GESTÃO E STAKEHOLDERS: ESTUDO DE CASOS EM EMPREENDIMENTOS EXTRA-HOTELEIROS

Thiago Sbarai Santos Alves[1]

Fabiana das Neves Reis Ribeiro[2]

Elizabeth Kyoko Wada[3]

RESUMO

Este artigo apresenta os resultados da pesquisa empírica e exploratória, composta pelo levantamento bibliográfico sobre os temas principais meios de hospedagem, gestão e stakeholders, além da análise de entrevistas semi-estruturadas aplicadas em dois meios de hospedagem extra-hoteleiros nas cidades de São Paulo e Guarujá-SP. Com objetivo geral de compreender se os gestores destes tipos de empreendimentos consideram seus stakeholders nos momentos de decisão, a pesquisa possui dois objetivos específicos, analisar se os empreendimentos extra-hoteleiros são geridos com um foco na gestão de um negócio e verificar se o empreendedor identifica a importância e relação com seus stakeholders, mesmo que não utilize a terminologia. Verificou-se, a partir da análise das entrevistas semiestruturadas e do levantamento bibliográfico sobre os temas que os empreendimentos são geridos e considerados como um negócio rentável para os proprietários, tendo aplicabilidade da teoria de administração hoteleira; e que os stakeholders são identificados pelos gestores, tendo alguns destes, como clientes e colaboradores, considerados como fundamentais nas decisões do empreendimento.

Palavras-chave: Gestão. Stakeholders. Albergues. Cama e Café. Hospitalidade.

Abstract

This article introduces the results of the empirical and exploratory research, wich is composed by the bibliographic survey about the main themes : " Hospitality Industry", management and stakeholders, besides the analisys of semi-structured interviews

[1] Bacharel em Hotelaria, aluno do programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi. E-mail: thiagosbarai@gmail.com.

[2] Bacharel em Turismo, aluna do programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi. E-mail: fabinrr@yahoo.com.br.

[3] Doutorado em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (1994), Mestrado em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (1989), especialização em Administração Mercadológica pela EAESP/FGV (1982), graduação em Turismo pelo Centro Universitário Ibero Americano Unibero (1979) e em Comunicação Social - Relações Públicas pela Universidade de São Paulo (1980). E-mail: ewada@uol.com.br.

applied in two non-hotelry means of hosting in the cities of Sao Paulo and Guarujá – SP. With the general objective of understanding whether the managers of these kinds of enterprises considers their stakeholders in their decisive moments, the research itself has two others specific objectives: To analyse whether the 'non-hotelry' enterprises are managed with the focus of managing a business, and verify if the venturer identifies the importance and the relationship with its stakeholders, even if they do not use the correct terminology. It was found from the analysis of semi-structured interviews and the bibliographic survey of the issues, that enterprises are managed and considered as a profitable business for their owners, with proper applicability of the theory of Hotel Administration; And that the stakeholders, themselves, are indentified by the managers, having some of those as clients and employees, and being considered as fundemental in the decisive moments of the venture.

Key-words: Management. Stakeholders. Hostel. Bed and Breakfast. Hospitality.

INTRODUÇÃO

O tema que motiva este artigo permeia as relações entre as ações tomadas para melhor gestão e hospitalidade de empreendimentos extra-hoteleiros, considerando o ponto de vista prático e teórico dessas duas áreas que contribuem para a qualidade dos serviços prestados e para fidelização do hóspede.

Os serviços, assim como o de hospedagem, ocorrem por intermédio do relacionamento de pessoas e assim pode ser estudado perante a ótica da hospitalidade. Nos últimos anos os estudos de hospitalidade e meios de hospedagem têm se confundindo, por razão da proximidade entre os temas, além disto, em sua grande parte, os estudos sobre hospitalidade usam exemplos ligados aos equipamentos de hospedagem (ALDRIGUI, 2007). Outro fator que contribui para esse tipo de análise é que dentro dos estudos da hospitalidade existem visões estritamente comerciais sobre o tema, como por exemplo, a escola americana, que ignora o “dar-receber-retribuir” se concentrando apenas na sua versão comercial (CAMARGO, 2004) e a escola inglesa que utiliza o termo hospitalidade como uma forma de descrever o conjunto de atividades do setor de serviços associadas à oferta de alimentos, bebidas e acomodação (LASHLEY, 2004).

Contudo, um dos olhares para hospitalidade pode ser baseado nas relações existentes entre pessoas, no caso da hotelaria os envolvidos na relação não são somente o hóspede e o anfitrião/recepcionista, mas também os parceiros, fornecedores, comunidade, dentre outros. Para uma administração de sucesso do negócio, tanto de empreendimentos de grande porte quanto de pequeno, faz-se necessário uma gestão que englobe todos os envolvidos.

