os constructos estão de acordo com o recomendado (BYRNE, 2016; HAIR JR, HULT; RINGLE, 2016; PITUCH; STEVENS, 2015). Essa etapa da análise demonstrou que o modelo possui validade convergente.

Após a análise da validade convergente, se iniciou a análise discriminante por meio dos indicadores Maximum Shared Variance (MSV) e Average Shared Variance (ASV), cujos valores devem ficar acima dos valores da Average Variance Extracted (AVE) (ETTIS; KEFI, 2016; PANDEY; SHRIVASTAVA, 2016). Por meio da observação da Tabela 5, verificou-se que os constructos HOSP => 0,684 e STK => 0,684 apresentaram valores acima do recomendado para o indicador MSV, demonstrando baixa validade discriminante.

O último teste de validade discriminante foi o critério de Fornell e Larcker (1981), em que os valores das correlações devem ser menores que os quadrados das AVEs dos constructos. Pode-se observar por meio da Tabela 6 que os valores do quadrado das AVEs dos constructos HOSP => 0,800 e STK => 0,744 ficaram abaixo das correlações, sugerindo baixa validade discriminante. Pode-se verificar que o modelo possui baixa validade discriminante. No entanto, pode-se concluir que de acordo com os resultados gerais, o modelo é confiável e válido.

Dessa forma passou-se então à verificação da validade dos caminhos do modelo, de forma a testar as hipóteses formuladas inicialmente. Os resultados são demonstrados por meio da Tabela 6:

Tabela 6 – Análise dos Caminhos do Modelo

			Estimada	S.E.	C.R.	P	Hipótese	Label
MOBC	<-->	STK	0,338	0,046	7,309	***	H2	Suportada
HOSP	<-->	MOBC	0,329	0,047	7,06	***	H3	Suportada
HOSP	<-->	STK	0,327	0,038	8,509	***	H5	Suportada

*** < 0,00001

C.R (Critical Ratio) >= 1,96

Estimada = Covariância

Fonte: A autora (2020)

Observa-se por meio da Tabela 6 que todos os caminhos são significantes e, portanto, válidos, suportando dessa forma as hipóteses H2, H3 e H5.

O modelo final é demonstrado por meio da Figura 27:

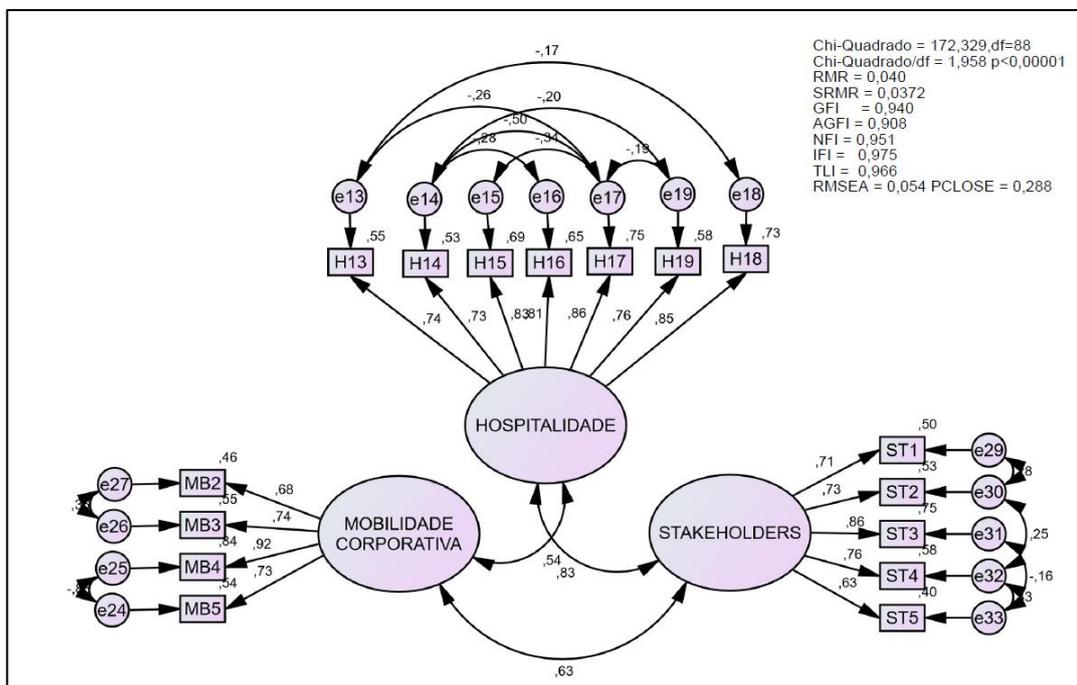


Figura 27 – Modelo final da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa (2020)

O modelo final da pesquisa demonstra que a relação mais forte é a de hospitalidade com *stakeholders*, seguida pela mobilidade e *stakeholders* e, por fim, mobilidade com hospitalidade.

4.2.2 Verificação das hipóteses

A relação entre hospitalidade com mobilidade corporativa (H3 - Existe relação bidimensional de hospitalidade entre as empresas de eventos corporativos e seus *stakeholders*) indica que as empresas organizadoras de eventos precisam colocar em prática ações estratégicas para o gerenciamento de *stakeholders* e reconhecer que esta é uma competência primordial para a empresa. Além disso, é necessário que as relações e a preocupação pelo interesse dos *stakeholders* esteja intrínseco à cultura da empresa. De acordo com Post, Preston e Sach (2008), inserir a concepção de *stakeholders* na cultura organizacional traz consigo implicações importantes, tais como: se atentarem ao possível surgimento de novos grupos de *stakeholders* e, com isso, terem que se tornar responsáveis pelos relacionamentos entre todos os *stakeholders*, além de implementar políticas públicas que sejam favoráveis a todas as partes. Para que o gerenciamento dos relacionamentos seja eficaz, pode-se fazer uso das teorias da hospitalidade.

A utilização das práticas de hospitalidade em ambientes e em relações comerciais está presente em muitas sociedades pós-industriais. Porém, de forma geral, a sua administração não

ocupa uma posição central dentro do sistema de valores das empresas e a sua prática é principalmente resultante da necessidade de extrair mais valia da prestação de serviços podendo ser vista como um complemento na prestação de serviços (LASHLEY, 2015).

Para corroborar com a força da relação entre hospitalidade e *stakeholders*, captou-se trechos das entrevistas com especialistas realizadas na fase *Emic* 1:

E3 - se tem a hospitalidade com o seu fornecedor, porque eu acho que a hospitalidade, ela vai agregar dentro do seu meio, seja produto ou serviço, ela vai agregar se você trabalhar com todos lados, com seus *stakeholders* também, então a agência ela também tem que trabalhar a hospitalidade com os seus *stakeholders*, assim como o *transfer*, com todos pra que você agregue e consiga nessa relação ter uma parte de confiança pra que você tenha mais eventos.

E4 - Então assim, se você não tiver um relacionamento bacana de hospitalidade entre esses *stakeholders*, seu evento acaba entrando em risco, porque você acaba não tendo um afinamento de equipe durante todo o projeto, então quanto melhor for o relacionamento entre as pessoas que trabalham dentro desse projeto, dentro do evento para que ele aconteça, a chance de você ter um resultado positivo também é muito maior, até porque as pessoas vão estar mais envolvidas, quanto mais apaixonada, quanto mais envolvida a pessoa tiver dentro do projeto, ela vai acabar mais (sic) também para que aconteça da melhor forma possível.

A relação mobilidade corporativa e *stakeholders* (H2 - Os serviços da mobilidade corporativa impactam e são impactados positivamente pelos seus participantes) apresenta a importância dos organizadores de eventos planejarem cada ação e contratação de maneira ordenada, ou seja, que haja um planejamento de todos os pontos a serem realizados que pode ser por meio de um *check-list*. Para Boden e Molotch (1994), as viagens de negócio estão inseridas em processos que têm como objetivo unir indivíduos que estão geograficamente distantes para a realização de encontros presenciais a fim de finalizar negociações comerciais. Dessa forma, é possível notar que as viagens são ferramentas importantes para reafirmar-se a confiança, reciprocidade etc., na relação entre organização-cliente e até mesmo de colegas da mesma organização (BEAVERSTOCK et al., 2009). Nota-se então que a mobilidade corporativa ocorre por meio de serviços prestados aos clientes, no caso desta pesquisa, pessoas que participam de eventos.

Segundo Roman et al. (2012) o relacionamento com os clientes é visto como fator importante de competitividade e diz respeito aos princípios organizacionais que visam satisfazer as expectativas de seus clientes ao estabelecer relações para entender e atender suas necessidades. Tal fator demonstra a preocupação que a empresa possui em relação à satisfação de seu cliente. Dessa forma, ao planejar eventos, os organizadores precisam identificar as necessidades de seus clientes e propor serviços que sejam pertinentes e os encante.

Os trechos das entrevistas realizadas com especialistas na fase *Emic* apontam como os serviços da mobilidade corporativa impactam ou são impactados pelos *stakeholders*:

E1 - Então eu tenho que ter uma equipe muito bem treinada, muito bem argumentada e com prazer surreal para atender, então a partir do momento em que a gente fez isso, pegou isso, esse atendimento mais próximo e mais personalizado e com eventos de diferentes tipos

E4 - A logística do evento demanda muita atenção e se você não tem uma logística bem feita para que essa mobilidade aconteça, você acaba colocando o seu evento em risco e você acaba gerando, em toda a sua experiência positiva que pode ter dentro do seu projeto, ela acaba se tornando uma experiência negativa, porque o ônibus chegou atrasado, não tinha ninguém para pegar no aeroporto e a pessoa teve que ficar esperando, aí a pessoa perdeu uma atividade ou chegou lá para pegar informação porque teve uma alteração de horário de passagem aérea e vai ter que alterar o seu traslado e não tinha ninguém para resolver esse problema da pessoa.

A relação hospitalidade com *stakeholders* (H5 - A hospitalidade influencia e é influenciada positivamente pela satisfação dos participantes de eventos corporativos), as ações de hospitalidade operacionalizadas nos eventos são fundamentais para a boa operacionalização dos eventos, os serviços prestados no eventos podem mensurar como é essa relação, visto que os participantes de eventos percebem a hospitalidade por meio dos serviços prestados e sua satisfação ou insatisfação.

Watt (2004) descreve que os eventos podem variar, mas a maioria deles seguem as etapas fundamentais da organização, em que deficiências na definição da natureza da empresa podem acarretar problemas na identificação do que ser feito e onde ser desenvolvido. Retoma-se nesse momento a relevância do evento em ser considerado dentro de um contexto e com diversas interfaces onde, por meio do relacionamento entre seus *stakeholders* pode se mostrar mais ou menos eficiente na consecução dos objetivos ao qual se propôs a alcançar. Tal afirmação corrobora para o resultado obtido no modelo da pesquisa, apontando que a importância do planejamento e da relação com *stakeholders*.

E4 - então fora a parte obrigatória que é a parte de transporte, alimentação, de hospedagem para as pessoas participarem do evento, ela tem que chegar, comer, se alimentar e ela tem que fazer parte de um lugar, você acaba tendo essa parte das atividades que são as experiências que você tem que promover e vai propor para que esse evento aconteça, que pode ser curso, pode ser uma recreação, acho que você poderia colocar isso como entretenimento.

E2: No evento tinha reconhecimento facial, então quando eu entrei de longe eles já sabiam pelo celular que eu era a fulana e que eu gosto de cachorro e que era a primeira vez que eu estava indo no “Friends of Tomorrow”, aquilo para mim foi fantástico, ou seja, a tecnologia a favor do fator humano, e trazendo experiências incríveis.

4.2.3 Framework da Tese

Após as análises propostas para a fase *Etic*, foi possível continuar a construção do o *framework* (Figura 28) da pesquisa, compondo-o assim com as informações das fases *Emic I* e *Etic*. É possível afirmar neste momento que as relações duplas, ou seja, relações que impactam

e são impactadas, entre os temas planejamento e gerenciamento do evento - padrões e processos e padrões e processos – impactos e resultados são congruentes com os achados da pesquisa, e que eles corroboram para a sustentação do item ‘natureza e significados das experiências em eventos corporativos’.

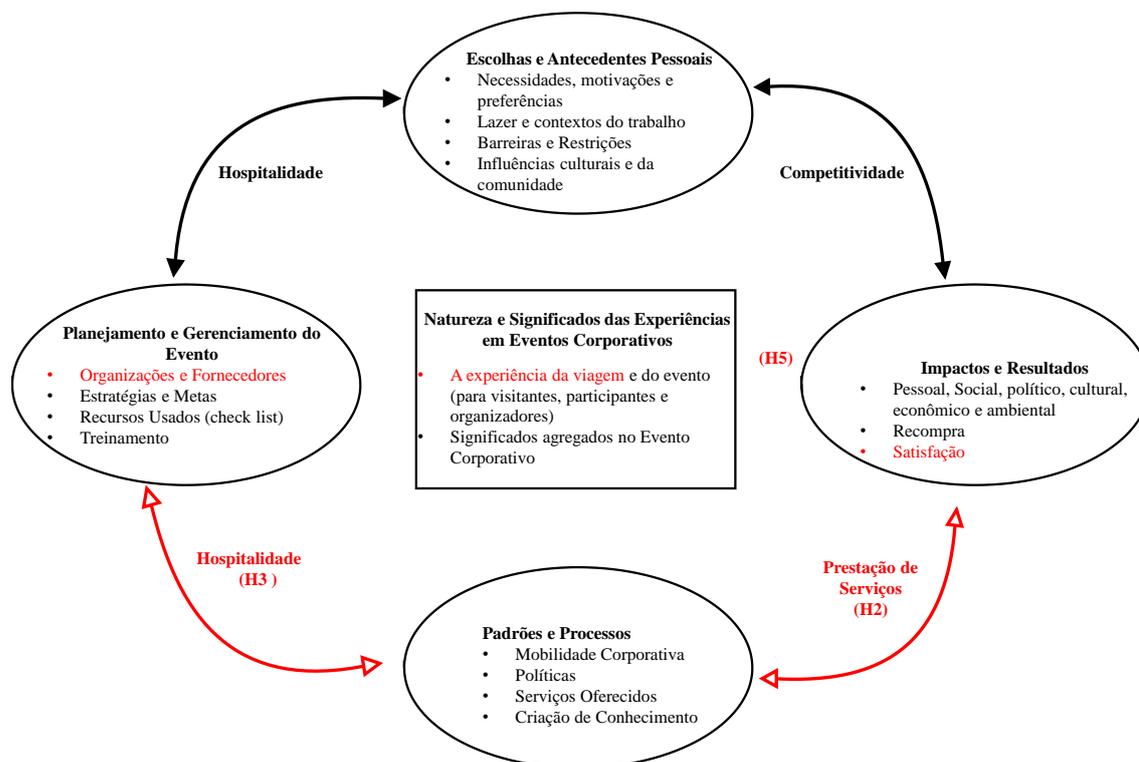


Figura 28 - Framework da pesquisa após fase Etic
Fonte: A autora (2020)

Até este momento, a pesquisadora ateou-se em entender o planejamento e gerenciamento dos eventos corporativos, entendendo por meio da hospitalidade as escolhas e antecedentes pessoais, o planejamento e gerenciamento dos eventos, modelando por meio da hospitalidade os padrões e processos, entregando como prestação de serviços os impactos e resultados e todo esse conjunto sustentando a natureza e significados das experiências em eventos corporativos.

Notou-se que a relação entre mobilidade corporativa e hospitalidade, embora tenha obtido resultado suficiente para compor o modelo, foi a mais fraca, sendo assim, optou-se por investigar um pouco mais essa relação na próxima etapa da tese *Emic* – Fase 3.

4.3 *Emic* - Fase 3

Baseado nos resultados obtidos nas fases *Emic* 1 e *Etic* do estudo, foi encontrado um *gap* que serviu de norte para a fase *Emic* 2, que pode ser visualizado por meio do *framework* abaixo:

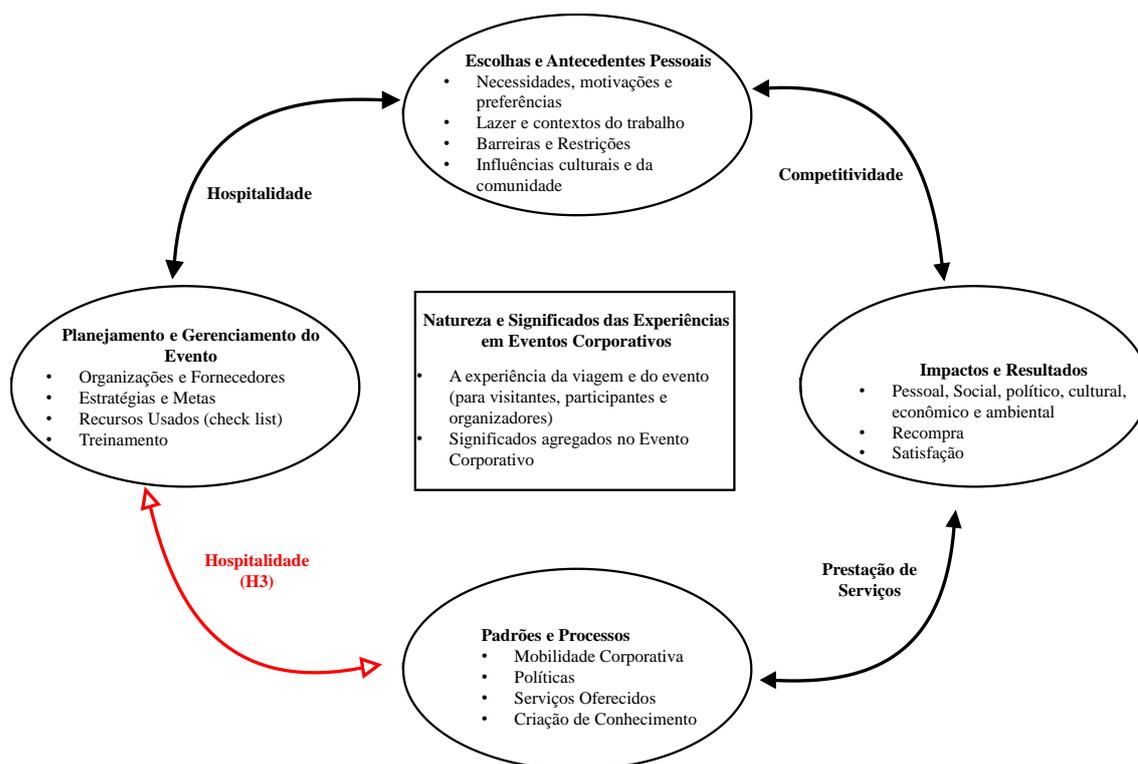


Figura 29 - *Framework* adaptado para a fase *Emic* 2
Fonte: A autora (2020)

Tal *gap* consiste no aprofundamento do objetivo específico: Compreender as relações sociais na gestão da hospitalidade para *stakeholders* dos eventos corporativos e confirmar a hipótese H3 - Existe relação bidimensional de hospitalidade entre as empresas de eventos corporativos e seus *stakeholders*.

Optou-se por fazer nesta etapa um Estudo de Caso, focado no Evento Campus Party, cujas etapas (plano, design, preparação, coleta, análise e compartilhamento) foram iniciadas ou relatadas nas fases anteriores desta tese.

Para este momento, criou-se um protocolo de entrevistas para que pudesse ser aprofundada a hipótese e o objetivo específico. Sendo assim, as perguntas foram focadas nas categorias identificação do entrevistado, identificação da empresa em que atua, hospitalidade e mobilidade corporativa.

Foram previstas 7 entrevistas, primeiramente com o gestor do evento que fez duas indicações. Essas indicações foram entrevistadas e indicaram mais 2 pessoas. Contudo eles fizeram indicação da mesma pessoa, e a indicação 1 do gestor do evento indicou falar novamente com um colaborador da MCI. Mediante o exposto, a autora realizou 5 entrevistas conforme a Figura 30 demonstra:

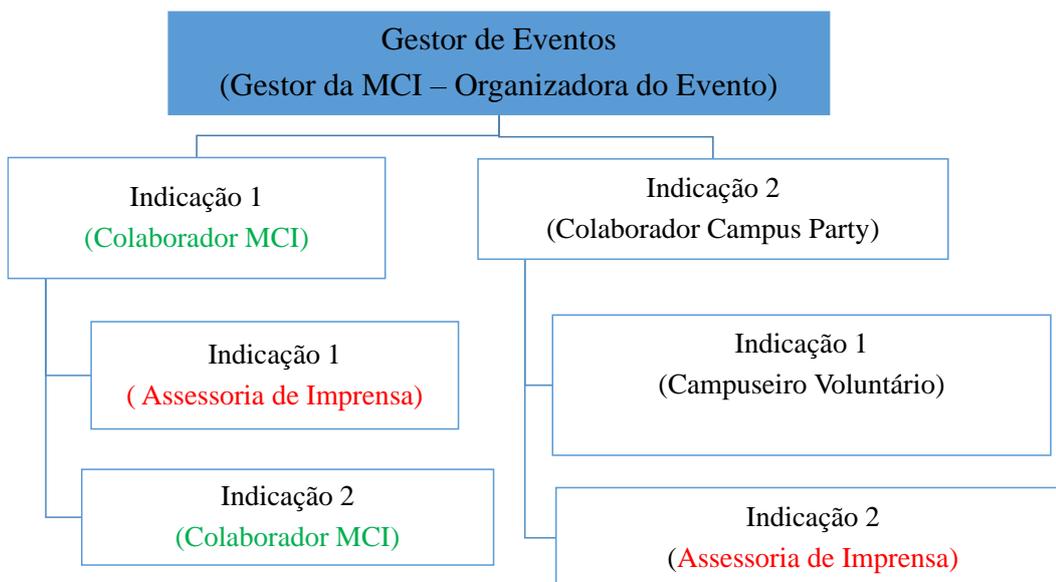


Figura 30 - Indicações de entrevistados
Fonte: Elaborado pela autora (2020)

As entrevistas foram realizadas por meio virtual, utilizando a plataforma *Microsoft Teams* e gravadas. Devido ao contexto de pandemia vivido no momento da elaboração desta fase da tese o consentimento de divulgação das informações obtidas foi realizado de maneira falada e as gravações podem ser acessadas.

O Quadro 14 apresenta algumas informações relevantes sobre os entrevistados: entrevistado sem o nome por questão de sigilo, empresa e cargo atuais, atuação nos eventos Campus Party e o tempo de duração da entrevista.

Qualificação dos Entrevistados					
	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Empresa e Cargo Atuais	Diretor de Iniciação MCI	Panner Sênior na MCI	Gerente de Conteúdos e Comunidades - Campus Party	Gerente de Projetos Totvs e voluntário no evento Campus party	Sócio da Agência Vista
Atuação na Campus Party	O meu papel com a Campus Party foi sempre mais executivo, eu estava apoiando o diretor geral do evento e eu ficava nas relações com os patrocinadores, eu vendia ativação de marca dentro da Campus com a minha equipe. Ficava debaixo a parte de marketing digital, a parte de hackathon, o departamento que fazia os hackathon também reportava para esse núcleo de inovação da MCI	Eu comecei a trabalhar na MCI no ano passado na divisão que tem criação, planejamento e tecnologia para os projetos. Eu me conectava com a equipe da Campus principalmente para entender as tendências que nós temos atuais, quais são os públicos e quais são os gatilhos de cada público para fazer com que a Campus Party sempre fosse a novidade, sempre fosse um local de comunhão entre as comunidades e também de muita inovação.	Trabalho diretamente com a Campus há 4 anos comecei, contudo minha história com o evento começa muitos antes, como campuseiro para participar de um hackathon. Após isso, fui convidado por um empresa para dar palestras e workshops em outras Campus Party. Em dado momento fui convidado pelo Co-founder a ser freelancer, de dois meses para a Campus Party. Fui trabalhar então na MCI, confesso que nem sabia que existia a MCI, para visitar as comunidades, Hoje sou gerente de conteúdos e comunidades e às vezes eu ajudo em outras frentes.	Comecei na Campus como um campuseiro mesmo, então conheci o evento sem conhecer nenhuma outra pessoa, sem indicação, sem nada e eu me enxergo talvez crescendo em participação no evento, então a partir do momento que eu estava interagindo mais com a Campus Party, que o pessoal da organização foi me conhecendo e me chamaram para trabalhar com eles durante as semanas do evento. Nisso eu já devo estar indo para a minha 20ª Campus,	A empresa tem a sede em São Paulo e filiais no Rio de Janeiro e Salvador, conta com 45 funcionários e entre nossos clientes está a Campus Party. Há 8 anos fazemos o trabalho de assessoria de imprensa de todas as edições da Campus Party.
Duração da Entrevista	56 minutos	33 minutos	38 minutos	43 minutos	35 minutos

Quadro 14 - Qualificação dos entrevistados
Fonte: A autora (2020)

As classes pré-definidas para a coleta de dados foram: Identificação do entrevistado, Identificação da organização em que atua, Hospitalidade e Mobilidade Corporativa.

Após a transcrição, foi feita a análise e a interpretação das entrevistas segundo Bardin (1977), utilizando a ferramenta Atlas.ti de modo que as respostas de uma mesma pergunta fossem classificadas com o objetivo de demonstrar uma lista das principais informações coletadas. Desse modo, para a análise, foi realizada a categorização dos dados que expõem as diferentes visões relacionadas a cada aspecto da pesquisa. O Quadro 15 traz as categorias que foram analisadas nesta fase.

Com base nessas categorias realizadas a priori e na preocupação de capturar novas categorias (a posteriori), as duas pesquisadoras que cuidaram da fase de análise foram lendo o texto a partir do primeiro ciclo (decodificação aberta) e estabelecendo novos códigos. Os códigos foram sendo incorporados à medida que havia certo consenso a partir da análise e discussão de cada incidente. Em caso de dúvida das duas pesquisadoras, houve uma discussão com uma terceira pessoa (um doutor) para que fosse possível dirimir qualquer inconsistência na fase de codificação, esse modelo de análise é conhecido como triangulação.

Definição das Categorias para a coleta de dados	
A Priori	A Posteriori
Hospitalidade	Satisfação
Mobilidade Corporativa	Competitividade
	Experiência

Quadro 15 - Definição das categorias para a coleta de dados
Fonte: A autora (2020)

Após a análise e codificação de todos os incidentes registrados, foi elaborada a análise de coocorrência extraída do software Atlas.ti, conforme apresentado na Tabela 7.

Tabela 7 - Análise de coocorrência das categorias fase *Emic 2*

	Competitividade	Experiência	Hospitalidade	Mobilidade Corporativa	Satisfação
Competitividade		7 - 0,11	12 - 0,13	1 - 0,02	13 - 0,27
Experiência	7 - 0,11		26 - 0,33	7 - 0,14	13 - 0,26
Hospitalidade	12 - 0,13	26 - 0,33		18 - 0,25	13 - 0,16
Mobilidade Corporativa	1 - 0,02	7 - 0,14	18 - 0,25		3 - 0,07
Satisfação	13 - 0,27	13 - 0,26	13 - 0,16	3 - 0,07	

Fonte: A autora (2020)

Os resultados apresentados na Tabela 7 são valores numéricos que normalmente permanece entre 0 e 1. No entanto, vale ressaltar que a análise é baseada na abordagem quantitativa, mesmo apresentando resultados numéricos, pois o objetivo é identificar um padrão de comportamento procedente dos relatos obtidos na entrevista com o modelo proposto.

A leitura da análise apresentada estabelece uma afinidade entre os códigos, visto que, quanto mais intensa a relação, maior o valor obtido. Portanto, quando o valor apresentar zero, por exemplo, confirma que não há relação aparente entre códigos. A fim de apresentar um melhor discernimento das relações de coocorrência entre os códigos da tabela, foram estabelecidas cores para representar o grau de intensidade. A tonalidade mais escura é representada pelo grau de intensidade mais fraco. Conforme a intensidade é maior, as cores vão clareando.

As cinco relações mais fortes, conforme a Tabela 7, são: Hospitalidade e Experiência (0,33), Competitividade e Satisfação (0,27), Satisfação e Experiência (0,26), Hospitalidade e Mobilidade (0,25) e, por fim, Hospitalidade e Satisfação (0,13).

Observou-se ainda que as relações das categorias com a categoria mobilidade corporativa apresentaram valores fracos, exceto quando a mesma se relacionou com Hospitalidade (0,25).

Os dados ajudaram a pesquisadora a entender que os entrevistados ainda não compreendem o termo mobilidade corporativa. Contudo, sempre o associam aos serviços que nele estão impregnados.

E1 - Mas tem um elemento de mobilidade bem parrudo por trás que é o trato com essas caravanas, o *check-in* deles, promover a melhor experiência e deixá-los satisfeitos.

E2 - Você tem aspectos de espontaneidade de qual é o melhor horário para tomar banho ou qual o horário que os *stands* liberam *vouchers* ou brinde, enfim, isso é muito legal, porque a mobilidade e a hospitalidade também são construídas pelo público mais fiel de todos da Campus para promover a melhor experiência e satisfação.

E3 - Eu entendo a hospitalidade, mas esse negócio de corporativa não, eu acho que a gente tem uma responsabilidade muito grande desde o pré-evento, que é garantir que essa pessoa vai ser bem atendida, que nós vamos conseguir fazer o anseio dela de pegar o voo na hora que ela precisa, às vezes marcar a poltrona correta, porque vem com o cônjuge ou vem com o filho ou com alguém junto e ter todo esse cuidado faz com que ela fique satisfeita.

E4 - E tem a galera que mesmo vindo de caravana de ônibus saindo lá do Acre e descendo para São Paulo, pelo o que você disse, isso é mobilidade corporativa, né? E aí ele fala 'eu vim com eles, mas eu vou ficar com a outra comunidade'. A gente vê esse papel da comunidade de fomentar a interação entre as pessoas, de ajudar, tirar dúvidas durante o evento, fazer com que eles tenham a melhor experiência e voltem satisfeitos.

E5 - Mobilidade corporativa é um nome bem legal para esses nossos serviços, desde que o cara sai da casa dele até chegar no Campus. Chegando lá, temos que acomodar

as bagagens, promover segurança, acesso às tecnologias, dar opções de alimentação, além de propiciar um espaço para entretenimento para que essas pessoas saiam de lá satisfeitas e falando bem da experiência vivida.

Quando abordam os serviços da mobilidade corporativa, geralmente, utilizam a palavra experiência e, em seguida satisfação, para descrever alguma situação vivida ou para projetar o que pensam.

Hospitalidade e experiência foi a relação mais forte (0,33), seguida pela Satisfação e Competitividade (0,27), embasando assim a confirmação da H3 - Existe relação bidimensional de hospitalidade entre as empresas de eventos corporativos e seus *stakeholders*.

E2 - organicamente as pessoas vestem a camisa da Campus e promovem a hospitalidade entre os grupos, então quando eu falei do campuseiro raiz, aquele cara que sempre está lá, ele tem muito orgulho de conhecer todos os cantinhos da Campus, então para ele é muito natural que pessoas se juntem a ele para ele mostrar 'Aqui é o melhor caminho, aqui você vai tomar o seu banho, toma tal hora, porque vai ser melhor', isso é muito interessante, essa espontaneidade da hospitalidade do nosso público que já é fiel e ajuda a fidelizar outros.

E3 - muitos deles já falaram 'Poxa, foi a primeira vez que eu fiquei em um hotel bom, foi a primeira vez que eu andei de avião', e eu vejo isso no trabalho, você vê que os caras estão felizes de ter aquela experiência e de serem valorizados, querendo ou não a empresa os levando para fora, então de fornecedores eu vejo mais essa interação e eles ficam mais empolgados, formam de fato um time para melhor atender o cliente do evento.

Pode-se perceber que essa relação pode ser tanto positiva quanto negativa, conforme relata o entrevistado 4:

E3 - E tem um pouco da questão da experiência, se você estiver pesquisando sobre a Campus você já deve ter visto a respeito do *check-out* da CPPR 12, não sei se você analisou o que aconteceu, e que foi uma experiência muito ruim, então aquele tipo de coisa ali até hoje, quando a gente está fazendo uma *live*, alguém comenta 'Ah, vocês vão fazer outra Campus para me expulsar do Campi', então as pessoas guardam isso, continuam seguindo nas redes sociais e acompanhando as coisas, mas guardam a experiência ruim no interior e a gente também não pode esquecer esse tipo de incidente, para que possamos fazer melhor e mudar.

Diante do exposto, é possível assegurar que o conceito de hospitalidade escolhido para nortear essa tese obteve aderência em todas as etapas metodológicas empregadas. "O entendimento mais amplo a respeito da hospitalidade sugere, em primeiro lugar, que esta é, fundamentalmente, o relacionamento construído entre anfitrião e hóspede. Para ser eficaz, é preciso que o hóspede sinta que o anfitrião está sendo hospitaleiro por sentimentos de generosidade, pelo desejo de agradar e por ver a ele, hóspede, enquanto indivíduo." (LASHLEY, 2004, p.21).

Para Faria e Torres (2015, p. 300) "embora a hospitalidade implique em trocas monetárias (na qual o dinheiro faz mediação), ela também envolve pessoas e espaços e não somente empresas e pagamento de serviços, corroborando com o mencionado por Dube, Le

Bel e Sears (2003), de que a hospitalidade é um dos setores que tem se esforçado para estabelecer conexões emocionais com os clientes, com o intuito de influenciar e criar experiências prazerosas para eles.

Baseado em todo o processo descrito, a pesquisadora constatou nesta fase da pesquisa que a mobilidade corporativa é sentida/vivida por meio dos serviços prestados, que por sua vez geram experiências que contribuem na satisfação dos *stakeholders* e, por consequência, na competitividade do evento.

Guimarães, Gabriel e Farias (2015) alertam que os *stakeholders* estão envolvidos nos eventos, desde sua concepção até a realização, mais propriamente: criação, planejamento, orçamento, produção, logística, cenografia, manipulação, iluminação, sonorização, geração de energia, e tantas outras variedades, de acordo com o tipo e porte do evento.

É essencial identificar quais são *stakeholders* de uma organização, e conforme afirmam Oliveira e Wada (2012), questionar sobre quem são eles, o que desejam e como agem para alcançar os seus objetivos, para direcionar a organização na obtenção do conhecimento sobre todos os envolvidos, tanto internamente, quanto externamente.

Ainda com base nas entrevistas concedidas, validou-se o mapa de *stakeholders* produzido na fase *Emic* 1 conforme apresentado na Figura 31: itens solicitados para retirada - nenhum, itens sugeridos para inserção - assessoria de imprensa, voluntários e instituições de ensino, itens acatados pela pesquisadora - assessoria de imprensa e instituição de ensino. Contudo, o último entra como parceiro.

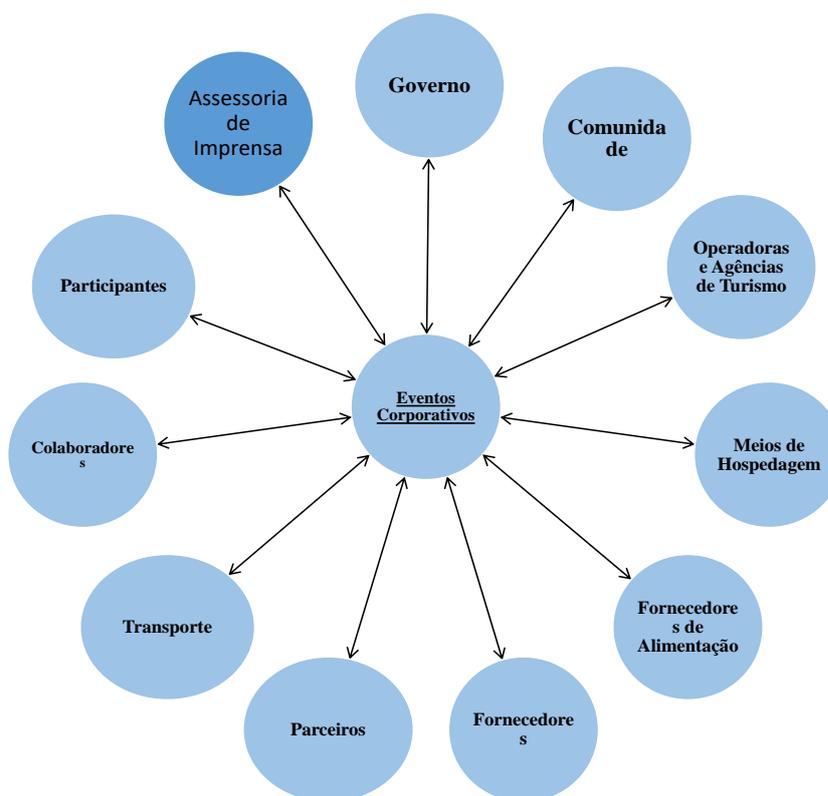


Figura 31 - Mapa de *stakeholders* final da pesquisa.
Fonte: A autora (2020)

Baseado em todo o processo descrito, a pesquisadora constatou nesta fase da pesquisa que a mobilidade corporativa é sentida/vivida por meio dos serviços prestados, que por sua vez geram experiências e corroboram com a satisfação.

Embora a Figura 31 represente os dados coletados nas entrevistas, a pesquisadora optou por demonstrar os resultados em outro *design*, de forma a congregar os assuntos para que houvesse melhor entendimento dos leitores.

Entendeu-se que os stakeholders dessa pesquisa foram: fornecedores, colaboradores, comunidade, participantes e parceiros.

Os fornecedores foi o que teve mais integrantes: serviços diversos, governo, alimentação, meios de hospedagem, assessoria de imprensa, transportes e operadoras de agências de viagens. O governo ficou destacado pois constatou-se nas pesquisas que ele pode ser um fornecedor em alguns momentos e em outros um parceiro.

Já o bloco ‘colaboradores’, tem os fornecedores como membros, pois entendeu-se que os mesmos representam os eventos no momento da operacionalização e fazem parte do composto comprado pelos participantes. Sendo assim, para uma melhor experiência devem obter informações sobre o evento e estar conectado à operação.

Os participantes podem ser pessoas físicas, pessoas jurídicas (este foi o público analisado na fase *Etic*) e os convidados. Parceiros podem ser desde empresas educacionais até aquelas que se identificam com a proposta dos eventos e se associam para que possam ser divulgados.

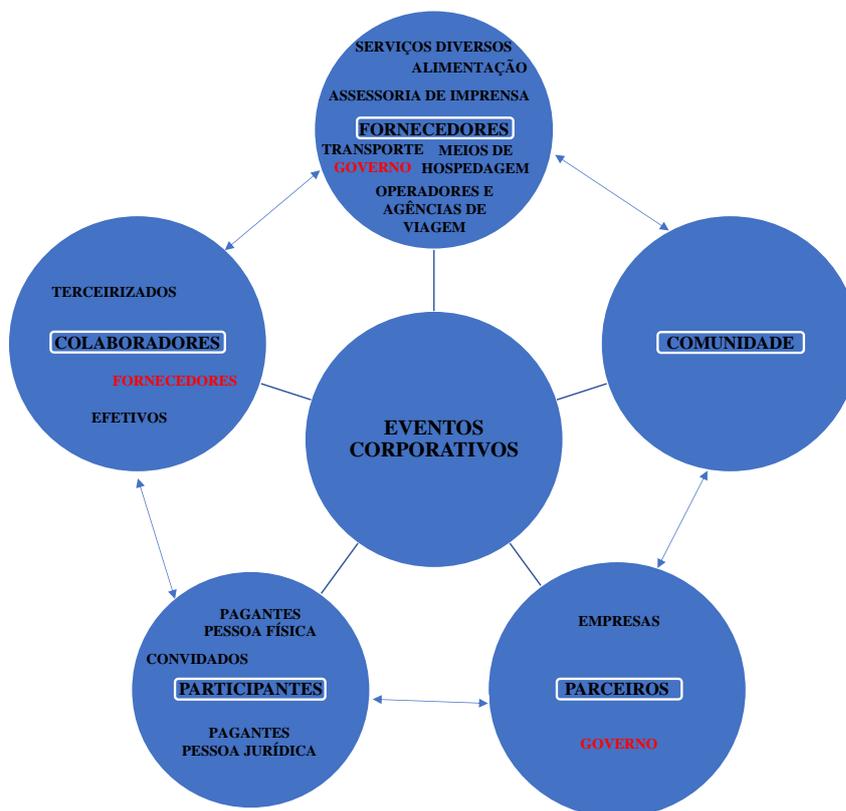


Figura 32: Mapa de *stakeholders* da pesquisa com novo formato
Fonte: A autora (2020)

O *framework* proposto desde o começo da pesquisa passou por adaptações para que pudesse representar de forma mais fidedigna os resultados obtidos em casa fase.

Ao longo da metodologia, pode-se validar o que já estava posto e, em alguns momentos, com base nos dados, realizar adaptações e defender a tese estipulada: Quanto mais bem preparado for o anfitrião, com relação às ações de hospitalidade, melhor será sua competitividade na prestação de serviços nos eventos corporativos.

O *framework* final aponta o planejamento e gerenciamento de eventos composto por: organizações e fornecedores, estratégias e metas, recursos utilizados (por exemplo, *check list*) e treinamentos. Para o quadrante ‘escolhas e antecedentes pessoais’, a composição foi: necessidade motivações e preferências, lazer e contextos do trabalho, barreiras e restrições, influências culturais da comunidade. É importante salientar que este quadrante foi pouco

explorado na pesquisa, pois a mesma teve como prioridade compreender a relação entre organizadores de eventos e os serviços prestados na mobilidade corporativa em eventos corporativos.

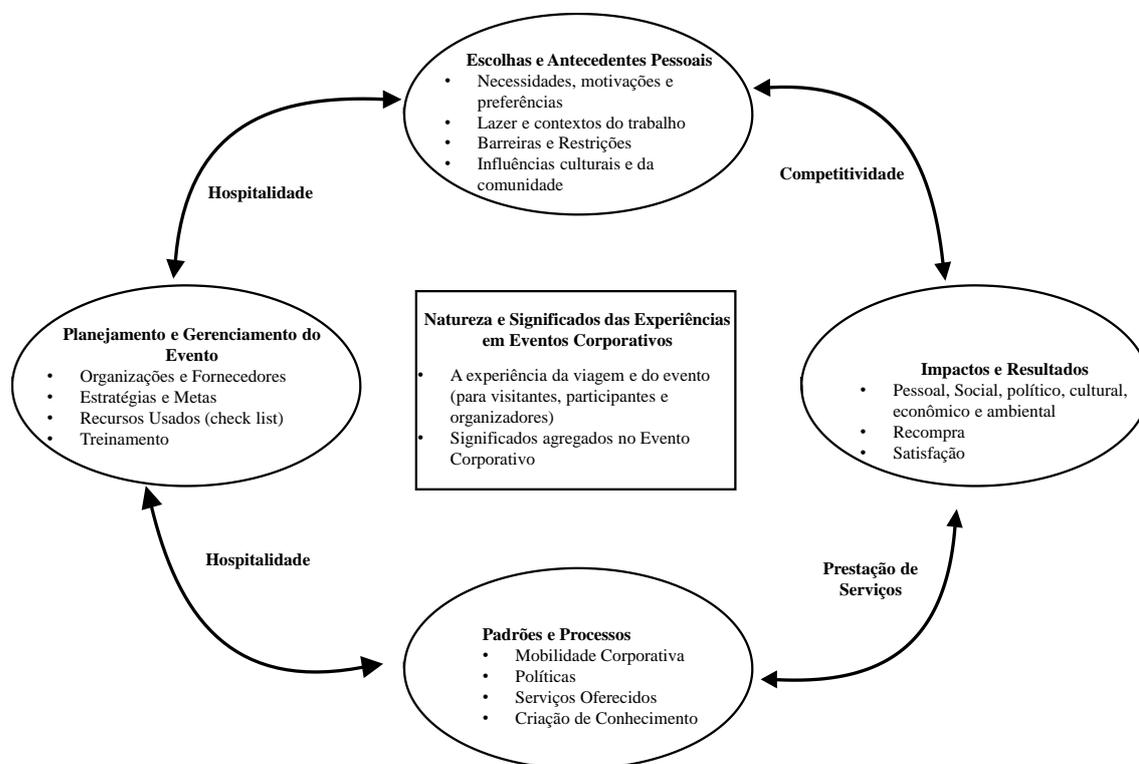


Figura 33 - *Framework* final da pesquisa após fase *Emic 2*
Fonte: A autora (2020)

O quadrante ‘padrões e processos’ constitui-se de mobilidade corporativa, políticas, serviços oferecidos. Aqui cabe a relação entre mobilidade corporativa e os serviços oferecidos, e criação de conhecimento.