Os empreendimentos hoteleiros e extra-hoteleiros não são organizações isoladas e dependem da relação com diversos atores para o sucesso do negócio. Esses atores são os *stakeholders,* Freeman et al (2007) definem *stakeholders* como qualquer grupo ou individuo que pode afetar ou que pode ser afetado pelo desenvolvimento das atividades de uma corporação. A relação dos *stakeholders* e os meios de hospedagem é constante, pois não há possibilidade de sucesso do empreendimento se o mesmo estiver isolado das relações com fornecedores, clientes, comunidade, colaboradores, dentre outros. Esses grupos de interesse relacionados devem ser identificados e gerenciados para que haja uma administração bem sucedida do negócio.

A abordagem dessa teoria é de extrema importância para compreender a organização e a importância da relação com as partes interessadas ou envolvidas, que podem ser pessoas, grupos, comunidades, organizações, instituições, sociedade, dentre outras, que estão inseridas nas atividades do negócio.

Os pequenos empreendedores, tais como proprietários de meios de hospedagem extrahoteleiros, estão diretamente envolvidos com seus *stakeholders*, visto que o organograma do empreendimento é reduzido. Assim a relação com os atores fica mais visível e delicada, por ser tão direta.

Além desta gestão sobre seus *stakeholders*, o gestor de meios de hospedagem, sejam eles hoteleiros ou extra-hoteleiros, não se limita apenas em acompanhar as receitas e despesas ou analisar a concorrência com foco em diária média e taxa de ocupação, por se tratar de uma prestação de serviços, o gestor de meios de hospedagem precisa assim como as outras empresas de serviço aferir o desempenho tanto a qualidade tangível quanto à qualidade intangível (atendimento) do negócio (GUERRIER, 2000).

Nos empreendimentos extra-hoteleiros o fator comum "é a oferta de hospedagem, sem, no entanto, haver possibilidade imediata de comparação entre instalações e serviço" (ALDRIGUI, 2007, p. 30). Segundo Giaretta (2005) podem ser consideradas as pensões, pensionatos, colônias de férias, albergues da juventude, pousadas, acampamentos, campings, imóveis locados, residências secundárias, alojamento de turismo rural e os *bed and breakfast.*

O presente estudo tem como objetivo geral analisar se os gestores dos empreendimentos extra-hoteleiros consideram os seus *stakeholders* nos momentos decisões. A pesquisa teve dois objetivos específicos: analisar se os empreendimentos extra-hoteleiros são geridos com um foco na gestão de um negócio; verificar se o empreendedor identifica a importância e relação com seus *stakeholders,* mesmo que não utilize a terminologia

A fim de identificar estes objetivos, a pergunta central desta pesquisa foi: "qual é o relacionamento dos *stakeholders* com os empreendimentos extra-hoteleiros?".

Este problema levanta dois pressupostos: quanto maior o empreendimento extrahoteleiro maior é o foco na gestão do negócio; e quanto menor o empreendimento extrahoteleiro menor a identificação na relação com os seus *stakeholders*.

Para conduzir este trabalho foi estabelecida a metodologia exploratória com levantamento bibliográfico e pesquisa de campo com foco nas visitas técnicas e entrevistas semi-estruturadas realizadas com os proprietários dos empreendimentos.

Contudo, nos tópicos a seguir serão apresentados os subsídios teóricos sobre meios de hospedagem, gestão e *stakeholder*, seguidos da análise das entrevistas semi-estruturadas feitas nas visitas técnicas e as considerações finais.

1 MEIOS DE HOSPEDAGEM

A fim de identificar o que são meios de hospedagem é importante estabelecer que:

> Os empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária. (artigo 23 da Lei nº 11.771/2008)

Por intermédio desta definição é possível estabelecer que a partir dos conceitos sobre os tempos/espaços da hospitalidade apresentados por Camargo (2004), este trabalho considerou enquanto tempo o Hospedar e enquanto espaço Comercial todos os meios de hospedagem que cobram por seus serviços.

As principais áreas do setor hoteleiro são hospedagem, administração, alimentos e bebidas, equipamentos e recreações. O relacionamento das áreas é essencial, pois a estrutura organizacional de um empreendimento hoteleiro ocorre por meio do dimensionamento das instalações, dos recursos humanos e dos equipamentos necessários ao seu funcionamento, bem como da divisão racional do trabalho. Cada elemento deve ter uma razão para ser integrado ao hotel e quanto menor o porte do empreendimento mais funções serão acumuladas pelos colaboradores e administrador (PETROCCHI, 2006).