Compreendeu-se que a relação do quadrante ‘planejamento e gerenciamento do evento’ com ‘padrões e processo’ possui a maior relevância do *framework*, pois eles estruturam, suportam e realização os serviços prestados, fomentando assim o quadrante de impactos e resultados (pessoal, político, social, cultural, econômico e ambiental, recompra e satisfação).

Todos esses elementos relacionam-se em prol da natureza e significados das experiências em eventos corporativos.

A autora desta tese compreendeu que este *framework* pode ser utilizado por empresas organizadoras de eventos para que possam compreender como a hospitalidade pode potencializar as ações por elas realizadas e contribuir na competitividade dos eventos. Obviamente que o segmento acadêmico pode fazer uso deste *framework* para fomentar discussões com aulas correlacionadas com os temas hospitalidade, eventos corporativos, mobilidade corporativa, *stakeholders* e competitividade.

4.4 Matriz de amarração final

A matriz de amarração final desta tese foi composta pelo modelo teórico, tese, problema, objetivo geral e específicos, hipóteses (aqui vale lembrar que mesmo nas pesquisas qualitativas a autora optou por chamar de hipóteses em vez de proposições), fases da pesquisa, técnicas de análise e por fim os resultados obtidos.

A função dessa matriz de amarração foi a de sintetizar a tese de forma que o leitor pudesse compreender de onde a autora partiu, o caminho percorrido e onde chegou.

O ponto de partida foi a definição da tese, problema e objetivo geral e o processo metodológico. No caminhar da tese foi sendo destacados os objetivos específicos, as hipóteses e como a autora promoveu a validação ou não desses objetivos e hipóteses, obtendo assim as fases da pesquisa e as técnicas utilizadas.

Por fim, os resultados encontrados de maneira sintética, foram explorados nos discursos estabelecidos nos capítulos anteriores.

Matriz de Amarração Metodológica				
<p>Modelo Teórico</p>		<p>Tese: Quanto mais bem preparado for o anfitrião, com relação às ações de hospitalidade, melhor será sua competitividade na prestação de serviços nos eventos corporativos.</p> <p>Objetivo Geral: Compreender a relação entre hospitalidade na gestão para <i>stakeholders</i> aliada à prestação de serviços na mobilidade corporativa e suas contribuições na competitividade dos eventos corporativos</p> <p>Problema: De que forma a hospitalidade, por meio da relação social na gestão para <i>stakeholders</i>, e a oferta de serviços na mobilidade corporativa contribuem para a competitividade em eventos corporativos?</p>		
Objetivos Específicos	Hipóteses	Fase de pesquisa	Técnica de Análise	Resultados da Pesquisa
1- Identificar qual a relevância da hospitalidade para as empresas de eventos corporativos	H1 - A hospitalidade influencia a relação anfitrião - hóspede, sendo relevante para as empresas de eventos corporativo	EMC 1ª Fase - Pesquisa Bibliográfica Exploratória e Qualitativa / Entrevista Semiestruturada	Bibliometria (revisão sistemática da literatura) e Análise de Conteúdo	Objetivo Alcançado e Hipótese Confirmada
2- Enumerar os principais <i>stakeholders</i> dos eventos corporativos	-	EMC 1ª Fase - Pesquisa Bibliográfica Exploratória e Qualitativa / Entrevista Semiestruturada	Bibliometria (revisão sistemática da literatura) e Análise de Conteúdo	Objetivo Alcançado e Hipótese Confirmada
3- Compreender as relações sociais na gestão da hospitalidade para <i>stakeholders</i> dos eventos corporativos	H3 - Existe relação bidimensional de hospitalidade entre as empresas de eventos corporativos e seus <i>stakeholders</i>	ETC 2ª Fase - Quantitativa / Questionário Likert	SEM - Análise de Equações Estruturais	Objetivo Alcançado e Hipótese Parcialmente Confirmada
	H3 - Existe relação bidimensional de hospitalidade entre as empresas de eventos corporativos e seus <i>stakeholders</i>	EMC 3ª Fase - Qualitativa / Entrevista Semiestruturada	Análise de Conteúdo	Objetivo Alcançado e Hipótese Confirmada
	H4- A hospitalidade influencia positivamente a gestão para <i>stakeholders</i> na mobilidade corporativa	EMC 1ª Fase - Pesquisa Bibliográfica Exploratória e Qualitativa / Entrevista Semiestruturada	Bibliometria (revisão sistemática da literatura) e Análise de Conteúdo	Objetivo Alcançado e Hipótese Confirmada
4- Mensurar a relevância da hospitalidade para os participantes de eventos corporativos por meio de uma escala	H5 - A hospitalidade influencia e é influenciada positivamente pela satisfação dos participantes de eventos corporativos	ETC 2ª Fase - Quantitativa / Questionário Likert	SEM - Análise de Equações Estruturais	Objetivo Alcançado e Hipótese Confirmada
5- Analisar os serviços da mobilidade corporativa na percepção dos participantes de eventos	H2 - Os serviços da mobilidade corporativa impactam e são impactados positivamente pelos seus participantes	ETC 2ª Fase - Quantitativa / Questionário Likert	SEM - Análise de Equações Estruturais	Objetivo Alcançado e Hipótese Confirmada

Quadro 16 - Matriz de amarração final
Fonte: A autora (2020)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas organizadoras de eventos corporativos são desencadeadoras de serviços que geram fluxos de pessoas, oportunizando e reforçando o segmento de eventos onde acontecem. As ações de hospitalidade propiciadas nas relações das pessoas que são envolvidas nesses eventos repercutem de maneira significativa na satisfação e, por consequência, se torna um diferencial.

As experiências vividas nos eventos corporativos por meio dos serviços prestados se tornam o ‘produto’ que essas empresas entregam. Dessa forma, o planejamento do evento é o fator primordial para o desencadear dessas ações de hospitalidade.

Os gestores de eventos corporativos precisam racionalizar seus serviços desde o momento em que a pessoa decide participar do evento até ela retornar para sua casa. Dentro desse processo há: site com informações relevantes sobre o evento para que a pessoa possa tomar a decisão de participar ou não; opções de traslados; *transfers*, acomodações e alimentação; credenciamento; conectividade dentro do evento, sinalização do evento e outros. Todos esses elementos pensados de maneira a criar um ambiente acolhedor, tanto para quem operacionaliza o evento quanto para quem é o visitante.

Para a operacionalização de um evento corporativo, há necessidade de mobilizar uma gama de *stakeholders* para que ele possa acontecer. Esses fornecedores podem ser atores que fortalecem o evento ou enfraquecem por conta de sua conduta ou serviço prestado.

A hospitalidade é um fator que contribui nos eventos corporativos, pois se baseia em ações de hospitalidade e na relação humana, mútua. Não é importante apenas planejar e executar um evento, se faz necessário entender seu público para que ele seja bem recebido e acolhido por todos os envolvidos, em uma via de mão dupla com a organização do evento e *stakeholders* em questão. Ter relações de cuidado com os *stakeholders* e promover entre eles um ambiente com hospitalidade, contribui para o bom entrosamento de todos, facilidade de superação de contratempos existentes nos eventos, sentimento de satisfação dos *stakeholders* envolvidos, satisfação dos participantes e competitividade.

O problema de partida desta pesquisa foi: “De que forma a hospitalidade, por meio da relação social na gestão para *stakeholders*, e a oferta de serviços na mobilidade corporativa contribuem para a competitividade em eventos corporativos?”

Com base no referencial e na aplicação da pesquisa, considerou-se que as ações de hospitalidade realizadas pelas empresas organizadoras de eventos corporativos são essenciais para uma boa operacionalização do evento, contribuindo assim com a competitividade do

evento, o que pôde ser percebido por meio das etapas da pesquisa, tanto com profissionais nas entrevistas, na aplicação de *survey* com participantes de eventos, e na análise de conteúdo a partir das entrevistas realizadas com pessoas ligadas ao evento escolhido para o estudo de caso.

Notou-se que a hospitalidade tem sua importância, tanto nas relações sociais entre organização do evento, *stakeholders* e participantes quanto na prestação dos serviços. Por outro lado, ficou evidente na 2ª etapa – *Etic* que o público enxerga hospitalidade nos eventos por meios da prestação de serviços, na personalização ou preocupação com as atividades ofertadas e na relação que tem com a organização dos eventos.

Foi unânime nas entrevistas realizadas que um evento impregnado de hospitalidade tem potencial de obter mais satisfação dos *stakeholders* do que um que apenas tem um protocolo a ser cumprido e que a falta de hospitalidade dificulta a operacionalização do evento e resolução dos problemas que acontecem de maneira repentina. Já no estudo de caso escolhido para esta tese, evento Campus Party de 2019, apresentou a hospitalidade como uma forma de aproximar as pessoas que atuam no evento de uma maneira tão intensa que todos se sentem um pouco ‘donos’ do evento. São empoderados a fazer o evento acontecer da melhor forma possível, e mesmo sendo de empresas diferentes, naqueles sete dias, se tornam um time.

Com relação ao objetivo geral: Compreender a relação entre hospitalidade na gestão para *stakeholders* aliada à prestação de serviços na mobilidade corporativa e suas contribuições na competitividade dos eventos corporativos, foi possível entender a importância da hospitalidade nas relações estabelecidas nos eventos corporativos e sua contribuição na competitividade.

Os respondentes atrelam a prestação de serviço realizada de maneira adequada a experiências positivas e satisfação. Dessa forma, apontam que, neste contexto, contribui com competitividade. Por outro lado, apontam que a experiência negativa e má prestação do serviço reverberam mais facilmente na insatisfação.

Quanto aos objetivos específicos e hipóteses:

1. Identificar qual a relevância da hospitalidade para as empresas de eventos corporativos: Com base na pesquisa realizada na fase *Emic* 1 – entrevistas com os especialistas em eventos corporativos, ocorreram manifestações que contribuíram para a constatação da relevância da hospitalidade para as empresas de eventos corporativos. Existe preocupação por parte dos organizadores de eventos com a hospitalidade em prol das ações de hospitalidade para os *stakeholders* e a consequente aprovação e satisfação com o evento. Em alguns casos, foi perceptível notar o quanto o *stakeholder* se sente pertencente ao evento e promove atitudes que impactam positivamente o participante.

Fato decorrente de ter percebido um ambiente em que ele não é um mero prestador de serviços, mas sim o prestador de serviço que faz parte do evento. As informações obtidas foram importantes para confirmar a hipótese (H1 - A hospitalidade influencia a relação anfitrião-hóspede sendo relevante para as empresas de eventos corporativos);

2. Enumerar os principais *stakeholders* dos eventos corporativos: Ainda na primeira etapa da pesquisa, por meio das entrevistas realizadas com os especialistas de eventos, foi possível verificar o mapa de *stakeholders* para organização de eventos, e este foi utilizado para a análise da terceira etapa desta tese;

3. Compreender as relações sociais na gestão da hospitalidade para *stakeholders* dos eventos corporativos: Este objetivo específico perpassou todas as fases desta tese de pesquisa e foi alcançado. Na primeira etapa, constatou-se que os organizadores de eventos corporativos compreendem que as relações sociais na gestão da hospitalidade para *stakeholders* dos eventos corporativos reforçam essas relações sociais como primordiais para o bom desenvolvimento do evento e satisfação dos participantes, dados esses que ajudaram a confirmar a hipótese quatro (H4 - A hospitalidade influencia positivamente a gestão para *stakeholders* na mobilidade corporativa). Na segunda etapa, a pesquisa quantitativa realizada com participantes de eventos corporativos, pode-se perceber que eles valorizam eventos que tenham relações positivas e serviços bem prestados, ajudando assim no entendimento da H3 (Existe relação bidimensional de hospitalidade entre as empresas de eventos corporativos e seus *stakeholders*), mesmo tendo apontado uma relação com menor valor para a relação hospitalidade com mobilidade corporativa quando comparada com as outras relações do modelo proposto. Partiu-se então para a terceira fase, estudo de caso realizado com a Campus Party, com o intuito de entender-se com mais profundidade essa hipótese. Os dados coletados e analisados apontaram que as ações de hospitalidade são fundamentais na relação organizadores de eventos e os *stakeholders* da mobilidade corporativa. Na segunda etapa, pesquisa quantitativa realizada com participantes de eventos corporativos, pôde-se perceber que eles valorizam eventos que tenham relações positivas e serviços bem prestados, confirmando assim a hipótese 5;

4. Mensurar a relevância da hospitalidade para os participantes de eventos corporativos por meio de uma escala: Este objetivo específico transcorreu, por meio da pesquisa quantitativa, via *survey*, questionou-se participantes de eventos corporativos quanto às equipes dos eventos, sobre os organizadores, o que os deixam satisfeitos, o que mais apreciam e os serviços ofertados. Os dados coletados subsidiaram a confirmação da

hipótese 5 (A hospitalidade influencia e é influenciada positivamente pela satisfação dos participantes de eventos corporativos);

5. Analisar os serviços da mobilidade corporativa na percepção dos participantes de eventos: Esse objetivo específico pôde ser alcançado por meio da pesquisa survey, na etapa quantitativa, quando se questionou os participantes sobre os serviços prestados. Não só o acolhimento, mas a oferta de infraestrutura, serviços diversificados, atenção dos organizadores, equipe operacional alinhadas contribuem para a experiência do participante e demonstram a atenção da organização para com os *stakeholders*. A análise esperada transcorreu normalmente, alcançando este objetivo específico e dando suporte para confirmar a hipótese dois (Os serviços da mobilidade corporativa impactam e são impactados positivamente pelos seus participantes);

Com o exposto, considerou-se que o problema de pesquisa para este estudo foi respondido, os objetivos propostos alcançados e as hipóteses confirmadas.

Ao término de todas as etapas propostas na metodologia desta tese, constatou-se que a tese (Quanto mais bem preparado for o anfitrião, com relação às ações de hospitalidade, melhor será sua competitividade na prestação de serviços nos eventos corporativos) pode ser defendida.

É notório nos resultados obtidos que ações de hospitalidade propiciam uma melhor relação entre as pessoas que planejam, operacionalizam e participam de eventos corporativos. Sendo assim, a experiência propiciada é positiva e torna o evento mais competitivo quando comparado a outros.

A presente pesquisa foi realizada em três etapas. A primeira e a segunda transcorreram normalmente. Contudo, a pandemia global da COVID-19, que acometeu o mundo, fez com que a pesquisadora tivesse que adaptar a terceira fase da pesquisa. As entrevistas que seriam realizadas *in loco* nos eventos previamente definidos, foram feitas remotamente com um evento específico.

Outra limitação da pesquisa foi a não exploração do quadrante do *framework* ‘escolhas e antecedentes pessoais’ que era composto por ‘necessidades, motivações e preferências’, ‘lazer e contextos do trabalho’, ‘barreiras e restrições’, e ‘influências culturais da comunidade’. Tal aprofundamento não ocorreu devido à priorização da relação entre organizadores de eventos e os serviços da mobilidade corporativa.

Mais um elemento que deve ser evidenciado é que os resultados são válidos para a realidade dos eventos corporativos, não podendo essas conclusões serem generalizadas.

O termo ‘mobilidade corporativa’ ainda não é tão difundido e conhecido por todos os envolvidos no processo. Percebeu-se que, ao se falar em mobilidade corporativa, faz-se

necessário explicar aos respondentes o termo e contexto. Contudo, após a explanação, os respondentes atrelam a mobilidade corporativa a serviços e experiências.

Os resultados desta investigação sugerem outros campos de pesquisa a serem explorados futuramente. São questões que se colocam para futuros pesquisadores, interessados nos temas da hospitalidade e dos eventos.

Um estudo futuro pode abordar mais eventos, visto no sentido de maior aproveitamento na análise dos dados obtidos, pois, no presente estudo, não foi possível esgotar todos os aspectos que também foram considerados relevantes, devido à pandemia mundial. Pode-se ainda explorar com mais profundidade a relação entre *stakeholders* e quais ações de hospitalidade são mais frequentes.

Outra abordagem futura pode compreender a relação entre hospitalidade na gestão para *stakeholders* aliada à prestação de serviços na mobilidade corporativa no momento de pandemia e pós-pandemia.

REFERÊNCIAS

- ADEDEJI, A. N.; LAWAN, M. O. *Testing Validity of Observed Indicators of Local Content Policy in Nigeria: Evidence from Four-factor Measurement Model*. v. 8, n. 1, p. 26, 2017.
- AGUILERA, Anne. **Business travel and mobile workers**. Transportation Research Part A: Policy and Practice, v. 42, n. 8, p. 1109–1116, out. 2008.
- ALBRECHT, K. **A única coisa que importa**: trazendo o poder do cliente para o centro de sua empresa. São Paulo: Pioneira, 1993.
- ARBUCKLE, J. L. IBM SPSS Amos 21 User's Guide. *IBM® SPSS® Amos™ 21 User's Guide*, p. 680, 2012.
- AVIGO, Regiane Alves. **A aplicação dos princípios da sustentabilidade em eventos corporativos**. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste – Bauru - SP – 03 a 05 jul. 2013.
- BACKMAN, K.; BACKMAN, S.; UYSAL, M.; SUNSHINE, K. *Event tourism: An examination of motivations and activities*. **Festival Management and Event Tourism**, 3(1), 1995, pp. 15–24.
- BAKOS, J. Yannis. *A strategic analysis of electronic marketplaces*. *MIS Quarterly*, v. 15, n. 3, p. 295–310, 1991. In: BUDD, Lucy; VORLEY, Tim. Airlines, apps, and business travel: a critical examination. *Research in Transportation Business & Management*, v. 9, p. 41-49, dec. 2013.
- BAPTISTA, Isabel. **Hospitalidade e eleição intersubjetiva**: sobre o espírito que guarda os lugares. *Revista Hospitalidade*. São Paulo, v. 5, n. 2, p. 5-14, 2008.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BATALHA, Luís. **Emics/Etics Revisitado**: Nativo e Antropólogo Lutam pela Última Palavra. *Etnográfica*, v. 2, n.2, p.319-343, 1998.
- BATESON, J. E. G; HOFFMAN, K. D. **Managing Services Marketing**: Text and Readings. Fort Worth: Dryden, 1999.
- BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BEAVERSTOCK, Jonathan V.; BUDD, Lucy C.S. *International business travel in a digital world economy*. *Transportation Business and Management*, v. 9, pp. 1 - 4. 2013.
- BEAVERSTOCK, Jonathan. V., et al. *International business travel: some explorations*. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, v. 91, n. 3, p. 193–202, 2009.

BECKER, E. How hard will the coronavirus hit the travel industry. **National Geographic**, 2020. Disponível em: <https://www.nationalgeographic.com/travel/2020/04/how-coronavirus-is-impacting-the-travel-industry/>. Acesso em: 12 ago. 2020.

BENI, Mário Carlos. Análise Estrutural do Turismo. 6ª Edição. São Paulo: Editora SENAC, 2001. In: PIMENTEL, Thiago, D.; et al. **Turismo de Negócios ou Viagens de Negócio: um estudo de caso da visão de empreendedores informais sobre o “turismo de negócios” na “Feira-Hippie” de Belo Horizonte/MG**. In: 1º Encontro Internacional sobre Gestão em Turismo. Anais... EIGTUR, 2008.

BENVENISTE, Émile. Hospitalidade. In: _____ . **O vocabulário das instituições indo-europeias**. Economia, parentesco, sociedade. Campinas: Ed. da Unicamp, v.1, 1995, p. 87-101.

BERRY, L. L. *Services marketing is different*. **Business**, n. 30, may/jun., p. 24-29, 1980.

BITNER, M. J. *Customer contributions and roles in service delivery*. **International Journal of Service Industry Management**, v. 8, n. 3, p. 193-205, 1997.

BLUNCH, N. **Introduction to Structural Equation Modeling Using IBM SPSS Statistics and Amos**. [S. l.]: SAGE, 2012.

BOAVENTURA, J. M. G., et al. Teoria dos stakeholders e teoria da firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN**, 2009, 11.32: 289-307.

BODEN, Deirdre.; MOLOTCH, Harvey. *The compulsion of proximity*. In: FRIEDLAND, R ; BODEN, D. (Eds.), *Nowhere: Space, Time and Modernity* (Berkeley, CA: University of California Press). p. 257–286, 1994. In: BEAVERSTOCK, Jonathan. V., et al. **International business travel: some explorations**. Geografiska Annaler: Series B, Human Geography, v. 91, n. 3, p. 193–202, 2009.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Negócios & Eventos: Orientações Básicas**. Brasília, 2010. Disponível em: http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Turismo_de_Negocios_e_Eventos_Orientacoes_Basicas.pdf. Acesso em: 05 fev. 2019.

BRAGA JÚNIOR, S.S. *et al.*. Análise comparativa da escala RSQ (*Retail Service Quality*) em diferentes formatos varejistas. **RECADM**, v. 11, n. 2, p. 314-332, Jul./Dez. 2012.

BRAMWELL, B. *A sport mega-event as a sustainable tourism development strategy*. **Tourism Recreation Research**, 22(2), 1977, pp. 13–19.

BRIDOUX, Flore; STOELHORST, J. W. *Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives*. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 107-125, 2014.

BROTHERTON, Bob.; WOOD, Roy. C. Hospitalidade e administração da hospitalidade. In: LASHLEY, Conrad e MORRISON, Alison (orgs.). **Em busca da hospitalidade: perspectivas de um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004.