Os serviços prestados pelos meios de hospedagem, assim como outros serviços, se caracterizam pelas seguintes características: intangibilidade – por se tratar de uma experiência, a hospedagem não poder ser tocada, apenas percebida; simultaneidade – a prestação de serviço apenas ocorre no momento em que o hóspede estiver no hotel; perecibilidade – o número de apartamentos de um meio de hospedagem não aumenta o diminui conforme sua ocupação, desta forma, não é possível estocar ou mesmo ter menos apartamentos quando a ocupação estiver baixa; e residualidade – depois de consumido o serviço não deixa nada além da experiência vivida pelo hóspede (ALDRIGUI, 2007).

Os estabelecimentos extra-hoteleiros são um complemento de hospedagem nas localidades, segundo Montejano (2001), hospedagem extra-hoteleira “são aqueles estabelecimentos mercantis que prestam diversos tipos de alojamentos distintos dos que oferecem os hotéis, devido a sua diferente ordenação legal infra-estrutura, preços e serviços”.

A autora Giaretta (2007) defini os empreendimentos extra-hoteleiros como

> (...) meio de hospedagem não convencional que complementa a oferta de leitos nos destinos turísticos, e tem como característica ser mais econômico do que a hospedagem convencional e apresenta uma grande variação quanto a sua prestação de serviços. É de propriedade de pequenos empreendedores (...) (GUIARETTA, *aput* ALDRIGUE, 2007, p. 33).

Neste trabalho serão analisados dois empreendimentos extra-hoteleiros, sendo um albergue da juventude e um Cama e Café.

O público dos albergues da juventude, com maior volume, são mochileiros ou jovens que buscam preços mais acessíveis e interação com outras pessoas. O albergue da juventude foi idealizado por Rischard Schirmann, professor que estava acostumado a ministrar aulas ao ar livre e viajar com os alunos em excursões-aula. Em 1909 ele foi pego de surpresa por uma tempestade na cidade de Brol Valley, Alemanha. Por razão da tempestade ele e os alunos utilizaram uma escola como abrigo e desta situação o professor concebeu a ideia de utilizar escolas como alojamento de férias (GIARETTA, 2002).

Em 1912, foi inaugurado em Altena, Alemanha, o primeiro albergue da juventude que funciona até hoje e em 1932 foi criada a IYHF (*International Youth Hostel Federation*), Federação Internacional de Albergues da Juventude, instituição que coordena ainda hoje a operação dos albergues em todo mundo, em 2003 foram contabilizados 3986 albergues da juventude, destes 70% estão localizados na Europa e 12% na América do Sul (CICCIO, 2011). Os albergues em geral são mais econômicos do que os hotéis tradicionais e são voltados para jovens. Os empreendimentos, normalmente, tem quartos compartilhados e privativos e com áreas sócias em comum na casa, como sala de TV e biblioteca.

O *Bed and Breakfast*, comumente conhecido no Brasil como Cama e Café, segundo Bastelli (2005), é uma hospedagem familiar definida como “uma residência particular onde se oferece aos hóspedes uma cama para o pernoite e um café da manhã antes de sua partida” (BASTELLI, 2005, p.1). Normalmente o café da manhã é a única refeição servida, mas há lugares que ofereçam outros serviços adicionais. O autor também articula sobre a diferença do Cama e Café e outros alojamentos, sendo “essencialmente o tempo que o seu proprietário gasta na hospedagem e gestão da hospitalidade” (BASTELLI, 2005, p.3). O empreendedor, segundo Bastelli, é proprietário, recepcionista, camareira, cozinheiro, guia de turismo e promotor das

atrações turísticas locais e restaurantes. O Ministério do Turismo caracteriza o Cama e Café, em sua cartilha (2010) como um “meio de hospedagem oferecido em residências, com no máximo três unidades habitacionais, para uso turístico, em que o dono more no local, com café da manhã e serviço de limpeza”.

Empreendimentos hoteleiros tem a necessidade de visão ampla dos gestores e dedicação dos funcionários, para tanto é necessário que haja foco e conhecimento do negócio, tanto do público alvo quanto dos stakeholders envolvidos.

2 GESTÃO HOTELEIRA

A gestão hoteleira é influenciada pelas externalidades a todo momento, pois interage com o meio em um sistema aberto, recebendo influências e influenciando seus *stakeholders* (PETROCCHI, 2006). Assim o planejamento é uma das bases para o sucesso do empreendimento, com o direcionamento há uma orientação nas tomadas de decisões idealizadas não só no empreendimento, mas no meio como um todo.

A implantação do empreendimento é baseada em um plano de negócios visando o público alvo, mercado e fatores que possam influenciar no negócio. Por isso, as características do empreendimento, como localização e estrutura são essenciais para atingir o foco desejado.