BROTHERTON, Bob; WOOD, Roy. *Hospitality and hospitality management*. In: **Search of Hospitality**, 134–156, 2001.

BUCKLEY, Peter 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.

BUDD, Lucy; VORLEY, Tim. *Airlines, apps, and business travel: a critical examination*. *Research in Transportation Business & Management*, v. 9, p. 41-49, dec. 2013.

BURNS, J.; HATCH, J., & MULES, T. (eds.). *The Adelaide grand prix: The impact of a special event*. **Adelaide**: The Centre for South Australian Economic Studies. 1986.

BURNS, R.B. *Introduction to Research Methods*. Addison Wesley Longman: South Melbourne, Australia. 1997

BYRNE, B. M. *Structural Equation Modeling With AMOS, EQS, and LISREL: Comparative Approaches to Testing for the Factorial Validity of a Measuring Instrument*. *International Journal of Testing*, v. 1, n. 1, p. 55–86, mar. 2001. https://doi.org/10.1207/S15327574IJT0101_4.

BYRNE, B. M. *Structural Equation Modeling With AMOS*. 3 edition. New York: Routledge, 2016.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. **Os interstícios da hospitalidade**. *Revista Hospitalidade*. São Paulo, v. 7, n. especial, p. 42-69, maio 2015.

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

CAMPOS, Luiz Cláudio; WYSE, Nely; ARAUJO, Maria Luiza. **Eventos: oportunidade de novos negócios**. Rio de Janeiro: Ed. SENAC Nacional, 2000.

CARLZON, J. *Moments of truth*. Harper business, Reprint, 1989.

CARLZON, J. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: COP, 1992.

CARROLL, Archie. B. e BUCHHOLTZ, Anne.K. *Business & Society: Ethics and Stakeholder management* 7th. Australia: Thomson South Western, 2008.

CESCA, Cleusa G, Gimenez. **Organização de eventos: manual para planejamento e execução**. Cleusa G. Gimenez Cesca. – 9. Ed. rev. e atual – São Paulo: Summus, 2008.

CHIZZOTTI, Antonio. **A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios**. *Revista portuguesa de educação*, v. 16, n. 2, p. 221-236, 2003.

CLARK, John; GUY, Ken. **Innovation and competitiveness: a review**. Taylor and Francis Online, v. 10, n. 3, p. 363-395, 1998. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/09537329808524322>. Acesso em: 23 mar. 2019.

CLARKSON, Max. *A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance*. The Academy of Management Review, v. 20, n. 1, 92-117. jan, 1995.

COBRA, M. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COHEN, Scott A.; GÖSSLING, Stefan. *A darker side of hypermobility*. Environment and Planning A, v. 47, n. 8, p. 1-19, ago. 2015.

CONTADOR, José C. Campos e armas da competição. São Paulo: Saint Paul, 2008. 608 p. In: CONTADOR, José C.; RIMOLI, Celso, A.; CONTADOR, José, L. **Condicionantes da Competitividade Empresarial**. Revista de Administração FACES Journal, Belo Horizonte, v. 9, n.1, p. 95-113, jan./mar. 2010.

CONTADOR, José C.; RIMOLI, Celso, A.; CONTADOR, José, L. **Condicionantes da Competitividade Empresarial**. Revista de Administração FACES Journal, Belo Horizonte, v. 9, n.1, p. 95-113, jan./mar. 2010.

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

CORAL, Eliza; STROBEL, Juliana, S.; SELIG, Paulo, M. **A competitividade empresarial no contexto dos indicadores de sustentabilidade corporativa**. In: XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2004. Anais... Florianópolis: ENEGEP, 2004, p. 5122-5129.

COSTA, B. K., et al. **A influência dos stakeholders na estratégia de órgãos públicos: o caso da diretoria de turismo de Guarulhos/SP**. Revista Gestão Organizacional, 2012, 5.1: p 28-41.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. (Coords.). Estudo da competitividade da indústria brasileira. 4a ed. Campinas: Papirus Editora, 2002. In: WOOD JR, Thomaz; CALDAS, Miguel P. **Empresas brasileiras e o desafio da competitividade**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 1-13, set. 2007.

CRESSWELL, Tim. *Place: an introduction*. John Wiley & Sons, 2014

CRONIN, J.; TAYLOR, S. *Measuring service quality: a reexamination and extension*. Journal of Marketing, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.

CRONIN, J. Joseph; TAYLOR, Steven A. *SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality*. Journal of Marketing, v. 58, n. 1, p. 125-131, jan. 1994.

DABHOLKAR, P.A.; THORPE, D.I.; RENTZ, J.O. *A measure of service quality for retail stores: scale development and validation*. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 24, n. 1, p. 3-16, 1996.

DAMIANI, Amélia L. População e Geografia. 8ª Edição, São Paulo: Contexto, 2009. In: PINTO, Ana F. M. **A noção de mobilidade humana e a macromobilidade física para o consumo do espaço e de mercadorias/produtos e sua espacialização na malha urbana de Foz Do Iguaçu – PR**. Revista Percurso, Maringá, v. 5, n. 1, p. 87-109, 2013.

DANN, G., NASH, D. and PEARCE, P. *Methodology in tourism research*. Annals of Tourism Research 15, 1–28, 1988.

DAVIDSON, L.; SCHAFFER, W. *A discussion of methods employed in analyzing the impact of short-term entertainment events*. **Journal of Travel Research**, 28(3), 1980, pp. 12–16.

DAVIDSON, Rob; COPE, Beulah. *Business Travel: Conferences, Incentive Travel, Exhibitions, Corporate Hospitality and Corporate Travel*. Harlow: Prentice Hall, 2003. In: GUSTAFSON, Per. *Business Travel from the Traveller's Perspective: Stress, Stimulation and Normalization*. *Mobilities*, v. 9, n. 1, p. 63-83, 2014 Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1080/17450101.2013.784539>. Acesso em: 11 mar. 2019.

DAVIS, Mark. Fundamentos da administração da produção. Porto Alegre: Bookman, 2001. In: Roman et al., 2012. In: ROMAN, D., PIANA, J., STIVAL, M., de, N., ERDMANN, R. **Fatores de competitividade organizacional**. *BBR - Brazilian Business Review*, v. 9, n. 1, p. 27-46, jan./mar. 2012.

DELLA BITTA, A.; LOUDON, D.; BOOTH, G.; WEEKS, R. *Estimating the economic impact of a short-term tourist event*. **Journal of Travel Research**, 16, 1978, pp. 10–15.

DE NEGRI, João A.; SALERNO, Mario S.; CASTRO, Antonio B. Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras. In: DE NEGRI, J. A.; SALERNO, M. S. **Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras**. Brasília: Ipea, 2005. In: WOOD JR, Thomaz; CALDAS, Miguel P. Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 1-13, set. 2007.

DEVELLIS, R. F. *Scale development: theory and applications*. 2^a ed. Thousand Oaks: Sage, 2003.

DIMAGGIO, Paul J., POWELL, Walter W. *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-169, abr. 1983. In: MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria S. **Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica**. *Organização & Sociedade*, Salvador, v. 4, n. 7, p. 97-114, dez.1996.

DING, L.; VELICER, W. F.; HARLOW, L. L. *Effects of estimation methods, number of indicators per factor, and improper solutions on structural equation modeling fit indices*. **Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal**, v. 2, n. 2, p. 119–143, jan. 1995. <https://doi.org/10.1080/10705519509540000>.

DOUGLAS, Anneli; LUBBE, Berendien. *Identifying value conflicts between stakeholders in corporate travel management by applying the soft value management model: A survey in South Africa*. *Tourism Management*, v. 27, n.6, p. 1130-1140, dec. 2006.

DUBE, L.; LE BEL, J.; SEARS, D. *From customer value to engineering pleasurable experiences in real life and online*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration*, v. 44, n. 5/6, p. 124-131, 2003.

- DWYER, L.; MELLOR, R.; MISTILLIS, N.; MULES, T. *A framework for assessing 'tangible' and 'intangible' impacts of events and conventions*. **Event Management**, 6(3), 2000a., pp. 175–189.
- DWYER, L., MELLOR, R., MISTILLIS, N.; MULES, T. *Forecasting the economic impacts of events and conventions*. **Event Management**, 6(3), 2000b, pp. 191–204.
- ETTIS, S. A.; KEFI, M. K. *Entrepreneurial Intentions amongst Tunisian Students: an Empirical Investigation Applying the Big-Five Personality Traits Theory*. v. 3, n. 1, p. 16, 2016.
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **O comportamento do consumidor**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- EISENHARDT, Kathleen M. *Building theories from case study research*. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- ETZIONI, Amitai.. *Modern organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. In: MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. **Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts**. *Academy of management review*, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.
- FARIA, I. C. S.; TORRES, R. G. Hospitalidade no varejo de moda feminina na cidade de São Paulo. **Revista Hospitalidade**, v. 12, n. Especial, p. 298-323, 2015.
- FERNÁNDEZ, Raimond. **Eventos de empresa**. *El poder de la comunicación en vivo*. Barcelona: Deusto, 2005.
- FERREIRA, R. S., & WADA, Elizabeth K. *Corporate mobility in Latin America*. São Paulo: Aleph, 2011. In: WADA, Elizabeth K.; et al. **Mobilidade corporativa: Estudo de casos múltiplos – Carlson Wagon Lits, Alatur e Tour House (– São Paulo, Brasil)**. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, v. 31, n. 21-22, p. 61-71, 2014.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Service management: operations, strategy, and information technology**. 2. ed. New York: Irwin/McGrawHill, 1998.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. *Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error*. **Journal of marketing research**, p. 12, 1981.
- FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: A stakeholder approach**. Cambridge University Press, 1984
- FREEMAN, R. Edward; HARRISON, Jeffrey S.; WICKS, Andrew C. **Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success**. Yale University Press, 2007.
- FREIRE, A.L.O. **O desenvolvimento do comércio e a produção do espaço urbano**. **Geo Textos**, v.6, n.2, p.11-32, dez. 2010.
- FRIEDMAN, A. L; MILES, S. **Stakeholders: theory and practice**. New York: Oxford, 2006. 330 p.

FRIESE, S. *Qualitative Data Analysis with Atlas.ti*. London: SAGE Publications, 2012.

GALLAGHER, D.; TING, L.; PALMER, A. *A journey into the unknown; taking the fear out of structural equation modeling with AMOS for the first-time user*. **The Marketing Review**, v. 8, n. 3, p. 255–275, 11 ago. 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1362/146934708X337672>. Acesso em: 17 mar. 2019.

GENTILE, C.; SPILLER, N.; NOCI, G. *How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer*. *European Management Journal*, v. 25, n. 5, p. 395 – 410, 2007.

GETZ, D. *Event tourism and the authenticity dilemma*. In: THEOBALD, W (ed.), **Global tourism** 2. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998, pp. 409–427.

GETZ, D. *The impacts of mega events on tourism: Strategies for destinations*. In ANDERSONN, T; PERSSON, C; SAHLBERG, B; STROM, L. (Eds.), *The impact of mega events*, pp. 5–32, Sweden: European Tourism Research Institute, 1999.

GETZ, D. *Festivals and special events: Life cycle and saturation issues*. In GARTER, W.; & LIME, D. (Eds.), *Trends in outdoor recreation, leisure and tourism*, pp. 175–185, UK: CABI, 2000.

GETZ, D. *Sport event tourism: Planning, development, and marketing*. In HUDSON, S. (Ed.), **Sport and adventure tourism**, pp. 49–88, New York: Haworth, 2003.

GETZ, D. *Festivals and special events: Life cycle and saturation issues*. In GARTER, W; LIME, D. (eds.), **Trends in outdoor recreation, leisure and tourism**. Wallingford, UK: CABI, 2004, pp. 175–185.

GETZ, D. *Event tourism: Definition, evolution, and research*. **Tourism management**, v. 29, n. 3, p. 403-428, 2008.

GETZ, D.; ANDERSSON, T.; LARSON, M. *Festival stakeholder roles: Concepts and case studies*. **Event Management**, 10(2/3), 2007, pp. 103–122.

GIACAGLIA, Maria Cecília. **Organização de eventos: teoria e prática**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

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

GLAESSER, Dirk. *Crisis management in the tourism industry*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003.

GNOTH, J.; ANWAR, S. *New Zealand bets on event tourism*. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. Aug. 2000, pp. 72–83

GONÇALVES, P. C., BOAVENTURA, J. M. G., COSTA, B. K.; FISCHMANN, A. A. **Stakeholders na atividade hospitalar: uma investigação setorial no Estado de São Paulo**. *Revista de Administração FACES Journal*, 7(2). 2008

GOTMAN, Anne. *Le sens de l'hospitalité: essais sur les fondements sociaux de l'accueil de l'autre*. Presses Universitaires de France-PUF, 2001.

GUIMARÃES, P. F.; GABRIEL, M.; FARIAS, A. D. Inovação tecnológica e sustentabilidade em eventos: comparativo dos impactos operacionais, ambientais e econômicos em projetores com lâmpadas e a laser. **Anais XVIII SEMEAD Seminário em Administração**, São Paulo, 2015.

GUMMESSON, E. *Total relationship marketing-rethinking marketing management: from 4Ps to 30 Rs*. Published by Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford, 1999.

GUMMESSON, E.; LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. *Transitioning from service management to service-dominant logic: observations and recommendations*. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 2, n. 1, p. 8-22, 2010.

Global Business Travel Association (GBTA). *GBTA Forecasts Seven Percent Growth in Global Business Travel Spend, Potentially Signifying End to Era of Uncertainty - Rising Protectionism Threatens to Derail Business Travel Spending Breakout*, 2018. Disponível em: <https://www.gbta.org/blog/gbta-forecasts-seven-percent-growth-in-global-business-travel-spend-potentially-signifying-end-to-era-of-uncertainty/>. Acesso em: 18 fev. 2019.

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

GRABURN, Nelson. *Tourism: The sacred journey*. In: SMITH, V (Ed.), *Hosts and guests: The anthropology of tourism*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press 2nd ed. p. 21–36, 1989. In: UNGER, Orit; URIELY, Natan; FUCHS, Galia. *The business travel experience*. **Annals of Tourism Research**, v. 61, p. 142-156, nov. 2016.

GRINOVER, Lúcio. Hospitalidade: um tema a ser reestudado e pesquisado. In: DIAS, C.M de Moraes (org). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. São Paulo. Manole, 2002.

GRÖNROOS, C. *From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing*. **Management Decision**, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

GRÖNROOS, S. C. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GURSOY, D., Kendall, K. *Hosting mega events: Modelling locals' support*. **Annals of Tourism Research**, 33(3), 603–623, 2006.

GUSTAFSON, Per. *Business Travel from the Traveller's Perspective: Stress, Stimulation and Normalization*. **Mobilities**, v. 9, n. 1, p. 63-83, 2014.

GUSTAFSON, Per. *Control and commitment in corporate travel management*. **Research in Transportation Business & Management**, v. 9, p.21-28, dec. 2013.

GUSTAFSON, Per. *Managing business travel: Developments and dilemmas in corporate travel management*. **Tourism Management**, v. 33, n.2, p. 276-284, abr. 2012.

HAGUENAUER, L. **Competitividade**: Conceitos e Medidas [Texto para discussão]. Rio de Janeiro: TD IEI/UFRJ, n. 211, 1989.

HAIR JR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. Bookman, 2009.

HAIR JR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J. **Multivariate Data Analysis** (7th Edition) [S. l.]: Pearson Education, Inc., 2010

HAIR JR, J. F.; GABRIEL, M. L. D. S.; PATEL, V. K. *Amos covariance-based structural equation modeling (CB-SEM): guidelines on its application as a marketing research tool*. **Brazilian Journal of Marketing - BJM**, v. 13, n. 2, p. 44–55, 2014. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2718>.

HAIR JR, J.; HULT, G. T.; RINGLE, C. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling**. 1 ed. Los Angeles: Sage Publications, 2016.

HALL, M.; RUSHER, K. *Politics, public policy and the destination*. In: YEOMAN, I. et al. (eds.), **Festival and events management**. Oxford: Elsevier, 2004, pp. 217–231.

HANNA, Nagy. *Enabling enterprise transformation*. London: Springer, 2010. In: BUDD, Lucy; VORLEY, Tim. *Airlines, apps, and business travel: a critical examination*. **Research in Transportation Business & Management**, v. 9, p. 41-49, dec. 2013.

HANSEN, Valerie. **The Silk Road: a New History**. Oxford Press, 2012.

HARRIS, Marvin. **The Nature of Cultural Things**. Random House, 1964.

HAYDUK, L. A. **Structural Equation Modeling with LISREL: Essentials and Advances**. [S. l.]: JHU Press, 1987.

HEDE, A., JAGO, L.; DEERY, M. *Segmentation of special event attendees using personal values: Relationships with satisfaction and behavioural intentions*. **Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism**, 5(2/3/4), 2004, 33–55.

HIGHAM, J. (ed.). **Sport tourism destinations: Issues, opportunities and analysis**. Oxford: Elsevier, 2005.

HOLBROOK, Morris B.; HIRSCHMAN, Elizabeth C. *The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun*. **Journal of consumer research**, v. 9, n. 2, p. 132-140, 1982.

HOLMA, Anne. *Relationship Development in Business Triads—Case Studies in Corporate Travel Management*. **Journal of business market management**, v. 4, n. 2, p. 73-90, jun. 2010.

HORNER, S.; SWARBROOKE, J. *Consumer Behavior in Tourism* (2nd Ed.). Oxford. Elsevier, 2007. In: Marques, Jorge. **Trabalho, lazer e turismo de negócios**. Revista de Geografia e Ordenamento do Território, n.2, p. 139-163, dez. 2012.

HUDELSON, Patricia M. **Qualitative research for health programmes**. Geneva: World Health Organization. Division of Mental Health, 1994.

HUNT, S. D.; ARNETT, D. B.; MADHAVARAM, S. *The explanatory foundations of relationship marketing theory*. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 21, p. 72-87, 2006.

ISALBER, Viamonte Morata. *El Sector Turístico y la Gestión de Conocimiento*. **Revista eletrônica Tur y Des**, v. 3, n. 7, abr. 2010. Disponível em: <http://www.eumed.net/rev/turydes/07/ivm.htm>. Acesso em: 29. abr. 2020.

ISO-AHOLA, S. *The social psychology of leisure and recreation*. Dubuque, IA: Brown, 1980.

ISO-AHOLA, S. *Towards a social psychology of recreational travel*. **Leisure Studies**, 2(1), 1983, pp. 45–57.

JAMAL, Tazim; BUDKE, Christine. *Tourism in a world with pandemics: local-global responsibility and action*. *Journal of Tourism Futures*, 2020.

JANISKEE, R. *The temporal distribution of America's community festivals*. **Festival Management and Event Tourism**, 3(3), 129–137, 1996.

JANISKEE, R. *Some macroscale growth trends in America's community festival industry*. **Festival Management and Event Tourism**, 2(1), 10–14, 1994.

JOIA, Radu-Marcel, BABONEA, Alina-Mihaela. *Economic Globalization – a Phenomenon of Global Business Integration*. In: *The 7th Edition of the International Conference European Integration Realities and Perspectives*. **EIRP Proceedings**, v.7, 2012. Disponível em: <http://proceedings.univ-danubius.ro/index.php/eirp/article/view/1291>. Acesso em: 12 fev. 2019

JONES, Andrew. *Conceptualizing business mobilities: towards an analytical framework*. **Transportation Business and Management**, v.9, p.55-66, dec. 2013.

JÖRESKOG, K. G.; SÖRBOM, D. *LISREL 8: User's Reference Guide*. [S. l.]: **Scientific Software International**, 1996.

KAY, P. *Cross-cultural research issues in developing international tourist markets for cultural events*. **Event Management**, 8(4), 2004, 191–202.

KELLOWAY, E. K. *Using LISREL for Structural Equation Modeling: A Researcher's Guide*. [S. l.]: SAGE, 1998.

KESSELRING, Sven. *Corporate Mobilities Regimes. Mobility Power and the Socio-geographical Structurations of Mobile Work*. **Mobilities**, v. 10, n. 4, p. 571-591, 2015.

KING, Carol. *What is hospitality?* **International Journal of Hospitality Management**, v. 14, n. 3/4, p. 219-234, 1995.

KLUGE, César Augusto; PEPPLOW, Luiz Amilton. *Stakeholders*. [2005]. In: SCHIAVONI, Patrícia; et al. *Stakeholders: principais abordagens*. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 37, p. 187-197, dez. 2013.

- KNUTSON, B. J. *et al.* *Identifying the dimensions of the guest's hotel experience.* **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 50, n. 1, p. 44-55, 2009.
- KNUTSON, B. J.; BECK, J. A. *Identifying the dimensions of the experience construct: development of the model.* **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, v. 4, n. 3/4, p. 23-35, 2003.
- KOOPMAN, P. L. *Between control and commitment: Management and change as the art of balancing.* **Leadership and Organizational Development Journal**, v. 12, n. 5, p. 3-7, 1991.
- KUPFER, D. **Padrões de concorrência e competitividade** [Texto para discussão]. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1991.
- LARSEN, Jonas; AXHAUSEN, Kay W.; URRY, John. *Geographies of Social Networks: Meetings, Travel and Communications.* **Mobilities**, v.1, n. 2, p. 261-283, 2006.
- LARSON, M. *A political approach to relationship marketing: Case study of the Storsjö'yan festival.* **International Journal of Tourism Research**, 4(2), 2002, 119-143.
- LARSON, M.; WIKSTROM, E. *Organising events: Managing conflict and consensus in a political market square.* (2001) **Event Management**, 7(1), 2002, pp. 51-65.
- LASHLEY, Conrad e MORRISON, Alison (orgs.). **Em busca da hospitalidade: perspectivas de um mundo globalizado.** São Paulo: Manole, 2004.
- LASHLEY, Conrad. **Hospitalidade e Características de hospitalidade.** Revista Hospitalidade. p. 70-92, 2015.
- LASHLEY, Conrad. *Studying hospitality: insight from social science.* **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, v.8, n. 1, p. 69-84, 2008.
- LASHLEY, C.; LYNCH, P. A.; MORRISON, A. (eds). **Hospitality: a social lens**, Oxford: Elsevier, 2007.
- LASSEN, C. *Aeromobility and work, Environment and Planning A*, v. 38, n. 2, p. 301-312, 2006. In: COHEN, Scott A.; GÖSSLING, Stefan. *A darker side of hypermobility.* **Environment and Planning A**, v. 47, n. 8, p. 1-19, ago. 2015. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0308518X15597124>. Acesso em: 11 mar. 2019.
- LAWSON, F. *Congress, convention and exhibition facilities: Planning, design and management.* Londres. Architectural Press, 2000. In: Marques, Jorge. Trabalho, lazer e turismo de negócios. **Revista de Geografia e Ordenamento do Território**, n.2, p. 139-163, dez. 2012.
- LEMO, André. Cultura da mobilidade. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, v. 16, n. 40, p. 28-35, 2009. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/6314/4589> Acesso em: 02 fev. 2019.
- LONG, P. *After the event: Perspectives on organizational partnership in the management of a themed festival year.* **Event Management**, 6(1), 2000, pp. 45-59.