A estrutura organizacional hoteleira é variável perante a dimensão e características do empreendimento (PETROCCHI, 2006). Ocorre que há uma concentração de funções quando o empreendimento é de menor porte, pois as áreas existentes são as mesmas de um grande hotel, mas com uma dimensão menor, tais como, recepção, governança, reservas, alimentos e bebidas, telefonia, eventos, lavanderia, vendas, marketing, promoção, administrativo, financeiro, contabilidade, dentre outras. Empreendimentos hoteleiros são comumente divididos em front Office, que seria a linha de frente como recepção, restaurante, e back Office, parte administrativa e os que não têm contato direto com o cliente. Mas em suma maioria os empreendimentos extra-hoteleiros tem seus colaboradores em ambas as frentes e lidam diretamente com seus hóspedes.

A gestão hoteleira pode ser considerada uma gestão de serviços, com isso lidam com pessoas e expectativas a todo o momento, que são geradas por imagens, indicações, necessidades, desejos, experiências anteriores ou nulas. Os próprios clientes são os inspetores de qualidade, segundo Petrocchi (2006). Para tanto o acesso, atendimento, competência, flexibilidade, segurança, custo, integridade, comunicação, limpeza, conforto, qualidade e estética são critérios para que o hóspede goste ou não do empreendimento (CORREA; CAON, 2002).

A qualidade do serviço está atrelada a satisfação do cliente e o seu retorno no estabelecimento. Com isso, as empresas fazem programas de qualidade e de fidelização do cliente para manter seu padrão. Em estabelecimentos de pequeno porte a qualidade do serviço está intimamente relacionada com as pessoas, que fazem também o sucesso do negócio. Segundo Boeger e Yamashita (2006) a qualidade hoteleira está relacionada com o bem receber e o como se acolhe.

A gestão de empreendimentos de pequeno porte, sejam contabilmente ou administrativamente, são mais focadas, pois as estatísticas e números são com base em um universo menor. Para tanto, não utilizam muitos indicadores e fórmulas.

O planejamento é uma das mais importantes funções gerenciais de um empreendimento hoteleiro ou extra-hoteleiro. O ambiente externo e interno deve ser considerado em um planejamento estratégico, pois há influências nos objetivos e na gestão hoteleira. Por isso a importância de se relacionar os *stakeholders* com a gestão hoteleira.

A gestão de *stakeholders* destaca o valor da relação entre diferentes grupos de interesse e a organização, Freeman (1984) sugere que todos os grupos ou individuos que afetam, podem afetar ou são afetados, pela realização dos objetivos da empresa devem ser considerados, ou seja, além da concorrência, os meios de comunicação, o governo, a comunidade local, os acionistas, os fornecedores e os funcionários influênciam na competitividade de um setor.

A forma com que uma empresa e seus *stakeholders* se relacionam pode então ser um dos fatores para o sucesso no ponto de vista da gestão, a análise de *stakeholders* torna-se fundamental no desenvolvimento de estratégias, avaliando necessidades e preocupações, incorporando as idéias e percepções de suas partes interessadas (DOMENICO, 2007).

É importante definir parâmetros quanto à prioridade e relevância dos stakeholders, segundo Freeman, Harisson e Wicks (2007) para estabelecer a prioridade cabe a cada organização mapear os seus *stakeholders* para que seja possível estruturar um relacionamento com seus grupos ou indivíduos, destacando as ações guiadas de acordo com os objetivos traçados. A relevância de cada grupo depende de variáveis relacionadas ao negócio de cada empresa, é por intermédio da análise das informações armazenadas de cada *stakeholder* que se estabelece o tipo de envolvimento e relacionamento que se pode estabelecer de cada um.

3 PESQUISA DE CAMPO

Para responder a questão proposta e constatar os pressupostos iniciais, optou-se por três fontes de evidências, sendo entrevistas semi-estruturadas com os proprietários/gestores, observação direta e documental.

Para identificação dos *stakeholders* envolvidos foi apresentado o mapa abaixo e explanado o conceito de Freeman, assim foi possível que o empreendedor sinalizar se havia a relação com o stakeholder, verificar se faltava algum e discorrer sobre o envolvimento do mesmo com a tipologia do seu empreendimento.

Figura 1. Mapa dos *stakeholders*

Fonte: Adaptado de Freeman (1984).

3.1 Albergue da Juventude

Na cidade de São Paulo, no site direcionado pela prefeitura[4], há indicação de vinte e cinco Hostels/Albergues, em diversos bairros, que são definidos para o turista como uma opção econômica de hospedagem e de integração entre as pessoas, principalmente para os jovens.

A visita técnica e entrevista foram realizadas no Saci Hostel na cidade de São Paulo – SP, que está indicado no site supracitado, orientada pela proprietária Bárbara Faria Tavares Cardoso, 24 anos, professora de inglês e interprete.

O Saci Hostel foi inaugurado em abril de 2010, mas o local estava alugado para esta finalidade desde fevereiro do mesmo ano para que fossem realizadas obras de adequação do espaço. O local é de fácil acesso para os viajantes, está entre duas estações de metrô (Sumaré e Clínicas) e próximo de uma das maiores avenidas da cidade, Av. Paulista, onde há diversas possibilidades de entretenimento.

O empreendimento foi idealizado a partir de uma viagem a Dublim, onde os atuais sócios se hospedavam somente em albergues e “brincaram” com a ideia de retornar ao Brasil e implantar um Hostel na cidade de São Paulo. Segundo Bárbara inicialmente viram a viabilidade do mercado e que o negócio seria “vida e qualidade”, por ser direcionado ao público jovem.

O albergue possui 9 quartos, dentre compartilhados, duplos e individuais, variando a diária entre R$32,00 a R$105,00 por pessoa, com o café da manhã e WI-FI inclusos. Há também disponível ao hóspede sala com TV a cabo, piscina e cozinha completa. Alguns serviços são disponibilizados ao hóspede mediante o pagamento, como empréstimo de toalha, chave para o armário, lavanderia, além de um bar aberto diariamente ao lado da área da piscina.

As reservar podem ser realizadas pelo site do hostel, e-mail, MSN e telefone. Mas, além disso, são vinculados com uns vinte sites internacionais de albergues que direcionam as reservas. São credenciados com o Ho.la, Hostels Latinoamerica, uma rede de albergues, inaugurada em 2007, que inclui o Brasil com

[4] Fonte: <www.cidadedesaopaulo.com/sp/br/onde-dormir>. Acesso em: Abril de 2012.

vinte e duas cidades cadastradas, mas somente dois empreendimentos em São Paulo – SP, segundo o site da rede[5], mas também Argentina, Chile, Peru, Colômbia, Equador, Costa Rica, Uruguai, Bolívia e Panamá, mas não há compartilhamento administrativo, somente em termos de divulgação, pois há os associados à rede que ganham um desconto nas hospedagens.

O diferencial do empreendimento é a possibilidade de realização de eventos, segundo o site com um espaço "dinâmico e alternativo", que seriam o bar e a área da piscina que têm pinturas estilizadas. Ainda divulgam o ambiente como "descontraído, bem localizado e com um clima despojado para realizar o seu evento, trazendo autenticidade e bom gosto a sua escolha!". Há possibilidade de realização de aniversários, jantares, palestras, workshops, bazares e shows, em um espaço interno de 30m² e externo de 45m² com capacidade de até 180 pessoas. Além da locação do espaço há serviços agregados, tais como, recepção, apoio técnico, iluminação, barmans e limpeza.

O albergue conta com seis colaboradores, além dos sócios que atuam na recepção, café da manhã e demais setores cobrindo as folgas, sendo três na recepção (um em cada turno), dois na limpeza pela manhã, o responsável pela piscina, além disso, tem o contador e o jardineiro. Além disso, há os free lances que atuam somente no bar e nos eventos. Bárbara disse que os funcionários tem alta rotatividade no albergue, pois a maioria é viajante e ficam uns quatro meses em média, mas que eles estão cientes, diz que "todos os funcionários falam pelo menos o português e inglês, mas eu e meu sócio falamos também espanhol (...) a minha clear fala até outras línguas".

Segundo Bárbara o empreendimento tem alta ocupação em julho, mas de novembro a abril o movimento é satisfatório, demais meses oscila muito, mas os eventos na cidade auxiliam a demanda.

O fator positivo do negócio, segundo a proprietária, é a flexibilidade de datas, pois "quando o pessoal está viajando eu to trablahndo, mas ao mesno tempo eu tenho a flexibilidade de que quando as pessoas estão trabalhando eu estou viajando. Essa parte é bem boa. Além disso, conhecer gente nova a todo tempo, tá sempre se renovando.". Também exemplifica que é um setor que "(...) você pode

[5] Fonte: <www.holahostels.com> acessado em abril de 2012.

criar, por ser um mercado de público jovem... eu sou jovem, meu sócio é jovem. A gente se diverte mto, não tem tempo ruim". O fator negativo atribuído a este tipo de empreendimento são os eventos e que "ninguém fica milionário com o hostel".

A gestão do empreendimento em si é realizada somente pelos dois sócios, mas há um contador para a parte legal da administração, visto que os empresários não tinham experiências administrativas. Contudo, ambos os sócios não tem dedicação exclusiva ao negócio. De acordo com a Bárbara ela ainda exerce a função de professora de inglês e interprete, e seu sócio, Diego, formado em Relações Internacionais, atua com projetos sociais.

O empreendimento tem CNPJ e utiliza como principais indicadores a diária média e ocupação média.

Foi elaborado um quadro com a opinião da sócia entrevistada sobre os *stakeholders* envolvidos no empreendimento e a importância de cada um deles para a tomada de decisão no serviço do albergue.