- LONG, N. (2020), *From social distancing to social content: reimagining sociality for the coronavirus pandemic*. **Medicine Anthropology Theory**. Disponível em: <http://eprints.lse.ac.uk/103801/>. Acesso em 12 aug. 2020.
- LOVELOCK, C. *Classifying services to gain strategic marketing insights*. **Journal of Marketing**, n. 47, p. 9-20, 1983.
- LOVELOCK, C.; GUMMENSON, E. *Whither services marketing? Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives*. **Journal of Service Research**, n. 7, issue 20, 2004.
- LUKOWER, Ana. **Cerimonial e Protocolo**. São Paulo: Contexto, 2003.
- LYNCH, P. et al. *Theorizing hospitality (Editorial)*. **Hospitality & Society**, v. 1, n. 1, p. 3-24, 2011.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; BARBOSA, Solange de Lima. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 3, p. 7-32, Dec. 2002.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 4, n. 7, p. 97-114, Dec. 1996.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2007
- MAMEDE, G. Agências de viagens e excursões: Regras jurídicas, problemas e soluções. Barueri: Manole, 2003. In: WADA, Elizabeth K.; et al. Mobilidade corporativa: Estudo de casos múltiplos – Carlson Wagon Lits, Alatur e Tour House (– São Paulo, Brasil). **Revista Turismo & Desenvolvimento**, v. 31, n. 21-22, p. 61-71, 2014.
- MARQUES, Jorge. Trabalho, lazer e turismo de negócios. **Revista de Geografia e Ordenamento do Território**, n.2, p. 139-163, dez. 2012.
- MARTINS, André. Cresce a participação do turismo no PIB nacional. **Ministério do Turismo**, 2019. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/12461-cresce-a-participa%C3%A7%C3%A3o-do-turismo-no-pib-nacional.html> Acesso em: 8 ago. 2019.
- MARTINS, Vivianne Gevaerd; MURAD JR., Eduardo. **Viagens corporativas**. São Paulo: Aleph, 2010.
- MASON, Keith J. *Future trends in business travel decision making*. **Journal of Air Transportation**, v. 7, n. 1, p. 48-68, 2002.
- MAZZON, J. A. (2018). *Using the methodological association matrix in marketing studies*. **Revista Brasileira de Marketing**, 17(5), 747-770.
- MCKENNA A, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MEIRELLES, Mauro. **O uso do spss (statistical package for the social sciences) na ciência política**: uma breve introdução. Pensamento Plural, n. 14, p. 65-91, jan-jun. 2014.

MELO NETO, Francisco Paulo. **Criatividade em Eventos**. 4 ed. São Paulo: Contexto, 2008.

MELO NETO, Francisco Paulo. **Marketing de eventos**. Rio de Janeiro: Sprint, 1999.

MERRIAM, S.B. (2001) *Theory and Concepts in Qualitative Research: Perspectives from the Field*. Jossey-Bass, San Francisco, California.

MICHAUD, Ginette. Jacques Derrida: Um pensamento do incondicional, 2011. p.1001-1011. In: MONTADON, Alain (org.). **O livro da hospitalidade**. Acolhida do estrangeiro na história e nas culturas. Trad. Marcos Bagno e Lea Zylberlicht. São Paulo: Senac, 2011.

MILLAR, Jane; SALT, John. *Portfolios of mobility: the movement of expertise in transnational corporations in two sectors – aerospace and extractive industries*. **Global Networks**, v. 8, n.1, p. 25-50, jan. 2008. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1471-0374.2008.00184.x>. Acesso em: 06 fev. 2019.

MINAYO, Maria. **O desafio do conhecimento**. Pesquisa qualitativa em saúde. 9ª edição revista e aprimorada. São Paulo: Hucitec, 2006.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*. **Academy of management review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MONTANDON, Alain. **O livro da hospitalidade** (org). São Paulo: SENAC, 2011.

MORETTI, S. L. A Encontros de hospitalidade, experiência de consumo e relacionamento com clientes: proposta preliminar para sua integração. In: **Seminário Anual da Associação Nacional De Pesquisa e Pós-graduação em Turismo**, 12, 2015, Natal- RN. Anais... São Paulo: EDUCS, 2015.

MORRISON, Alison.; O’GORMAN, Kevin. *Hospitality studies and hospitality management: A symbiotic relationship*. **International Journal of Hospitality Management**, v. 27, n. 2, p. 214-221, 2008.

MOTA, Keila, C. N.; FILHO, José, A. C. L. M. Segmento do Turismo de Negócios para as Agências de Viagem: perfil de clientes corporativos de Fortaleza e região metropolitana – CE. **Turismo em Análise**, v. 22. n. 2, p. 428-444, ago. 2011.

MOYSÉS FILHO, J. E.; MORETTI, S. L. A.; FEIO, M. A.C. B. N. **Tutorial para o ensino da qualidade e produtividade dos serviços para os cursos de graduação em administração**. 2011.

NAKANE, Andréa Miranda. **A valorização do capital humano nos eventos corporativos organizados pelos princípios da gestão Disney – sonhar, acreditar, ousar e fazer**. 2006. 147 f. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) – Universidade Anhembi Morumbi, SP, 2006.

NEW ZEALAND, NZ Transport Agency. *Workplace Travel Plan Guidelines: general travel planning know-how with a focus on travel to and from work*, 2011 New Zealand. In: PETZHOLD, Guillermo Sant'Anna; LINDAU, Luis Antonio. Planos de mobilidade corporativa: análise e proposta de método para sua elaboração. **Transportes**, v. 25, n. 1, p. 1-11, 2017.

OLIVE, James L. *Reflecting on the Tensions Between Emic and Etic Perspectives in Life History Research: Lessons Learned*. **Forum: Qualitative Social Research**, v. 15, n. 2, p. 1-9, may. 2014. Disponível em: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs140268>.

OLIVEIRA, Patricia F. F.; WADA, Elizabeth K. Stakeholders e Apart-hotéis: Estudo de casos múltiplos. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 145-169, maio/ago, 2012.

OMT - Organización Mundial del Turismo. *Concepts, Definitions and Clasifications for Tourism Statistics: a Technical Manual*, Madrid, 1995.

PANDEY, D. D.; SHRIVASTAVA, D. P. *Psychometric Properties and Confirmatory Factor Analysis of the Social Support Scale*, p. 9, 2016.

PARRY, S. *Fit Indices commonly reported for CFA and SEM.*, p. 2, 2019.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: *A multiple item, scale for measuring consumer perceptions of service quality*. **Journal of Retailing**, V..64, n. 2, p. 12-40, 1988.

PASQUALI, L. (2004). **Análise fatorial para pesquisadores**. Petrópolis: Vozes

PEARCE, Philip. *The Ulysses factor: Evaluating visitors in tourist settings*. Springer Science & Business Media, 2012.

PETZHOLD, Guillermo Sant'Anna; LINDAU, Luis Antonio. O Papel das Corporações na Busca da Melhoria das Condições de Mobilidade Urbana nas Cidades. In: **Anais XXIX Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes**, ANPET, Ouro Preto. 2017.

PETZHOLD, Guillermo Sant'Anna; LINDAU, Luis Antonio. Planos de mobilidade corporativa: análise e proposta de método para sua elaboração. **Transportes**, v. 25, n. 1, p. 1-11, 2017.

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

PIMENTEL, Thiago, D.; et al. **Turismo de Negócios ou Viagens de Negócio: um estudo de caso da visão de empreendedores informais sobre o “turismo de negócios” na “Feira-Hippie” de Belo Horizonte/MG**. In: 1º Encontro Internacional sobre Gestão em Turismo. Anais... EIGTUR, 2008.

PITUCH, K. A.; STEVENS, J. P. *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences: Analyses with SAS and IBM's SPSS, Sixth Edition*. [S. l.]: Routledge, 2015.

PIZAM, Abraham; TASCI, Asli DA. *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, Abraham. *Hospitality as an organizational culture*. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 44, n. 3, p. 431-438, 2020.

POHJOLA, Matti. *The New Economy: facts, impacts and policies*. **Information Economics and Policy**, v.14, n. 2, p.133–144, jun. 2002.

POIT, Davi Rodrigues. **Organização de Eventos Esportivos**. 4. ed. revisada e ampliada. São Paulo: Phorte, 2006.

POST, James; PRESTON, Lee; SACHS, Sybille. *Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View*. California Management Review, v. 45, n. 1, p. 22-25, 2002. In: CARROLL, Archie. B. e BUCHHOLTZ, Anne.K. **Business & Society: Ethics and Stakeholder management** 7th. Australia: Thomson South Western, 2008.

PRESTON, Lee. *Stakeholder management and corporate performance*. **Journal of Behavioural Economics**, v.19, n. 4, p. 361-375, 1990.

PUGEN, Bianca. **Análise da participação dos Stakeholders em um evento turístico público: O Caso da 18ª Fenapeixe**. VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Jun, 2012.

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

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

RIBAS, M.D. Turismo e relações internacionais: Uma breve abordagem de teoria e história. In: **IV Encontro SeminTUR Jr**. 8 nov. 2013, Caxias do Sul. Anais... Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2013.

RITCHIE, J. R. B. *Assessing the impacts of hallmark events: Conceptual and research issues*. **Journal of Travel Research**, 23(1), 1974.

RITZER, George. *Inhospitable hospitality?* In: LASHLEY, C.; MORRISON, A.; LYNCH, P. (orgs.) **Hospitality: a social lens**. Amsterdam: Elsevier, 2007.

RYAN, C., SMEE, A., MURPHY, S.; GETZ, D. *New Zealand events: A temporal and regional analysis*. **Festival Management and Event Tourism**, 5(1/2), 1998, pp. 71–83.

ROBINSON, Martha; LYNCH, Paul. *The Power of Hospitality: A Sociolinguistic Analysis*. In: Lashley, C., Lynch, P. A., Morrison, A. (Eds), **Hospitality: A Social Lens**, Oxford: Elsevier, 2007.

ROCHA, Marcio M. A Espacialidade das Mobilidades Humanas: um olhar para o norte central paranaense. Tese de doutorado apresentada ao Departamento de Geografia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, SP, 1998. In: PINTO, Ana F. M. **A noção de mobilidade humana e a macromobilidade física para o consumo do espaço e de mercadorias/produtos e sua espacialização na malha urbana de Foz Do Iguaçu – PR**. Revista Percurso, Maringá, v. 5, n. 1, p. 87-109, 2013.

ROCHA, Márcio M.; et al. **Mobilidade Humana, Desenvolvimento Local e Auto-sustentabilidade**: Um Olhar Para o Noroeste Paranaense, [2008?]. Disponível em: <http://www.unitrabalho.uem.br/artigos/pdf7.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2019.

ROCHA, Thelma, GOLDSCHMIDT, Andrea. Gestão dos *stakeholders*: Como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre empresas. São Paulo: Saraiva, 2010. In: WADA, Elizabeth K.; et al. Mobilidade corporativa: Estudo de casos múltiplos – Carlson Wagon Lits, Alatur e Tour House (– São Paulo, Brasil). **Revista Turismo & Desenvolvimento**, v. 31, n. 21-22, p. 61-71, 2014.

ROMAN, D., PIANA, J., STIVAL, M., de, N., ERDMANN, R. Fatores de competitividade organizacional. **BBR - Brazilian Business Review**, v. 9, n. 1, p. 27-46, jan./mar. 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=123023626002>. Acesso em: 26 mar. 2019.

ROSA, Milton; OREY, Daniel C. *Emic (Local), Etic (Global), and Dialogical (Glocal) Knowledge in research in Ethnomodeling*. **Journal of Mathematics and Culture**, v. 8, p. 54-55, 2014.

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

SCHIAVONI, Patrícia; et al. *Stakeholders*: principais abordagens. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 37, p. 187-197, dez. 2013.

SCHMITT, B. H. **Marketing experimental**. São Paulo: Nobel, 2002.

SCHOMMER, Luciana. **Valor Estratégico dos Eventos**. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XIII Congresso de Ciência da comunicação na região Sul-Chapecó-SC – 31 maio-02 jun., 2012.

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

SELWYN, Tom. **Uma antropologia da hospitalidade**. Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri, São Paulo: Manole, 2004.

SHARMA, S.; NETEMEYER, R. G.; MAHAJAN, V. *Search of excellence revisited: an empirical evaluation of Peters and Waterman's attributes of excellence*. In: BEARDEN, W. O.; PARASURAMAN, A. (eds.). **Enhancing knowledge development in marketing**. Chicago: American Marketing Association, 1990. pp. 322-328.

SHAW, C., IVENS, J. *Building great customer experiences*. New York: Palmgrave MacMillan, 2001.

SHELLER, M. “*Some thoughts on what comes after a mobility shock*”, Critical Automobility StudiesLab. 2020. Disponível em: <https://cas.ihs.ac.at/some-thoughts-on-what-comes-after-a-mobility-shock/>. Acesso em: 12 ago. 2020.

SHERWOOD, P. *A triple bottom line evaluation of the impact of special events: the development of indicators*. Unpublished Doctoral dissertation, Victoria University, Melbourne, 2007.

SHERWOOD, P.; JAGO, L.; DEERY, M. *Sustainability reporting: An application for the evaluation of special events*. In COOPER, C. et al. (eds.), **Proceedings of the annual conference of the Council for Australian University Tourism and Hospitality Education**. Brisbane: University of Queensland, 2004

SHERWOOD, P.; JAGO, L.; DEERY, M. *Unlocking the triple bottom line of special event evaluations: What are the key impacts?* In: ALLEN, J. (ed.), **Proceedings of the third international event management research conference, Sydney**. Sydney: University of Technology, 2005.

SHONE, Anton. *The Business of Conferences: a hospitality setor overview for the UK and Ireland*. Oxford. Butterworth-Heinemann, 1998. In: Marques, Jorge. Trabalho, lazer e turismo de negócios. **Revista de Geografia e Ordenamento do Território**, n.2, dez. 2012, p. 139-163.

SILVA, Leilianne Michelle Trindade; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; COSTA, Benny Kramer. Qualidade dos serviços turísticos no setor de restaurantes: uma aplicação do modelo SERVPERF. **Revista hospitalidade**, 2009, 6.2: 115-139.

SILVA, L. Ferreira; RUSSO, Rosária de Fátima Segger Macri; OLIVEIRA, Paulo Sergio Gonçalves. Quantitativa ou qualitativa? um alinhamento entre pesquisa, pesquisador e achados em pesquisas sociais. **Revista Pretexto**, v. 19, n. 4, p. 30-45, 2018.

SILVA, J. P.; LEITE, Y. V. P. *Hospitalidad y ambiente en los hoteles: su influencia en el comportamiento del consumo*. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, n. 19, 2010. p. 330 - 345.

SILVA JUNIOR, Luiz Alberto; LEÃO, Marcelo Brito Carneiro. O software Atlas. ti como recurso para a análise de conteúdo: analisando a robótica no Ensino de Ciências em teses brasileiras. **Ciência & Educação** (Bauru), v. 24, n. 3, p. 715-728, 2018.

SILVERMAN, David. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. Bookman Editora, 2009.

SLACK, N. et al. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 1997. In: Roman et al., 2012. In: ROMAN, D., PIANA, J., STIVAL, M., de, N., ERDMANN, R. Fatores de competitividade organizacional. **BBR - Brazilian Business Review**, v. 9, n. 1, p. 27-46, jan./mar. 2012.

SULL, D. N.; ESCOBARI, M. E. Sucesso *made in Brazil*: os segredos das empresas brasileiras que dão certo. Rio de Janeiro: Campus, 2004. In: WOOD JR, Thomaz; CALDAS, Miguel P. Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 1-13, Sept. 2007.

SWARBROOKE, John, HORNER, Susan. *Business Travel and Tourism*. Oxford. Butterworth-Heinemann, 2001. 349 p.

TELFER, E. A filosofia das “*características de hospitalidade*”. In: LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison. **Em busca da hospitalidade**: perspectivas para um mundo globalizado. São Paulo: Manole, 2004, p. 53-78.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

TUCKER, L. R.; LEWIS, C. *A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis*. **Psychometrika**, v. 38, n. 1, p. 1–10, mar. 1973. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/BF02291170>. Acesso em: 18 mar. 2019.

UNGER, Orit; URIELY, Natan; FUCHS, Galia. *The business travel experience*. *Annals of Tourism Research*, v. 61, p. 142-156, nov. 2016.

UNITED KINGDOM, Department for Transport. *The Essential Guide to Travel Planning*. London, United Kingdom, 2008. In: PETZHOLD, Guillermo Sant’Anna; LINDAU, Luis Antonio. Planos de mobilidade corporativa: análise e proposta de método para sua elaboração. **Transportes**, v. 25, n. 1, p. 1-11, 2017.

UNWTO – World Tourism Organization. **Tourism Highlights 2017 Edition**. Disponível em: http://people.unica.it/carlamassidda/files/2017/06/UNWTO_Tourism-Highlights_2017.pdf. Acesso em: 20 fev. 2019.

UNWTO – World Tourism Organization. **Tourism Highlights 2018 Edition**. Disponível em: https://observatorioturismo.maceio.al.gov.br/wp-content/uploads/UNTWO_Tourism_Highlights_2018_Edition.pdf. Acesso em: 20 fev. 2019.

UNWTO - World Tourism Organization. **Tourism Highlights**. The United Nations of World Tourism Organization, 2013. Disponível em: < <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284415427>>. Acesso em: 15 fev. 2019.

UNWTO (2020). “An inclusive response for vulnerable groups”. Disponível em: www.unwto.org/covid-19-inclusive-response-vulnerable-groups. Acesso em: 24 abr. 2020.

URIELY, Natan; EICHEL, Arie. *Working tourists and their attitudes to hosts*. *Annals of Tourism Research*, v. 27, n. 2, p. 267–283, apr.2000. In: UNGER, Orit; URIELY, Natan; FUCHS, Galia. *The business travel experience*. **Annals of Tourism Research**, v. 61, p. 142-156, nov. 2016.

URRY, J. “Sociologias móveis”, **British Journal of Sociology**, Vol. 51 No. 1, 2000. pp. 185-203.

VANNESTE, Maarten. **Meeting Architecture: A manifesto**. Turnhout, Belgium: Meetings Support Institute, 2008.

VARGO, S. L.; LUSH, R. F. *Evolving to a new dominant logic of marketing*. **Journal of Marketing**, n. 69, jan. 2004, p. 1-17.

VEAL, Anthony J. **Metodologia de pesquisa em lazer e turismo**. São Paulo: Aleph, 2011. p. 29.

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

VERHEUL, I. *Commitment or control? Human resource management practices in female and male-led businesses*. SCALES-paper N200306. Zoetermeer: EIM Business & Policy Research (Available at: www.ondernemerschap.nl/pdf-ez/N200306.pdf (accessed 9 July 2012)), 2013. In: GUSTAFSON, Per. *Control and commitment in corporate travel management*. **Research in Transportation Business & Management**, v. 9, dec. 2013. p.21-28.

VERHOEF, C. P. *et al. Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies*. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 1, 2009. p. 31–34.

WADA, Elizabeth K. Turismo de negócios. In A. Panosso Netto & M. G. Ansarah (Eds.), *Segmentação do mercado turístico*, São Paulo: Manole. p. 213-226. 2009. In: WADA, Elizabeth K.; et al. *Mobilidade corporativa: Estudo de casos múltiplos – Carlson Wagon Lits, Alatur e Tour House (– São Paulo, Brasil)*. **Revista Turismo & Desenvolvimento**, v. 31, n. 21-22, 2014. p. 61-71

WADA, Elizabeth K.; et al. *Mobilidade corporativa: Estudo de casos múltiplos – Carlson Wagon Lits, Alatur e Tour House (– São Paulo, Brasil)*. **Revista Turismo & Desenvolvimento**, v. 31, n. 21-22, 2014. p. 61-71.

WADA, Elizabeth. K.; MORETTI, Sérgio. L. A. *Hospitalidade: dos domínios às lentes e sua inserção nos processos de gestão*. **Caderno de Estudos e Pesquisas do Turismo**, v. 3, n. 3, 2014. p. 95-105.

WAINER, Jacques et al. *Métodos de pesquisa quantitativa e qualitativa para a Ciência da Computação*. **Atualização em informática**, v. 1, 2007, p. 221-262.

WALKER, Steven F.; MARR, Jeffrey W. *Stakeholder power: a winning strategy for building stakeholder commitment and driving corporate growth*. Cambridge: Perseus Publishing, 2001. In: SCHIAVONI, Patrícia; et al. **Stakeholders: principais abordagens**. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 37, p. 187-197, dez. 2013.

WALLS, R.A. *et al. An epistemology view of consumer experiences*. **International Journal of Hospitality Management**, n. 30, p. 10-21, 2011.

WATT, David C. **Gestão de Eventos em Lazer e Turismo**. Trad. Roberto Cataldo Costa – Porto Alegre: Brookman, 2004.

WHARTON, Annabel. *Commodifying Space: Hotels and Pork Bellies*. In Lashley, C., Lynch, P. A., Morrison, A. (Eds), **Hospitality: A Social Lens**, Oxford: Elsevier, (2007).