GRUPOS	RELAÇÃO	IMPORTÂNCIA
Clientes	Essencial. Tendo o foco das decisões. Contato direto e constante durante a hospedagem.	Muito
Concorrentes	Importante para adequação e superação no mercado.	Muito
Colaboradores	Considerados importantes. Há reuniões para decisões em conjunto.	Muito
Mídia	Importante, pois é geradora de opiniões.	Média
Comunidade	Acredita que para este negócio não influência muito.	Não é importante
Fornecedores	Foram considerados importantes e a preferência e utilização são de maiores empreendimentos. Não utilizam pequenos empreendimentos do bairro.	Média
Governo	A relação está bem no começo. Agora com os novos eventos no Brasil há interesse em regulamentar e apoiar.	Baixa
Sócios	Relação constante para o sucesso do empreendimento.	Muito
Rede Credenciada	A rede é a Ho.la, mas não representa muito nas decisões, pois ainda é pequena no Brasil, apesar de ser grande na America Latina. Rede de reservas e divulgação.	Baixa

Quadro 2 – Stakeholders e o Albergue

Fonte: Quadro elaborado pelos autores de acordo com a entrevista no empreendimento (2012).

Além desses, foi citado às faculdades que indicam e divulgam o empreendimento para os participantes de eventos, como Congressos, mas não há relação direta e constante e é baixa a importância nos momentos de decisões. Os colaboradores, segundo Barbara, “sabem mais o que acontece do que eu e o Diego”, por isso a sua importância no negócio e suas decisões em conjunto. Os fornecedores são “sempre mercados grandes, fábrica de cama, fábrica de lençol... como vou comprar 30 beliches em uma loja de móveis? Nada contra alguma loja, mas não dura... e os preços em locais maiores são melhores”. Já o governo a entrevistada acredita que esteja “começando a influenciar, até então não tinha leis... agora com a Copa eles olham com olhos diferentes, do tipo “que os caras vão ajudar””.

Os stakeholders foram identificados e os mais importantes foram os clientes, concorrentes, colaboradores e sócios, tendo a mídia e os fornecedores com média importância, os demais foram identificados, mas não com alta relevância.

3.2 Cama e Café

Os camas e cafés de São Paulo estão concentrados no site da rede Bed and Breakfast Brasil, indicado pelo site da prefeitura da cidade, e pelo site Windu, que é uma rede social com hospedagens cadastradas.

O Cama e Café analisado está cadastrado em diversos ambientes on-line, como nos sites www.bedandbreakfast.com, www.bedandbreakfastworld.com, www.hostelworld.com, www.lonelyplanet.com e também no site www.bbrasil.com.br, mas o empreendimento tem um site próprio[6]. O Canto das Laranjeiras foi inaugurado em 1 de outubro de 2011, mas a casa já pertencia a família há dois anos sendo que a um ano estava sendo adaptada ao novo negócio. A idealização ocorreu quando o empreendedor estava passando férias na casa da mãe, logo começaram a implantar o projeto, financiar as obras, fazer um site e logo.

[6] Fonte: <www.cantodaslaranjeiras.com.br> acessado em abril de 2012.

A visita técnica e entrevista ocorreram no Canto das Laranjeiras na cidade do Guarujá – SP, orientada pelo empreendedor Denis Melo Ramalho, 33 anos, graduado em Turismo e Hotelaria.

O empreendimento está localizado na praia de Pernambuco e segundo Denis o empreendimento permaneceu em com alta taxa de ocupação desde a inauguração até o feriado do dia primeiro de maio de 2012. O público do empreendimento, até o momento, é de jovens entre 21 e 35 anos, na maioria casal, sendo 60% estrangeiros. No ambiente Keila, mãe do empreendedor que é aposentada, residi juntamente com Denis, também há dois cachorros e um gato. O entrevistado disse que o negócio foi implantado para ser renda extra para a mãe, mas que atualmente é o seu principal projeto e renda.

O empreendedor já tinha experiência com o recebimento de hóspedes na sua residência, pois quando morou na Austrália participou do programa HomeStay – programa de intercâmbio para estudantes estudarem no exterior e residirem, temporariamente, em uma residência de família – locava quartos para estudantes estrangeiros em períodos mínimos de duas semanas, pois ajudaria a pagar o aluguel, oferecia a hospedagem, café da manhã e jantar. Além disso, o conceito e os empreendimentos tipo Cama e Café já faziam parte da sua vivência internacional, onde utilizava sempre que possível para se hospedar. O hoteleiro explicita que "(...) sempre [achou] achei o conceito muito bacana. De poder se hospedar com as pessoas locais da cidade. Normalmente você tem uma interação muito bacana de pegar as melhores dicas e conhecer os melhores hábitos desde comidas, hábitos culturais, festas e etc". Assim, ele acredita que com os seus estudos e profissionalismo, aprendeu a conviver com as pessoas no seu ambiente pessoal, percebendo o que gostava ou não, o que aceitava e o que poderia ou não ser feito.