WHITSON, D.; MACINTOSH, D. *Becoming a World-Class City: Hallmark Events and Sport Franchises in the Growth Strategies of Western Canadian Cities*, **Sociology of Sport Journal**, 10, 1996, pp. 279

WORLD HEALTH ORGANIZATION. Corona Virus Disease (COVID-19) Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/q-a-coronaviruses>. Acesso em: 18 mar. 2019.

WICKHAM, James; VECCHI, Alessandra. *The importance of business travel for industrial clusters – making sense of nomadic workers*, **Geografiska Annaler: Series B, Human Geography**, v. 91, n. 3, p. 245–255, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0467.2009.00318.x>. Acesso em: 09 fev. 2019.

WILLIAMS, Allan et al. ***Changing culture: New organizational approaches***. London: Institute of Personnel Management, 1993.

WHITFORD, M. *Regional development through domestic and tourist event policies: Gold Coast and Brisbane, 1974–2003*. UNLV **Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science**, 1, 2004, pp. 1–24.

WOOD JR, Thomaz; CALDAS, Miguel P. Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 1-13, Sept. 2007.

WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL (WT&TC). ***Business Travel: A Catalyst for Economic Performance***, 2011.

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

ZANELLA, Luiz Carlos. **Manual de Organização de Eventos – Planejamento e Operacionalização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZEITHAML, L. V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZOMERDIJK, Leonieke; VOSS Christopher. *Service design for experience-centric services*. **Journal of Service Research**, v. 13, n. 1, p. 67-82, 2010.

APÊNDICE A: Termo de consentimento dos entrevistados fase EMIC 1

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado (a) Sr (a). Benediz Chueco Perez, agradeço a atenção e contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada Prof. Dr Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira e coorientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada, da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo do meu trabalho são os Eventos Corporativos e o título da tese é HOSPITALIDADE NA GESTÃO PARA STAKEHOLDERS: CONTRIBUIÇÕES NA COMPETITIVIDADE EM EVENTOS CORPORATIVOS.

O conteúdo desta entrevista será pautado apenas no assunto referente à pesquisa. As respostas serão gravadas e posteriormente transcritas, analisados e publicadas.

Portanto, solicito a autorização para a utilização de sua voz e respostas nesta pesquisa ou em outras publicações científicas.

Ciente: Benediz Chueco Perez

Data: 28/02/2020

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

Agradeço e subscrevo-me.
Atenciosamente,

Cícera Carla Bezerra da Silva
RG. 34.235.361-1

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado (a) Sr (a). Carla Kiyokawa Wolff, agradeço a atenção e contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada Prof. Dr Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira e coorientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada, da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo do meu trabalho são os Eventos Corporativos e o título da tese é HOSPITALIDADE NA GESTÃO PARA STAKEHOLDERS: CONTRIBUIÇÕES NA COMPETITIVIDADE EM EVENTOS CORPORATIVOS.

O conteúdo desta entrevista será pautado apenas no assunto referente à pesquisa. As respostas serão gravadas e posteriormente transcritas, analisados e publicadas.

Portanto, solicito a autorização para a utilização de sua voz e respostas nesta pesquisa ou em outras publicações científicas.

Ciente: Carla Kiyokawa Wolff

Data: 07/01/2020

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

Agradeço e subscrevo-me.
Atenciosamente,

Cícera Carla Bezerra da Silva
RG. 34.235.361-1

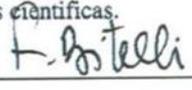
AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado Sr. **Fábio Molinari Bitelli**, agradeço a atenção e contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada Prof. Dr Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira e coorientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada, da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo do meu trabalho são os Eventos Corporativos e o título da tese é **HOSPITALIDADE NA GESTÃO PARA STAKEHOLDERS: CONTRIBUIÇÕES NA COMPETITIVIDADE EM EVENTOS CORPORATIVOS**.

O conteúdo desta entrevista será pautado apenas no assunto referente à pesquisa. As respostas serão gravadas e posteriormente transcritas, analisadas e publicadas.

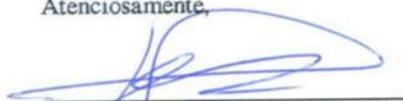
Portanto, solicito a autorização para a utilização de sua voz e respostas nesta pesquisa ou em outras publicações científicas.

Ciente: 

Data: 25/10/2019

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

Agradeço e subscrevo-me.
Atenciosamente,



Cícera Carla Bezerra da Silva
RG. 34.235.361-1

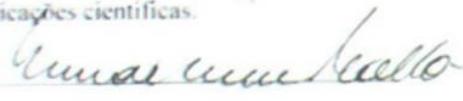
AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado (a) Sr (a) **MILENA FREIRE MOLLO**, agradeço a atenção e contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada Prof. Dr Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira e coorientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada, da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo do meu trabalho são os Eventos Corporativos e o título da tese é **HOSPITALIDADE NA GESTÃO PARA STAKEHOLDERS: CONTRIBUIÇÕES NA COMPETITIVIDADE EM EVENTOS CORPORATIVOS**.

O conteúdo desta entrevista será pautado apenas no assunto referente à pesquisa. As respostas serão gravadas e posteriormente transcritas, analisadas e publicadas.

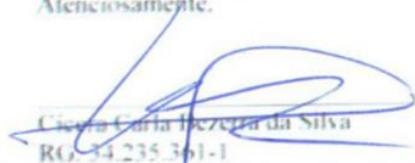
Portanto, solicito a autorização para a utilização de sua voz e respostas nesta pesquisa ou em outras publicações científicas.

Ciente: 

Data: 13/2/2020

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

Agradeço e subscrevo-me.
Atenciosamente,



Cícera Carla Bezerra da Silva
RG. 34.235.361-1



Ricardo Souto Ferreira <ricardoferreira1@hotmail.com>
para Cicera Carla Bezerra da Silva ▾

qua., 8 de jan. 14:10



Você está vendo uma mensagem anexa. O Gmail não pode verificar a autenticidade das mensagens anexas.



Olá,
Autorizo a utilização de minha voz e respostas nesta pesquisa ou em outras publicações científicas
att,
Ricardo Ferreira

De: Cicera Carla Bezerra da Silva <cicera.cbsilva@sp.senac.br>
Enviado: quarta-feira, 8 de janeiro de 2020 10:58
Para: ricardoferreira1@hotmail.com <ricardoferreira1@hotmail.com>
Assunto: Obrigada!

De: Ana Maria Donato <anadonato@imaginadora.com.br>
Enviada em: quinta-feira, 19 de dezembro de 2019 16:58
Para: Cicera Carla Bezerra da Silva <cicera.cbsilva@sp.senac.br>
Assunto: Re: Indicação Beth Wada

Querida cicera !
Obrigada a vc pelo interesse
Já estou " no Natal" !
Então por favor considere esta mensagem como a oficialização do meu consentimento oficial para utilizar o conteúdo da entrevista que fez hoje para seus fins acadêmicos/convulsão de curso no Senac
Ana Maria Donato
CEO
Imaginadora Marketing e Eventos

Abraços
Obrigada
Ana Donato

APÊNDICE B: Adaptação das escalas originais para a escala da pesquisa

Adaptação das escalas originais para escala da pesquisa						
Constructo	Variáveis	Origem da Escala e Autores	Escala Original	Tradução	Escala Adaptada após validação dos doutores	
Planejamento	HLAN_1	Before the event, the organizers informed me about important informations	Okayasu, Nogawa, & Morais (2010)	Organizers Perceived Resource Investments Scale	Antes do evento, os organizadores me informaram sobre informações importantes, antes do evento,	Eu recebo informações importantes, antes do evento,
	HLAN_2	Be well informed	Vogt & Fesenmaier (1998)	Tourist Information Needs Scale	Seja informado	Eu obtenho o máximo de informações sobre a programação
	HLAN_3	Locate information that is concise	Vogt & Fesenmaier (1998)	Tourist Information Needs Scale	Localize informações concisas	Exista clareza e concisão de informações
	HLAN_4	The organizer of this event gave me good advice about sightseeing	Okayasu, Nogawa, & Morais (2010)	Organizers Perceived Resource Investments Scale	O organizador deste evento me deu bons conselhos sobre passeios turísticos	Exista bons conselhos sobre passeios turísticos
	HLAN_5	Locate best available information	Tsaur, Yen, & Chen (2010)	Independent Tourist Knowledge and Skill Scale	Localize as melhores informações disponíveis	Exista facilidade em encontrar as informações disponíveis
	HLAN_6	The organizer of this event greatly facilitated my access to the race place	Okayasu, Nogawa, & Morais (2010)	Organizers Perceived Resource Investments Scale	O organizador deste evento facilitou muito meu acesso ao local do evento	Que os organizadores facilitem o meu acesso ao evento
	HLAN_7	The organizer of this event helped me greatly in arranging accommodations	Okayasu, Nogawa, & Morais (2010)	Organizers Perceived Resource Investments Scale	O organizador deste evento me ajudou muito na organização de acomodações	Que os organizadores ajudem nas possibilidades de acomodações
	HLAN_8		Proveniente da pesquisa qualitativa			Que os organizadores programem atividades adequadas ao meu perfil
Experiência	EXP_1	Realize experiences that I think about	Vogt & Fesenmaier (1998)	Tourist Information Needs Scale	Realizei a experiência que pensei	Seja próximo daquilo que eu imaginei
	EXP_2	The experience has made me more knowledgeable	Oh, Fiore, & Jeoung (2008)	Tourist Experience Scale	A experiência me tornou mais conhecedor	Me tornou mais conhecedor
	EXP_3	It was a real learning experience	Oh, Fiore, & Jeoung (2008)	Tourist Experience Scale	Eu tive uma verdadeira experiência de aprendizado	Que forneça uma experiência de aprendizagem
	EXP_4		Proveniente da pesquisa qualitativa			Proveja uma experiência diferenciada que me faz querer voltar
Hospitalidade	HOSP_1	The organizer of this event care about me	Okayasu, Nogawa, & Morais (2010)	Organizers Perceived Resource Investments Scale	O organizador deste evento se preocupa comigo	Os organizadores do evento se preocupam comigo
	HOSP_2	The organizer of this event is friendly to me	Okayasu, Nogawa, & Morais (2010)	Organizers Perceived Resource Investments Scale	O organizador deste evento é amigável comigo	Os organizadores do evento são amigáveis comigo
	HOSP_3	The organizer of this event treat me as an important participant	Okayasu, Nogawa, & Morais (2010)	Organizers Perceived Resource Investments Scale	O organizador deste evento me trata como um participante importante	Os organizadores do evento me tratam como um participante importante
	HOSP_4	The organizer of this event treat me as a special participant	Okayasu, Nogawa, & Morais (2010)	Organizers Perceived Resource Investments Scale	O organizador deste evento me trata como um participante especial	Os organizadores do evento me tratam como um participante especial
	HOSP_5	The organizer of this event provide me with great support during in race	Okayasu, Nogawa, & Morais (2010)	Organizers Perceived Resource Investments Scale	O organizador deste evento me deu um grande apoio durante o evento	Os organizadores do evento me dão apoio durante o evento
	HOSP_6	The organizer of this event treat me with high esteem	Okayasu, Nogawa, & Morais (2010)	Organizers Perceived Resource Investments Scale	O organizador deste evento me trata com grande estima	Os organizadores do evento me tratam com grande estima
	HOSP_7					Os organizadores do evento se relacionam comigo durante todo o evento
Mobilidade	MOB_1	Airport facilities	Chang & Chen (2012)	The needs of Disabled Air Passengers Scale	Instalações do aeroporto	Se o evento foi pago pela empresa que trabalho, é interessante que os organizadores do evento ofereçam transfer do aeroporto ao evento ou hotel
	MOB_2			Provenientes da pesquisa qualitativa		Teriam tarifas diferenciadas de acomodação para participantes do evento
	MOB_3	The organizer of this event gave me good advice about sightseeing	Okayasu, Nogawa, & Morais (2010)	Organizers Perceived Resource Investments Scale	O organizador deste evento me deu bons conselhos sobre passeios turísticos	Ofereçam opções de passeios
	MOB_4	Easy of local transportation	Balogu & Lowe (2005)	Assessment of Convention City Attributes Scale	Facilidade de transporte local	Ofereçam facilidade de transportes locais
Treinamento Stakeholders	TES_1	Be prepared for all aspects	Vogt & Fesenmaier (1998)	Tourist Information Needs Scale	Esteja preparado para todos os aspectos	Estar preparada para todos os aspectos
	TES_2	I felt a real sense of harmony	Oh, Fiore, & Jeoung (2008)	Tourist Experience Scale	Eu senti uma verdadeira sensação de harmonia	Ter uma verdadeira harmonia entre si
	TES_3	The event's staff cares about me	Okayasu, Nogawa, & Morais (2010)	Organizers Perceived Resource Investments Scale	A equipe do evento se preocupa comigo	Preocupar-se com o participante
	TES_4	The relationship is marked by great harmony	Medina-Munoz & Garcia-Falcon (2002)	Inter-Organizational Relationships Scale	O relacionamento é marcado por grande harmonia	Relacionar-se com seus colegas com harmonia
	TES_5					Ser diversa
Serviços	SERV_1	Exclusive Check-in	Chang & Chen (2012)	The needs of Disabled Air Passengers Scale	Check-in exclusivo	Entendo que um evento sempre deve oferecer serviços de: Check-in exclusivo
	SERV_2	Safety and security of destination	Balogu & Lowe (2005)	Assessment of Convention City Attributes Scale	Segurança e segurança no destino	Segurança no evento
	SERV_6	Quality of local restaurants	Balogu & Lowe (2005)	Assessment of Convention City Attributes Scale	Qualidade dos restaurantes locais	Qualidade de restaurantes
	SERV_4	Variety of local restaurants	Balogu & Lowe (2005)	Assessment of Convention City Attributes Scale	Variedade de restaurantes locais	Variedade de restaurantes
	SERV_5		Proveniente da pesquisa qualitativa			Conectividade (Wi-Fi)

APÊNDICE C: Quadro resumo respostas entrevistas com especialistas

CATEGORIAS	ITENS A LEVANTAR	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
	Cargo atualmente ocupado.	Diretora de Vendas	Empresária	Gerente de Relacionamento	Diretora Criativa	Professor Senac e Anhembí Morumbi	Organizador de Eventos e Membro do Conselho do MCI
	Tempo em que trabalha na organização e cargos ocupados, em caso de promoções ou transferências.	Iniciou a carreira na hotelaria no setor de reservas, foi assistente do gerente geral de um hotel de luxo, teve experiência como gerente comercial de alguns hotéis no centro-oeste do país, atuou como executiva de vendas, gerente de vendas e atualmente diretora de vendas de um hotel de luxo na capital de São Paulo.	Fundadora da Imaginadora: empresa destinada ao mercado de viagens e turismo. Realiza eventos para líderes com conteúdo e inteligência.	Há 13 anos atua em agências de viagem corporativa. No início consultora de viagens e pequenos corporativos e depois na gerência de relacionamento e atendimento ao cliente.	Fundadora da Dreamakers, empresa focada em experiências e viagens de eventos	Iniciou a carreira em eventos corporativos na Ambev (13 anos). Empreendeu no segmento de eventos com a abertura de um espaço com capacidade de 80 pessoas e na atualidade leciona em duas instituições de ensino superior nos cursos de Gastronomia, Hotelaria e Eventos	Atua desde 2004 no setor eventos, fundador da área de eventos na Alatur, 2008 membro de conselho da MPI, 2009 fundador da MCI e atualmente é empreendedor na área de eventos e membro do conselho da MCI
Identificação da organização em que atua	Ano de fundação da organização na sede e no Brasil caso empresa estrangeira.	1988	2008	1991	2009	1946	
	Localização da sede e número e número de sucursais.	537 hotéis em operação em 55 países da Ásia-Pacífico, Oriente Médio, África, Oceano Índico, Europa e América do Sul.	Sede em São Paulo e filiais Córdoba, Buenos Aires e Rio de Janeiro	Sede em São Paulo e escritório no RJ	Sede em São Paulo	Sede em São Paulo	
	Número de Colaboradores	No hotel 300 pessoas	22	500	Equipe fixa: 5 pessoas com possibilidade de chegar a 20 (época de execução de eventos)	Aproximadamente 10.500	
Hospitalidade	Perguntar ao entrevistado o que entende por hospitalidade e apresentar o conceito.	Bem servir com base em um padrão estabelecido pelo seu negócio. Super concordo com o conceito apresentado.	Promover ou criar uma experiência boa para qualquer pessoa que participe de um evento ou interaja no ambiente. Super concordo com o conceito.	Hospitalidade é acolher o cliente num ambiente estranho. Concorde com o conceito apresentado.	A hospitalidade é o ato humano de receber bem e a hospitalidade corporativa que é a mais utilizada na empresa e nos projetos é o bom relacionamento com cliente, fornecedores e colaboradores com objetivo de ter sucesso no projeto. Concorde com o conceito apresentado	É a cena hospitaleira do recepcionar, alimentar, hospedar entreter, contudo tem uma dimensão subjetiva, um maior que envolve sociabilidade, do acolhimento e comensalidade. Concorde com o conceito apresentado.	É um bem receber dentro de um contexto específico: viagem de negócios, viagem de lazer, lua de mel. Oferecer o melhor conforto, a melhor hospitalidade, genuíno espírito de receber as pessoas. Concorde com o conceito
	Solicitar ao entrevistado que descreva as ações de hospitalidade promovidas em eventos corporativos	Atendimento que começa antes da realização do evento, desde a cotação até o tchau no final do evento. Sorrir ao atender o telefone, script de atendimento, mas com personalização, treinar equipe para que seja um especialista e não um atendente. Dar sugestões aos clientes.	Os mais relevantes são nos eventos corporativos. O evento é dividido em várias partes desde o primeiro contato com o "dono do evento", conquista da conta, apresentação de planos, design criativo, contratação de fornecedores e a execução do evento. Os encontros presenciais deve ser valorizado.	Lidar com pessoas de outros países e explicar os costumes brasileiros e o ramo de viagem corporativa, acompanhar gestora de viagem em outro país, receber novos clientes fora do país com suporte.	Seleção do espaço a sediar o evento, acolher com um kit personalizado, cronograma do evento, separar assentos para que todos tenham a mesma experiência, alimentação, entretenimento. Ato pensado em como receber bem e gerar experiência positiva.	Planejamento do evento - pensar que vira tira uma pessoa do lugar de conforto dela para levar ao seu lugar, dessa forma o evento precisa ter melhores condições. Após isso recepcionar bem, pontualidade, equipe profissionalizada para dar informações aos clientes.	Atenção aos detalhes, pensar nos serviços adicionais, oferecer entretenimento nos eventos.
	Identificar se a gestão dessas experiências aumenta o número de participantes em eventos corporativos	Isso é comprovado por meio dos números realizados pelo hotel.	Super aumenta e engaja o participante na marca.	Depende do evento, se for um evento fechado pela empresa não haverá aumento, contudo se for evento aberto, é um diferencial gerir as experiências.	Com certeza, essa é a expectativa: ter mais participantes e marcas.	Com certeza, caso contrário o evento não acontece do jeito planejado	O evento é uma alavanca de negócios, se bem feito pode gerar mais participantes e mais negócios.
Visão Geral sobre mobilidade corporativa em eventos corporativos	Solicitar ao entrevistado que descreva o processo de mobilidade corporativa	Entender quem é o cliente é primordial para saber os serviços, fazer um check list é importante para que o hotel possa contribuir de maneira eficaz no processo de mobilidade corporativa Ex saber como o hospede chegará ao hotel.	Entender quem é o público, esse é um déficit nos organizadores dos eventos, definir as personas e suas necessidades. A partir daí tudo será alinhado: atividades, programação, fala, marketing etc	A maioria das vezes o evento ocorre fora da localidade da empresa. Ir e vir dessa pessoa é a mobilidade. Processo: voos, transferes, hospedagem.	Bloqueio de hotéis e passagens aéreas, parceria com empresas para descontos em hotéis e aéreos, traslado oficiais, receptivo personalizado	Entende a mobilidade corporativa a transição de cargos e funções dentro de uma corporação. Após a explicação da autora sobre a mobilidade corporativa dentro dessa pesquisa, compreendeu melhor o tema.	Mobilidade corporativa: várias formas de uma empresa se mover: taxi, avião, traslado e atualmente a mobilidade virtual. Conectar pessoas e movimentar pessoas. Gestão de frotas, coworking, deslocamentos nacionais e internacionais
	Identificar de que forma se dá uma gestão eficiente desse processo	Um bom check list é a melhor forma de fazer uma gestão eficiente	Definir a persona, criar a jornada, pós evento.	A gestão eficiente desse processo se dá especialmente com a cotação e criação do evento. Efetuar as melhores cotações e melhores criações é parte fundamental, dar as melhores indicações opções para os clientes para que tenha o melhor evento dentro da realidade dele.	Ter uma pessoa exclusiva/dedicada no projeto que cuide da logística	Quando vc tira a pessoa do ambiente dela você precisa coloca-la numa melhor opção, o planejamento do evento deve ser fundamental	Planilha de voos, rooming list, day by day, esqueleto do evento, layout do evento,.
	Verificar se o entrevistado identifica a presença da hospitalidade nas prestações de serviços como fator que contribuem para a competitividade em eventos corporativos. Solicitar exemplos.	Total, por conta disso o hotel está no segundo ano consecutivo como melhor hotel para realizar eventos.	Com certeza gera competitividade. A hospitalidade ajuda a criar um estilo de empresa	Acredita na afirmação. Ter boas negociações com os fornecedores, acolher e agradecer o cliente.	Com certeza e por experiências vivenciadas a presença ou falta de hospitalidade é percebida pelo cliente e contribuiu para o sucesso ou insucesso do evento	Faz total sentido, visto que isso já deve fazer parte da filosofia dos setores que cuidam desse serviço, desse acolhimento e desse setor. É fácil enxergar quando tem ou não hospitalidade	O tempo todo a hospitalidade está presente. Esse é o grande desafio da empresa: ter a simpatia, generosidade, rir com o coração nas atitudes dos colaboradores e fornecedores. Entende o conceito apresentado mas discorda. Entende que stakeholder deve ser apenas: acionista, clientes e funcionários
Stakeholders da mobilidade corporativa e relações de hospitalidade	Perguntar ao entrevistado o que entende por stakeholders e apresentar o conceito	Não utiliza o conceito no dia a dia mas ao apresentar o definido para a pesquisa, entendeu e concordou.	Entende o conceito e concorda com o apresentado	Entende o conceito e concorda com o apresentado	Entende o conceito e concorda com o apresentado	Entende o conceito e concorda com o apresentado	O tempo todo a hospitalidade está presente. Esse é o grande desafio da empresa: ter a simpatia, generosidade, rir com o coração nas atitudes dos colaboradores e fornecedores.
	Apresentação do mapa de stakeholders e solicitar que acrescente ou retire stakeholders.	Concorda com a Mapa, sugere colaboradores e um banco patrocinador de eventos (faturamento)	Concorda com o Mapa, sugere que esteja no mapa colaboradores (equipe e conselheiros)	Concorda com o mapa apresentado e acrescentou transfer	Concorda com a Mapa, sugere inserir produtores de eventos (prestadores de serviços: montagem de estrutura, técnicos de som e iluminação) e outras empresas de eventos parceiras (decoração, estrutura de palco e etc)	Concorda com o mapa apresentado e acrescentaria transportes e o próprio comprador do evento quando o mesmo é realizado por uma agência	Não concorda com o Mapa, sugere que esteja no mapa apenas Acionista, clientes e colaboradores
	Identificar a presença ou ausência de hospitalidade nas relações entre os stakeholders.	O maior exemplo disse é o evento realizado pelo hotel com os serviços e produtos totalmente feitos pelos stakeholders sem a cobrança de valores, apenas a intenção de todos prospectarem se fortalecerem.	Absolutamente sim	Especialmente na negociação a hospitalidade pode ser identificada e com isso promover melhores parcerias e resultados e hospitalidade pode estragar a relação e negociação	Muito, quanto maior é o evento maior a quantidade de stakeholders e dessa forma a relação deve ser fundamental para que haja parceria, pensamento unísono e alinhamento de equipe	Com certeza, a hospitalidade ou hostilidade é percebida, em alguns stakeholders você percebe mais em outros menos. Por exemplo governo você percebe menos.	Sem dúvida
Prestação de serviços no processo da mobilidade corporativa e competitividade	Identificar as diferentes prestações de serviços no processo da mobilidade	Cuidado com o check list, receber o hospede com mimos, pensar em como o hospede chegará ao hotel, cuidar da organizadora do evento (almoçar com essa pessoa, oferecer hospedagem para ela) e dar "tchau" para o cliente.	Pensar no pré evento, no evento e no pós evento. O humano cuidando de outro humano	Quem faz o evento é o grande articulador, cia aérea, empresa de ônibus, hospedagem,	O principal serviço é a experiência do todo, quais experiências serão propostas: cursos, entretenimento, transporte, acomodação, alimentação e etc	Começa por ativar a pessoa para o evento, depois passa pelo RSPV, planejamento do evento, transporte, hospedagem,	Adequação de voos, processo do aeroporto até o quarto: traslado, arrumação de mala, check in, e o acolhimento na chegada do evento
	Verificar se há relação entre a correta prestação de serviços e competitividade no processo de mobilidade corporativa nos eventos corporativos	Consegue mensurar isso nos retornos dos eventos e na resolução eficaz dos problemas	Há uma relação positiva e gera competitividade	Concorda com a relação. Nos eventos fechados o cliente pode recompra seu serviço e em eventos abertos se você não acolher e agradecer a pessoa, ela não volta.	Com certeza, por meio da prestação correta você gera uma experiência positiva e por consequência competitividade	Pensa que a competitividade pode ter várias formas de ser analisada: ser melhor que os concorrentes, preços e outros. Contudo a prestação correta de serviços pode gerar competitividade e qualidade.	Com certeza, empresas que fazem ótimos eventos tem maior competitividade.

APÊNDICE D: Resultados Primeiro Pré-teste

Abaixo, tem-se os resultados obtidos no primeiro pré-teste realizado de 16/5 a 18/5, tendo 32 respondentes:

Qual a sua idade?

OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
▼ 18-28 anos	0,00%	0
▼ 29-38 anos	40,63%	13
▼ 39-48 anos	37,50%	12
▼ 49-58 anos	21,88%	7
▼ > 59 anos	0,00%	0
TOTAL		32

Qual a sua escolaridade?

OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
▼ Ensino fundamental incompleto	0,00%	0
▼ Ensino fundamental completo	0,00%	0
▼ Ensino médio completo	3,13%	1
▼ Ensino superior completo	9,38%	3
▼ Pós-Graduação/ Especialização completa	56,25%	18
▼ Mestrado completo	28,13%	9
▼ Doutorado completo	3,13%	1
TOTAL		32

Quais os seus tipos de participações em eventos corporativos? (Pode assinalar mais que uma opção)

OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
▼ Participante	96,88%	31
▼ Palestrante	31,25%	10
▼ Fornecedor	12,50%	4
▼ Outros	0,00%	0
Total de respondentes: 32		

Quantos eventos corporativos você participou nos últimos 3 anos que foram pagos por sua empresa?

OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
▼ Nenhum	12,50%	4
▼ Entre 1 e 2	25,00%	8
▼ Entre 3 e 4	34,38%	11
▼ Entre 5 e 6	6,25%	2
▼ Mais do que 7	21,88%	7
TOTAL		32

Quando penso em participar de um evento, aprecio que:

	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	NEM CONCORDO NEM DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	DISCORDO TOTALMENTE	TOTAL
Que os organizadores facilitem o meu acesso ao evento	87,50% 28	3,13% 1	9,38% 3	0,00% 0	0,00% 0	32
Eu obtenha o máximo de informações sobre a programação	87,50% 28	12,50% 4	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	32
Exista clareza e concisão de informações	81,25% 26	15,63% 5	3,13% 1	0,00% 0	0,00% 0	32
Exista bons conselhos sobre passeios turísticos	28,13% 9	21,88% 7	31,25% 10	15,63% 5	3,13% 1	32
Exista facilidade em encontrar as informações disponíveis	87,50% 28	12,50% 4	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	32
Que os organizadores facilitem o meu acesso ao evento	83,87% 26	6,45% 2	9,68% 3	0,00% 0	0,00% 0	31
Que os organizadores ajudem nas possibilidade de acomodações	43,75% 14	34,38% 11	18,75% 6	3,13% 1	0,00% 0	32
Que os organizadores programem atividades adequadas ao meu perfil	43,75% 14	31,25% 10	18,75% 6	3,13% 1	3,13% 1	32

Aprecio evento que:

	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	NEM CONCORDO NEM DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	DISCORDO TOTALMENTE	TOTAL
Seja próximo daquilo que eu imaginei	53,13% 17	34,38% 11	9,38% 3	3,13% 1	0,00% 0	32
Me tornem mais conhecedor	84,38% 27	9,38% 3	3,13% 1	3,13% 1	0,00% 0	32
Que forneça uma experiência de aprendizagem	90,63% 29	9,38% 3	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	32
Provém uma experiência diferenciada que me faz querer voltar	84,38% 27	12,50% 4	3,13% 1	0,00% 0	0,00% 0	32

Em relação ao evento, eu fico satisfeito(a) quando:

	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	NEM CONCORDO NEM DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	DISCORDO TOTALMENTE	TOTAL	M P
Os organizadores do evento se preocupam comigo	62,50% 20	25,00% 8	12,50% 4	0,00% 0	0,00% 0	32	
Os organizadores do evento são amigáveis comigo	59,38% 19	25,00% 8	12,50% 4	3,13% 1	0,00% 0	32	
Os organizadores do evento me tratam como um participante importante	53,13% 17	34,38% 11	9,38% 3	3,13% 1	0,00% 0	32	
Os organizadores do evento me tratam como um participante especial	56,25% 18	25,00% 8	15,63% 5	3,13% 1	0,00% 0	32	
Os organizadores do evento me dão apoio durante o evento	65,63% 21	25,00% 8	9,38% 3	0,00% 0	0,00% 0	32	
Os organizadores do evento me tratam com grande estima	43,75% 14	21,88% 7	25,00% 8	9,38% 3	0,00% 0	32	
Os organizadores do evento se relacionaram comigo durante todo o evento	25,00% 8	40,63% 13	25,00% 8	6,25% 2	3,13% 1	32	

Se o evento foi pago pela empresa que trabalho, é interessante que os organizadores do evento:

	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	NEM CONCORDO NEM DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	DISCORDO TOTALMENTE	TOTAL
Ofereçam transfer do aeroporto ao evento ou hotel	59,38% 19	25,00% 8	6,25% 2	6,25% 2	3,13% 1	32
Tenham tarifas diferenciadas de acomodação para participantes do evento	71,88% 23	21,88% 7	3,13% 1	3,13% 1	0,00% 0	32
Ofereçam opções de passeios	25,00% 8	12,50% 4	46,88% 15	9,38% 3	6,25% 2	32
Ofereçam facilidade de transportes locais	62,50% 20	25,00% 8	9,38% 3	0,00% 0	3,13% 1	32

Acredito que uma equipe de eventos deve:

	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	NEM CONCORDO NEM DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	DISCORDO TOTALMENTE	TOTAL
▼ Estar preparada para todos os aspectos	93,75% 30	6,25% 2	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	32
▼ Ter uma verdadeira harmonia entre si	87,50% 28	9,38% 3	3,13% 1	0,00% 0	0,00% 0	32
▼ Preocupar-se com o participante	100,00% 32	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	32
▼ Relacionar-se com seus colegas com harmonia	87,50% 28	6,25% 2	6,25% 2	0,00% 0	0,00% 0	32
▼ Ser diversa	62,50% 20	21,88% 7	15,63% 5	0,00% 0	0,00% 0	32

Entendo que um evento sempre deve oferecer serviços de:

	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	NEM CONCORDO NEM DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	DISCORDO TOTALMENTE	TOTAL
▼ Check-in exclusivo	40,63% 13	31,25% 10	25,00% 8	0,00% 0	3,13% 1	32
▼ Segurança no evento	90,63% 29	6,25% 2	3,13% 1	0,00% 0	0,00% 0	32
▼ Qualidade de restaurantes	90,63% 29	9,38% 3	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	32
▼ Variedade de restaurantes	68,75% 22	15,63% 5	12,50% 4	3,13% 1	0,00% 0	32
▼ Conectividade (Wi-fi)	93,75% 30	0,00% 0	6,25% 2	0,00% 0	0,00% 0	32

APÊNDICE E: Resultados Segundo Pré-teste

Abaixo, tem-se os resultados obtidos no segundo pré-teste realizado de 20/5 a 22/5, tendo 30 respondentes:
Qual a sua idade?

OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
18-28 anos	6,67%	2
29-38 anos	43,33%	13
39-48 anos	33,33%	10
49-58 anos	16,67%	5
59-68 anos	0,00%	0
> 69 anos	0,00%	0
TOTAL		30

Qual a sua escolaridade?

OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Ensino fundamental incompleto	0,00%	0
Ensino fundamental completo	0,00%	0
Ensino médio completo	0,00%	0
Ensino superior completo	23,33%	7
Pós-Graduação/ Especialização completa	46,67%	14
Mestrado completo	26,67%	8
Doutorado completo	3,33%	1
TOTAL		30

Quais os seus tipos de participações em eventos corporativos? (Pode assinalar mais que uma opção)

OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Participante	96,67%	29
Palestrante	26,67%	8
Fornecedor	10,00%	3
Outros	10,00%	3
Total de respondentes: 30		

Quantos eventos corporativos você participou nos últimos 3 anos que foram pagos por sua empresa?

OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Nenhum	0,00%	0
Entre 1 e 2	26,67%	8
Entre 3 e 4	33,33%	10
Entre 5 e 6	16,67%	5
Mais do que 7	23,33%	7
TOTAL		30

Nos eventos que participei, apreciei que:

	CONCORDO PLENAMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	NEM CONCORDO NEM DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	DISCORDO PLENAMENTE	TOTAL
Eu recebi informações importantes, antes do evento,	50,00% 15	40,00% 12	3,33% 1	6,67% 2	0,00% 0	30
Eu obtive o máximo de informações sobre a programação	16,67% 5	73,33% 22	6,67% 2	3,33% 1	0,00% 0	30
Existia clareza e concisão de informações	16,67% 5	70,00% 21	10,00% 3	3,33% 1	0,00% 0	30
Existia bons conselhos sobre passeios turísticos	13,33% 4	33,33% 10	26,67% 8	23,33% 7	3,33% 1	30
Existia facilidade em encontrar as informações disponíveis	10,00% 3	66,67% 20	13,33% 4	10,00% 3	0,00% 0	30
Os organizadores facilitaram o meu acesso ao evento	36,67% 11	46,67% 14	13,33% 4	3,33% 1	0,00% 0	30
Os organizadores ajudaram nas possibilidades de acomodações	16,67% 5	53,33% 16	16,67% 5	10,00% 3	3,33% 1	30
Que os organizadores programem atividades adequadas ao meu perfil	23,33% 7	33,33% 10	20,00% 6	16,67% 5	6,67% 2	30

Gostei dos eventos que:

	CONCORDO PLENAMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	NEM CONCORDO NEM DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	DISCORDO PLENAMENTE	TOTAL
Foram próximos daquilo que eu imaginei	50,00% 15	43,33% 13	3,33% 1	3,33% 1	0,00% 0	30
Me tornaram mais conhecedor	70,00% 21	16,67% 5	13,33% 4	0,00% 0	0,00% 0	30
Forneceram uma experiência de aprendizagem	70,00% 21	20,00% 6	6,67% 2	3,33% 1	0,00% 0	30
Proveram uma experiência diferenciada que me faz querer voltar	60,00% 18	30,00% 9	6,67% 2	3,33% 1	0,00% 0	30

Fiquei satisfeito(a) quando:

	CONCORDO PLENAMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	NEM CONCORDO NEM DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	DISCORDO PLENAMENTE	TOTAL
Os organizadores do evento se preocuparam ao máximo comigo	43,33% 13	26,67% 8	26,67% 8	3,33% 1	0,00% 0	30
Os organizadores do evento foram amigáveis comigo	46,67% 14	43,33% 13	6,67% 2	3,33% 1	0,00% 0	30
Os organizadores do evento me trataram como um participante importante	43,33% 13	20,00% 6	26,67% 8	10,00% 3	0,00% 0	30
Os organizadores do evento me trataram como um participante especial	23,33% 7	26,67% 8	40,00% 12	10,00% 3	0,00% 0	30
Os organizadores do evento me deram apoio incondicional durante o evento	40,00% 12	13,33% 4	36,67% 11	10,00% 3	0,00% 0	30
Os organizadores do evento me trataram com grande estima	26,67% 8	30,00% 9	33,33% 10	10,00% 3	0,00% 0	30
Os organizadores do evento se relacionaram comigo durante todo o evento	23,33% 7	33,33% 10	23,33% 7	16,67% 5	3,33% 1	30

Foi interessante que os organizadores do evento:

	CONCORDO PLENAMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	NEM CONCORDO NEM DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	DISCORDO PLENAMENTE	TOTAL
Ofereceram transfer do aeroporto ao evento ou hotel	30,00% 9	26,67% 8	20,00% 6	6,67% 2	16,67% 5	30
Tiveram tarifas diferenciadas de acomodação para participantes do evento	40,00% 12	30,00% 9	16,67% 5	6,67% 2	6,67% 2	30
Ofereceram opções de passeios	26,67% 8	26,67% 8	26,67% 8	13,33% 4	6,67% 2	30
Ofereceram facilidade de transportes locais	40,00% 12	16,67% 5	26,67% 8	10,00% 3	6,67% 2	30

As equipes de eventos dos quais eu participei foram:

	CONCORDO PLENAMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	NEM CONCORDO NEM DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	DISCORDO PLENAMENTE	TOTAL
Preparadas para todos os aspectos	16,67% 5	76,67% 23	3,33% 1	3,33% 1	0,00% 0	30
Tiveram uma verdadeira harmonia entre si	20,00% 6	53,33% 16	23,33% 7	3,33% 1	0,00% 0	30
Preocuparam-se com o participante	30,00% 9	60,00% 18	3,33% 1	6,67% 2	0,00% 0	30
Relacionaram-se com seus colegas com harmonia	40,00% 12	40,00% 12	20,00% 6	0,00% 0	0,00% 0	30
Diversas	13,33% 4	33,33% 10	50,00% 15	3,33% 1	0,00% 0	30

Os eventos que participei sempre ofereceram:

	CONCORDO PLENAMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	NEM CONCORDO NEM DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	DISCORDO PLENAMENTE	TOTAL
Check-in exclusivo	10,00% 3	43,33% 13	23,33% 7	10,00% 3	13,33% 4	30
Segurança no evento	53,33% 16	33,33% 10	10,00% 3	3,33% 1	0,00% 0	30
Qualidade de restaurantes	13,33% 4	40,00% 12	6,67% 2	36,67% 11	3,33% 1	30
Variedade de restaurantes	3,33% 1	40,00% 12	10,00% 3	36,67% 11	10,00% 3	30
Conectividade (wi-fi)	30,00% 9	30,00% 9	6,67% 2	26,67% 8	6,67% 2	30

APÊNDICE F: Questionário fase *Etic*

Este é um questionário para uma pesquisa acadêmica sobre Hospitalidade. Sua ajuda será de grande valia para este projeto. Você deve marcar a opção mais próxima possível do que pensa sobre as afirmações abaixo

Você pode participar dessa pesquisa acadêmica se:

- 1) você participou de algum evento corporativo pago pela sua empresa nos últimos 3 anos
- 2) maior de 18 anos

Vamos precisar de 10 a 15 minutos do seu tempo.

Agradecemos sua disponibilidade!

Qual a sua idade?

18-28 anos

29-38 anos

39-48 anos

49-58 anos

59-68 anos

> 69 anos

Qual a sua escolaridade? (Assinale o maior grau já obtido)

Ensino fundamental incompleto

Ensino fundamental completo

Ensino médio completo

Ensino superior completo

Pós-Graduação/ Especialização completa

Mestrado completo

Doutorado completo

Quais os seus tipos de participações em eventos corporativos? (Pode assinalar mais que uma)

Participante

Palestrante

Fornecedor

Outros

Quantos eventos corporativos você participou nos últimos 3 anos que foram pagos por sua empresa?

Nenhum

Entre 1 e 2

Entre 3 e 4

Entre 5 e 6

Mais do que 7

	Discordo totalmente Concordo totalmente				
Quando penso em participar de um evento aprecio que:					
Eu receba informações importantes, antes do evento,					
Eu obtenha o máximo de informações sobre a programação					
Exista clareza e concisão de informações					
Exista bons conselhos sobre passeios turísticos					
Exista facilidade em encontrar as informações disponíveis					
Que os organizadores facilitem o meu acesso ao evento					
Que os organizadores ajudem nas possibilidades de acomodações					
Que os organizadores programem atividades adequadas ao meu perfil					
Aprecio evento que:					
Seja próximo daquilo que eu imaginei					
Me tornem mais conhecedor					
Que forneça uma experiência de aprendizagem					
Provém uma experiência diferenciada que me faz querer voltar					
Em relação ao evento eu fico satisfeito(a) quando:					
Os organizadores do evento se preocupam comigo					
Os organizadores do evento são amigáveis comigo					
Os organizadores do evento me tratam como um participante importante					
Os organizadores do evento me tratam como um participante especial					
Os organizadores do evento me dão apoio durante o evento					
Os organizadores do evento me tratam com grande estima					
Os organizadores do evento se relacionaram comigo durante todo o evento					
Se o evento foi pago pela empresa que trabalho, é interessante que os organizadores do evento					
Ofereçam transfer do aeroporto ao evento ou hotel					
Tenham tarifas diferenciadas de acomodação para participantes do evento					
Ofereçam opções de passeios					
Ofereçam facilidade de transportes locais					
Acredito que uma equipe de eventos deve:					
Estar preparada para todos os aspectos					
Ter uma verdadeira harmonia entre si					
Preocupar-se com o participante					
Relacionar-se com seus colegas com harmonia					
Ser diversa					
Entendo que um evento sempre deve oferecer serviços de:					
Check-in exclusivo					
Segurança no evento					
Qualidade de restaurantes					
Variedade de restaurantes					
Conectividade (Wi-fi)					

APÊNDICE G: Passo a passo do ajuste no Modelo *Etic*

Para facilitar o entendimento e execução dos ajustes realizados no modelo de análises estruturais deste projeto, criou-se este apêndice.

Foram realizados dezessete ajustes no total, o primeiro descrito no *subcapítulo 4.2 Fase Etic* e os restantes nos parágrafos abaixo.

O modelo foi executado novamente e dessa vez apresentou os seguintes valores para os parâmetros de ajuste: $X^2 = 342,348$, $X^2/df = 2,977$, $p < 0,0001$, cujos valores estão dentro dos limites de aceitabilidade, $RMR = 0,057$ próximo do limite de aceitabilidade, $GFI = 0,892$ e $AGFI = 0,857$, ambos abaixo do limite de aceitabilidade, $NFI = 0,910$ abaixo do recomendado, $IFI = 0,938$ acima do limite indicando bom ajuste e $RMSEA = 0,077$, dentro do limite de aceitabilidade (BYRNE, 2016; JÖRESKOG; SÖRBOM, 1996; KELLOWAY, 1998). Com base nos indicadores encontrados, consultou-se novamente os indexes de modificação e encontrou-se o maior valor para a relação entre as variáveis $e14 \leftrightarrow e17 = 16,755$. Então, decidiu-se por estabelecer uma covariância entre essas variáveis de erro.