O Cama e Café tem seus quartos identificados pelos nomes de frutas: Kiwi, Limão e Tangerina, tendo cada um suas particularidades, como tamanho de TV, enxoval, tamanho das camas e nem todos tem banheiro privativo, sendo que os valores variam de R$75,00 a R$95,00 por pessoa e por dia, mas há exceções nos feriados. Há além desses, um quarto estilo compartilhado, com uma beliche para meninas e uma para meninos, que foi implantado devido à demanda e busca dos clientes que acreditavam estar indo a um albergue. Incluso no valor da diária está o

café da manhã, roupa de cama e banho, e o wi-fi, mas há serviços que podem ser pagos a parte como almoço, lanches, locação de bicicleta, aulas de surf, tour, translado, dentre outros, o proprietário diz que a intenção é “explorar cada detalhe que o turismo pode oferecer em uma hospedagem”. A casa tem alguns espaços reservados somente aos anfitriões, como os quartos dos mesmos, sala de estar e uma varanda; para os hóspedes, além da utilização dos quartos, há uma sala de convivência na área externa da casa e cozinha.

O Canto das Laranjeiras, ainda não tem CNPJ, e o principal colaborador é o próprio gestor, segundo Denis, “[ele é] eu sou o contador, eu sou o administrador e o marketing, tem uma moça na faxina pela manhã, mas eu compro o café e a minha mãe também faz o operacional, mas ela se ausenta boa parte do ano”. Assim a concentração das funções administrativas, financeiras e operacionais estão em poucas pessoas. Os colaboradores se resumem aos amigos e parceiros que auxiliam em eventos e no dia a dia, além da faxineira ocasional.

A rotina pessoal é alterada totalmente com esse tipo de empreendimento, pois não há separado o momento de trabalho com o pessoal, tendo necessidade de abrir o portão de madrugada, como exemplifica o entrevistado. Contudo, para Denis, a diferença não foi sentida, pois se preparou para essa rotina e esta totalmente dedicação ao negócio, “dependo do Canto das Laranjeiras, não é uma atividade a parte. (...) se estou sozinho não posso sair, tem que abrir a porta e estar aqui pra receber. Qualquer programação pode mudar.”. Porém ainda não identifica os pontos positivos e negativos do negócio.

Denis acredita que o Cama e Café é um “mini hotel”, onde toda a parte administrativa e de gestão podem ser aplicadas, desde indicadores à parte de comunicação. Inclusive, diz que a parte de reservas e o contato tem que ser profissional e diferenciada, inclusive pela segurança de ambas as partes, mas funciona da mesma forma de qualquer empreendimento hoteleiro, com cadastro de dados, confirmação por e-mail e depósito de um valor inicial. Denis acrescenta que realiza um *follow up* dos hóspedes, desde o momento da reserva, com total assistência mesmo sobre outros assuntos além da hospedagem. Não utiliza um sistema próprio de gestão de hotéis, mas cada hóspede tem uma aba na planilha de Excel, em que administra o negócio. Há *check out* com o pagamento dos extra e

neste momento o hóspede repassa o *feedback*, oralmente ou pelo livro de registro existente.

Os maiores problemas notados até o momento, visto que o empreendimento tem sete meses de mercado, são em relação às reservas dos sites em que divulga o Cama e Café, pois algumas vezes o hóspede não comparece e há o recebimento de menos de cinquenta por cento da diária, com isso perde o hóspede e a oportunidade de vender a unidade habitacional; outro problema identificado, mas ele afirma não ser culpa dos clientes e sim do empreendimento que ainda não tem as ferramentas, é o fato de não trabalhar com cartão de crédito ou pagamento pela internet, pois estrangeiros tem dificuldade de fazer o depósito em conta e garantem a chegada, mas não comparecem por inúmeros motivo.

O negócio foi planejado, com objetivos, metas, mas as prioridades foram alternando. O bar e "restaurante" não estavam planejados, mas a oportunidade auxilia novas ideias, segundo ele. O principal objetivo já foi cumprido, antes do esperado pela administração, que seria trabalhar mais com estrangeiros. Há eventos mensais que incrementam o final de semana, com o publico entre 15 a 25 pessoas, já houve noite da moqueca e o próximo será feijoada, os clientes estão convidados inclusive os que já se hospedaram, sempre realizam contatos com hóspedes anteriores.

Foi elaborado um quadro com a visão do empreendedor entrevistado em relação os *stakeholders* envolvidos no empreendimento e a importância de cada um deles para a tomada de decisão no serviço do Cama e Café.