Após a modificação, o modelo foi rodado novamente, apresentando os seguintes valores para os parâmetros de ajuste: $X^2 = 329,523$, $X^2/df = 2,891$, $p < 0,0001$, cujos valores estão dentro dos limites de aceitabilidade, $RMR = 0,057$ próximo do limite de aceitabilidade, $GFI = 0,896$ e $AGFI = 0,860$, ambos abaixo do limite de aceitabilidade, $NFI = 0,913$ abaixo do recomendado, $IFI = 0,941$ acima do limite indicando bom ajuste e $RMSEA = 0,075$, dentro do limite de aceitabilidade, percebeu-se a melhora em alguns indicadores. Dessa forma, verificou-se novamente os índices de modificação, encontrando a maior relação entre $e30 \leftrightarrow e32$, criou-se uma covariância entre as variáveis de erro mencionadas.

Tendo sido feito o ajuste, o modelo foi executado novamente, apresentado os indicadores: $X^2 = 329,523$, $X^2/df = 2,891$, $p < 0,0001$, cujos valores estão dentro dos limites de aceitabilidade, $RMR = 0,057$ próximo do limite de aceitabilidade, $GFI = 0,896$ e $AGFI = 0,860$, ambos abaixo do limite de aceitabilidade, $NFI = 0,913$ abaixo do recomendado, $IFI = 0,941$ acima do limite indicando bom ajuste e $RMSEA = 0,075$, dentro do limite de aceitabilidade, Percebeu-se nova melhora em alguns indicadores. Pelo motivo de alguns indicadores não estarem dentro dos valores de ajuste desejados, recorreu-se novamente aos índices de modificação encontrando a covariância sugerida entre as variáveis de erro $e13 \leftrightarrow e18 \Rightarrow 11,781$, sendo dessa forma estabelecida uma relação entre elas.

Foi feita a execução do modelo novamente, obtendo os indicadores: $X^2 = 329,523$, $X^2/df = 2,891$, $p < 0,0001$, cujos valores estão dentro dos limites de aceitabilidade, $RMR = 0,057$ próximos do limite de aceitabilidade, $GFI = 0,896$ e $AGFI = 0,860$, ambos abaixo do limite de aceitabilidade, $NFI = 0,913$ abaixo do recomendado, $IFI = 0,941$ acima do limite indicando bom ajuste e $RMSEA = 0,075$, dentro do limite de aceitabilidade, houve melhora em alguns indicadores. Já que alguns indicadores não apresentarem ajuste desejável, realizou-se novamente a verificação dos índices de modificação, em que pôde-se observar que a covariância sugerida entre $e14 \leftrightarrow e17 \Rightarrow 15,473$ possuía o maior valor, sendo dessa forma estabelecida conexão entre essas variáveis de erro.

Tendo o modelo sido executado, verificou-se os indicadores de ajuste do modelo, os quais demonstraram os seguintes valores: $X^2 = 329,523$, $X^2/df = 2,891$, $p < 0,0001$, cujos valores estão dentro dos limites de aceitabilidade, $RMR = 0,057$ próximo do limite de aceitabilidade, $GFI = 0,896$ e $AGFI = 0,860$, ambos abaixo do limite de aceitabilidade, $NFI = 0,913$ abaixo do recomendado, $IFI = 0,941$ acima do limite indicando bom ajuste e $RMSEA = 0,075$, dentro do limite de aceitabilidade, notou-se melhora em alguns indicadores. Ao observar que alguns indicadores ainda não apresentavam um bom ajuste, optou-se por observar novamente os índices de modificação, em que foi sugerido estabelecer uma covariância entre as variáveis $e14 \leftrightarrow e16 = 9,046$, criada a relação passou-se a execução do modelo.

O modelo ajustado e rodado apresentou os valores para os índices de ajuste demonstrados: $X^2 \Rightarrow 269,544$, $X^2/df \Rightarrow 2,450$, $p < 0,0001$, cujos valores estão dentro dos limites de aceitabilidade, $RMR = 0,055$ próximo do limite de aceitabilidade, $GFI = 0,914$ e $AGFI = 0,881$, ambos abaixo do limite de aceitabilidade, $NFI = 0,929$ abaixo do recomendado, $IFI = 0,957$ acima do limite indicando bom ajuste e $RMSEA = 0,066$, dentro do limite de aceitabilidade, podendo se perceber a melhora em alguns indicadores. Devido ao fato de alguns ajustes do modelo ainda apresentarem valores abaixo do recomendado, optou-se por verificar novamente os índices de modificação do modelo, os quais sugeriram uma covariância $e14 \leftrightarrow e19 = 7,438$, a qual foi estabelecida no modelo.

Assim que a modificação foi efetuada no modelo, ele foi submetido a execução, tendo apresentado os seguintes valores para os indicadores de ajuste avaliados: $X^2 \Rightarrow 260,024$, $X^2/df \Rightarrow 2,386$, $p < 0,0001$, cujos valores estão dentro dos limites de aceitabilidade, $RMR = 0,054$ próximo do limite de aceitabilidade, $GFI = 0,918$ e $AGFI = 0,885$, ambos abaixo do limite de aceitabilidade, $NFI = 0,931$ abaixo do recomendado, $IFI = 0,959$ acima do limite indicando bom ajuste, $TLI = 0,948$ próximo do limite de aceitação e $RMSEA = 0,066$, dentro do limite de aceitabilidade, podendo se perceber a melhora em alguns indicadores. Devido ao fato de alguns

indicadores ainda não estarem ajustados, verificou-se novamente os índices de modificação, os quais indicaram uma possível covariância entre as variáveis de erro $e_{15} \leftrightarrow e_{17} \Rightarrow 6,675$, a qual foi prontamente estabelecida no modelo.

O modelo foi executado novamente apresentado os seguintes valores para os índices analisados: $X^2 \Rightarrow 250,872$, $X^2/df \Rightarrow 2,323$, $p < 0,0001$, cujos valores estão dentro dos limites de aceitabilidade, $RMR = 0,055$ próximo do limite de aceitabilidade, $GFI=0,921$ e $AGFI=0,888$, ambos próximos do limite de aceitabilidade, $NFI = 0,934$ próximo limite recomendado, $IFI=0,961$ acima do limite indicando bom ajuste, $TLI = 0,951$ acima do limite de aceitação e $RMSEA = 0,066$, dentro do limite de aceitabilidade, podendo se perceber a melhora em alguns indicadores. Como alguns indicadores se mantiveram abaixo do recomendado, mais uma vez se optou por se verificar os índices de modificação do modelo, os quais demonstraram que as variáveis de erro $e_{27} \leftrightarrow e_{28} \Rightarrow 7,226$, o que permitiu a decisão de se estabelecer essa ligação no modelo.

Tendo sido feito o ajuste, novamente o modelo foi submetido a análise fatorial confirmatória, a qual apresentou os seguintes valores para os indicadores de ajuste: $X^2 \Rightarrow 240,866$, $X^2/df \Rightarrow 2,251$, $p < 0,0001$, cujos valores estão dentro dos limites de aceitabilidade, $RMR = 0,052$ próximo do limite de aceitabilidade, $GFI=0,924$ e $AGFI=0,892$, ambos próximos do limite de aceitabilidade, $NFI = 0,936$ próximo limite recomendado, $IFI=0,964$ acima do limite indicando bom ajuste, $TLI = 0,953$ acima do limite de aceitação e $RMSEA = 0,061$, dentro do limite de aceitabilidade, podendo se perceber a melhora em alguns indicadores. Como alguns indicadores ainda não tinham atingido os valores desejados, optou-se por observar novamente os índices de modificação, os quais sugeriram uma covariância entre as variáveis de erro: $e_{24} \leftrightarrow e_{25} \Rightarrow 8,742$, estabelecendo-se prontamente essa relação no modelo.

Novamente foram observados os valores dos indicadores de ajuste do modelo, os quais apresentaram os seguintes valores: $X^2 \Rightarrow 228,810$, $X^2/df \Rightarrow 2,159$, $p < 0,0001$, cujos valores estão dentro dos limites de aceitabilidade, $RMR = 0,048$ abaixo do limite de aceitabilidade indicando bom ajuste, $GFI=0,926$ e $AGFI=0,894$, ambos próximos do limite de aceitabilidade, $NFI = 0,940$ próximo limite recomendado, $IFI=0,967$ acima do limite indicando bom ajuste, $TLI = 0,957$ acima do limite de aceitação e $RMSEA = 0,059$, dentro do limite de aceitabilidade. Houve melhora em alguns indicadores. Contudo, outros ainda não e estavam ajustados e optou-se por se recorrer aos índices de modificação, em que foi verificado as variáveis de erro $e_{26} \leftrightarrow e_{27} \Rightarrow 5,848$, a qual foi prontamente estabelecida no modelo.

Tendo sido efetuado o ajuste, o modelo foi novamente rodado chegando-se aos indicadores de ajuste do modelo, que apresentaram os valores demonstrados: $X^2 \Rightarrow 220,098$,

$X^2/df \Rightarrow 2,096$, $p < 0,0001$, cujos valores estão dentro dos limites de aceitabilidade, $RMR = 0,045$ abaixo do limite de aceitabilidade indicando bom ajuste, $GFI=0,929$ e $AGFI=0,896$, ambos próximos do limite de aceitabilidade, $NFI = 0,942$ próximo limite recomendado, $IFI=0,969$ acima do limite indicando bom ajuste, $TLI = 0,959$ acima do limite de aceitação e $RMSEA = 0,057$, dentro do limite de aceitabilidade, notando-se melhora em alguns indicadores. Como alguns indicadores ainda não se ajustaram aos limites aceitáveis, escolheu-se por mais uma vez por verificar-se os índices de modificação, os quais apresentaram o valor mais alto para uma suposta covariância entre as variáveis de erro $e13 \leftrightarrow e17 \Rightarrow 4,141$, decidindo-se por se estabelecer essa relação.

O modelo foi executado de forma que se pudesse analisar novamente qual foi o efeito da modificação, os indicadores de ajuste encontrados para o modelo foram: $X^2 \Rightarrow 213,618$, $X^2/df \Rightarrow 2,054$, $p < 0,0001$, cujos valores estão dentro dos limites de aceitabilidade, $RMR = 0,45$ abaixo do limite de aceitabilidade indicando bom ajuste, $GFI=0,931$ e $AGFI=0,898$, ambos próximos do limite de aceitabilidade, $NFI = 0,944$ próximo limite recomendado, $IFI=0,970$ acima do limite indicando bom ajuste, $TLI = 0,961$ acima do limite de aceitação e $RMSEA = 0,056$, dentro do limite de aceitabilidade, indicando a melhora de alguns indicadores, os quais já se encontram próximos da zona de aceitabilidade. Apesar dos indicadores já estarem próximos da zona de aceitabilidade e também pelo fato do modelo já ter atingido um ajuste bom, optou-se por buscar melhorá-lo um pouco mais. Dessa, forma se recorreu aos índices de modificação e encontrou-se como maior valor a covariância sugerida entre as variáveis de erro $e31 \leftrightarrow e33 \Rightarrow 4,258$, fazendo-se então essa ligação.

O modelo foi rodado novamente após o ajuste ter sido efetuado, e apresentou os seguintes valores para os indicadores de ajuste: $X^2 \Rightarrow 208,419$, $X^2/df \Rightarrow 2,023$, $p < 0,0001$, cujos valores estão dentro dos limites de aceitabilidade, $RMR = 0,045$ abaixo do limite de aceitabilidade indicando bom ajuste, $GFI=0,933$ próximo do valor de aceitabilidade e $AGFI=0,900$, dentro do limite de aceitabilidade, $NFI = 0,945$ próximo limite recomendado, $IFI=0,971$ acima do limite indicando bom ajuste, $TLI = 0,962$ acima do limite de aceitação e $RMSEA = 0,055$, dentro do limite de aceitabilidade, indicando a melhora de alguns indicadores, os quais já se encontram próximos da zona de aceitabilidade. Novamente, optou-se por consultar os índices de modificação para verificar-se os valores mais altos, encontrando a sugestão da covariância entre as variáveis $e17 \leftrightarrow e19 \Rightarrow 4,236$, sendo por essa razão estabelecida no modelo.

Novamente foi realizada a execução do modelo após a modificação, obtendo-se os seguintes valores de ajuste: $X^2 \Rightarrow 202,191$, $X^2/df \Rightarrow 1,982$, $p < 0,0001$, cujos valores estão

dentro dos limites de aceitabilidade, RMR = 0,044 abaixo do limite de aceitabilidade indicando bom ajuste, GFI=0,934 próximo do valor de aceitabilidade e AGFI= 0,901, dentro do limite de aceitabilidade, NFI = 0,947 próximo limite recomendado, IFI=0,973 acima do limite indicando bom ajuste, TLI = 0,963 acima do limite de aceitação e RMSEA = 0,054, dentro do limite de aceitabilidade, indicando a melhora de alguns indicadores, os quais já se encontram próximos da zona de aceitabilidade. Devido ao fato de alguns valores estarem próximos do ajuste do modelo, decidiu-se por mais uma vez observar-se os valores dos índices de modificação que sugeriram a covariância entre as variáveis $e_{26} \leftrightarrow e_{28} \Rightarrow 4,036$, a qual foi estabelecida no modelo.

O modelo foi executado novamente, de forma a observar os valores para os indicadores de ajuste, os quais foram os seguintes: $X^2 \Rightarrow 191,752$, $X^2/df \Rightarrow 1,899$, $p < 0,0001$, cujos valores estão dentro dos limites de aceitabilidade, RMR = 0,044 abaixo do limite de aceitabilidade indicando bom ajuste, GFI=0,938 próximo do valor de aceitabilidade e AGFI= 0,905, dentro do limite de aceitabilidade, NFI = 0,949 próximo limite recomendado, IFI=0,975 acima do limite indicando bom ajuste, TLI = 0,963 acima do limite de aceitação e RMSEA = 0,052, dentro do limite de aceitabilidade, indicando a melhora de alguns indicadores, os quais já se encontram próximos da zona de aceitabilidade. Devido ao fato de já não haver mais índices de modificação resolveu-se por excluir a variável MOB_1 $\Rightarrow -1,849$, que apresentava os maiores resíduos de covariância padronizados (ADEDEJI; LAWAN, 2017; BYRNE, 2016; DING; VELICER; HARLOW, 1995; HAIR JR, Joseph F.; BLACK; BABIN, 2010).

APÊNDICE H: Diário de bordo – Campus Party

Diário de bordo – Campus Party: Cícera Carla

Diário de Campus Party 2019

Meu nome é Cícera Carla Bezerra da Silva, aluna do curso de doutorado da Universidade Anhembi Morumbi e trabalho em uma instituição educacional. Este é meu diário de bordo com registro da última edição do Evento Campus Party, realizada de 12/02 a 17/02 de 2019 em São Paulo.

Dia 05.02.2019 (Terça-Feira)

Por volta das 16:40 da tarde, recebo uma mensagem acolhedora de minha orientadora via whatsapp: Cícera, segue o link e código para vc fazer sua inscrição. Bjs.

Tratava-se de um link para acesso gratuito ao evento Latin America Meetings & Events Conference (Lamec), que aconteceria na tarde do dia 12/02 no Centro de Convenções Expo Center Norte, na cidade de São Paulo.

Prontamente realizei minha inscrição que ocorreu de maneira rápida, o link direcionava-me para um site responsivo e intuitivo, em menos de dois minutos finalizei minha inscrição e recebi um e-mail da organização do evento fornecendo-me algumas informações.

Fiquei reflexiva sobre a agilidade com a qual recebi o e-mail com a confirmação da minha inscrição e com as informações sobre o evento.

Respondi a minha mensagem à minha orientadora, confirmando minha inscrição.

Dia 12.05.2019

Acordei um pouco agitada, pois tinha algumas reuniões no local em que trabalho e precisava estar em São Paulo (durante a semana, resido em Águas de São Pedro, 2h30 distante de São Paulo). Agilizei as reuniões, almocei por volta das 11:30 e logo direcionei-me para o carro, afinal teria que correr para chegar ao Expo Center Norte às 14:00.

No percurso, pensei sobre o trânsito, sobre as demandas que precisava executar e sobre o evento. Por volta das 13:50, estacionei o carro e corri para a entrada principal do Expo Center Norte. Lá fui direcionada por 2 recepcionistas para o andar superior, pois o térreo estava sendo preparado para a abertura do evento Campus Party.

Por alguns minutos, fiquei observando o ir e vir de pessoas: “quanta diversidade!”, pensei. Subi as escadas, pois os elevadores estavam cheios, ao chegar no primeiro andar, segui as placas que indicavam a sala que ocorreria o evento Lamec.

A sala estava preparada com iluminação baixa, espaços bem definidos para ouvir as palestras, conhecer fornecedores e comer algo.

A programação foi bem interessante com discussões que suscitavam o tema principal, humano como sempre, tecnológico como nunca.

O ambiente estava muito agradável, pessoas com trajes bem formais e discussões que têm como foco eventos.

O diretor da MCI apresentou o novo *board*, fez um discurso direcionado ao público com linguagem formal e rebuscada.

Por volta das 17h30, o evento foi concluído. Contudo, todos os participantes foram convidados para a abertura da Campus Party, evento que ocorria no andar térreo do Expo Center Norte.

Aglomeramo-nos no hall do primeiro andar, fomos em carreata para a entrada principal que estava localizada no andar térreo.

Naquele momento, optei por descer de elevador, aproveitei para comer algo com minha orientadora e, em seguida, fomos para o acesso do evento.

Lá estavam mais de 15 pessoas no cadastramento, estavam vestidos de maneira despojada, embora todos com a camiseta do evento e com a descrição nas costas: Como posso ajudar você?

Primeiro passamos nossos pertences por um raio X e recebemos muitas instruções, confesso que não lembro todas, lembro apenas que a moça reforçou: essa credencial lhe dá acesso a todos os dias, por isso estamos tirando uma foto sua, que ficará registrada em nosso cadastro e somente você poderá acessar com essa credencial.

Recebemos o mapa do evento e adentramos. Que lugar é esse?, pensei! O espaço tinha uma iluminação que variava, fios que passavam por canaletas, por todos os lados, pessoas super conectadas aos seus computadores, outras conversando em salas abertas, outras comendo, outras com mochilas bem pesadas correndo para não sei identificar onde, enfim, muita diversidade.

Pensei! Deixa-me olhar esse mapa, ele me ajudará a entender melhor tudo isso. Bingo! O evento era dividido por seções: *Feel the future*, STEAM (sigla para Ciência, Tecnologia, Engenharia, Artes e Matemática), *Startups*, *Entrepreneurship*, *Makers*, *Coders* e *Games*.

Essas seções eram separadas por cores e as camisetas de quem habitava esse espaço correspondiam ao mesmo.

Fomos caminhando rumo ao palco principal, lugar que haveria a abertura, tropeçamos algumas vezes nas canaletas, ficamos impressionadas com alguns computadores (pareciam robôs e eram coloridos), gostamos da diversidade de gênero, ouvimos conversas em português que não conseguimos entender nada, devido aos jargões utilizados e no meio do caminho, a luz apagou. Será que já vai começar abertura? Pensei e comentei, mas não era, tinha sido falta de energia mesmo. Logo a energia voltou e continuamos nosso caminho rumo ao palco onde ocorreria a abertura.

Chegamos! Um telão de Led gigantesco, vários televisores ao redor e muitas pessoas conversando e rindo. Aguardamos 5 min. Contagem Regressiva e de repente entra o moço que eu havia ouvido há algumas horas, estava com traje formal naquele momento, e para minha surpresa, ele aparece fantasiado, falando em tom alto e numa linguagem muito coloquial, havia uma interação muito genuína com os participantes que estavam aguardando ansiosamente a abertura.

Ele falou alguns minutos sobre o evento, sua importância, abrangência, necessidade e deixou muito claro que o evento era de quem ali estava, que nós (participantes) poderíamos fazer o MELHOR Campus Party. Foi ovacionado e convidou o então Governador do Estado.

Este estava com traje social, discurso extremamente formal e enfatizou a importância do evento para a cidade de São Paulo, a importância das conexões ali estabelecidas e o quão primordial é o desenvolvimento tecnológico. Aplaudimos o governador, atividades continuaram no espaço principal, embora eu e minha orientadora tenhamos optado por continuar a explorar os espaços do evento.

Achamos o acampamento, isso mesmo, acampamento. Neste evento as pessoas ficam acampadas em suas barracas num espaço coladinho ao que estão acontecendo as atividades. É necessário fazer inscrição e tem regras de comportamento.

Continuamos nosso desbravar, resolvi abordar um rapaz, aparentemente 17 anos, estava muito sorridente. Perguntei: você poderia me explicar um pouco do evento?, confesso que estava um pouco confusa, embora gostando muito. Prontamente, ele se apresentou e começou a descrever o evento como se ele tivesse planejado tudo. Fiquei impressionada com a riqueza de detalhes passada por esse rapaz. Logo ele nos levou para conhecer seus amigos, que falaram sobre seus projetos e motivações para estarem ali.

Foram 15 min de conversa, eles explicaram as diferenças entre *makers*, *gamers* e as outras divisões, transmitiam muita paixão e vontade de nos ensinar tudo. Naquele momento me

senti recepcionada, como se ele fosse o anfitrião, e todos naquele ambiente que em algum momento poderia ter sido hostil, por conta da infraestrutura, fez sentido e ficou até interessante.

Despedimo-nos dessa galera e partimos para a saída, pois já eram quase 20:00 e eu ainda tinha 2 horas de estrada.

Fomos para a saída conversando, ainda impressionadas com a turma que nos acolheu, sobre como o evento era importante, suas divisões, sua tecnologia e a fala do diretor da MCI vestido com uma fantasia.

Me despedi da minha orientadora, fui para o carro e voltei para Águas de São Pedro refletindo como um grupo de adolescentes foi tão importante para que eu entendesse o evento.

ANEXO A: Descritivo - Campus Party

SÃO PAULO

é a capital brasileira dos números que surpreendem. Tudo na cidade ganha grandes proporções e não seria diferente com a Campus Party. Depois de chegar à capital paulista, o evento rapidamente alcançou o título de Maior Campus Party do mundo.

O evento, voltado para o desenvolvimento, compartilhamento e aprimoramento de tecnologias chega a atingir a marca de **120 mil pessoas na área gratuita**.

Também há uma intensa difusão de conhecimento em mais de **900 horas** de conteúdos gerados através de parcerias com iniciativas privadas e poder público.