GRUPOS	RELAÇÃO	IMPORTÂNCIA
Clientes	Fundamental no negócio. Direcionado aos clientes, modificações são consultadas através do *feedback*.	Muito
Concorrentes	Há concorrentes, mas com outro conceito. Baseou preços e serviços e não acredita estar abaixo do mercado local.	Média
Colaboradores	Primordiais no empreendimento. A maioria são os amigos, mas a visão é diferente e colabora nas decisões.	Muito
Mídia	Principalmente a meteorologia! Mas a internet facilita a comunicação e a divulgação do conceito de Cama	Muito

	e Café.	
Comunidade	A comunidade influencia no negócio, principalmente sobre o Turismo, acredita que o retorno do hóspede esta relacionado a impressão do ambiente como um todo, pois as pessoas influenciam. O empreendedor cita que há a espera da receptividade, manutenção da cidade e violência.	Média
Fornecedores	Bom relacionamento é importante. O maior fornecedor é o "Atacadão" da cidade e parceiros (amigos) que fornecem produtos diferenciados.	Muito
Governo	Influência em diversos aspectos, desde reformas na cidade, divulgação do país e liberação de entrada para estrangeiros.	Média
Sócios	Considera importante e fazem em conjunto. Os sócios são mãe e filho.	Muito
Rede Credenciada	Não há dialogo com a rede, mas utiliza grupos de reserva, mas que não divulgam o conceito.	Baixa

Quadro 2 – Stakeholders e o Cama e Café
Fonte: Quadro elaborado pelos autores de acordo com a entrevista no empreendimento (2012).

Os concorrentes foram identificados, mas acredita que o conceito seja diferente, e são o primeiro Cama e Café da baixada santista, mas "hospedagem é hospedagem. Existe concorrência, não no conceito, é diferenciado, quem busca Cama e Café nos procura". Os clientes foi o *stakeholder* apontado como essencial e necessário para existência do negócio. Os colaboradores e fornecedores, são em sua maioria, amigos e parentes, mas foi relatado como um ponto forte do negócio. O fornecedor mais lembrado foi o supermercado da região que oferece todos os tipos de produtos no mesmo lugar com bons preços, mas diz que "[é] sou cliente como qualquer outro... não sabem do meu negócio... o preço e facilidade são importantes...", contudo acredita que a massa de pizza e os bolos elaborados por sua amiga é um diferencial no negócio, por não ser industrializada. A mídia foi mais relatada pela meteorologia, mas também pelas redes sócias e sites que divulgam o negócio, segundo Denis, "são fantásticos. Facilitam minha comunicação, apresentam meu trabalho antecipadamente. Criam expectativa. Chega aqui e vê que tudo existe (tem planta, música, cachorro...) tudo vinculado...". O governo foi citado em diversos âmbitos, desde reformas de estradas, novos monumentos, ciclovias na cidade, facilidade para estrangeiros, novos roteiros e mapas. A comunidade foi

identificada e considerada destaque nos ambientes turísticos; “espera que as pessoas sejam receptivas, que contribuam com a manutenção da cidade, com limpeza, reciclagem, e conservação. É importante para o sucesso do negócio e da cidade”. A rede a qual pertence e é mais representativa, que seria da *Bed and Breakfast* Brasil, não há muito entrosamento e por isso preferiu focar em parcerias internacionais, que são apenas grupos de reservas e não falam do conceito, contudo há desejo de participar mais ativamente da mesmas.

Os *stakeholders* foram identificados e quase todos foram ditos como importantes: clientes, colaboradores, mídia, fornecedores e sócios, tendo os concorrentes, a comunidade e o governo com média importância, os demais foram identificados, mas não com alta relevância.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A hotelaria se tornou um dos setores mais importantes para economia, principalmente para o setor de turismo. Com isso houve a profissionalização do serviço, estudos sobre os empreendimentos e criação de faculdades e cursos afins. Os empreendimentos foram caracterizados e com a demanda novos tipos foram surgindo e tendo aderência de novos consumidores.

Para o sucesso do empreendimento é necessário gerir focando não somente no empreendimento, visto que a hotelaria faz parte de um sistema aberto do turismo. Os stakeholders, abordados por Freeman, estão sendo foco de estudo de diversos estudiosos, pois toda organização se relaciona com grupos de interesse, e este podem afetar ou serem afetados pela execução do planejamento da empresa. A gestão dos grupos se diferencia pelos objetivos de cada um, podendo ser mais direto ou não.

O direcionamento deste estudo foi através da problemática “qual é o relacionamento dos *stakeholders* com os empreendimentos extra-hoteleiros?” que visava obter os resultados dos objetivos expostos, sendo o objetivo geral analisar se os gestores dos empreendimentos extra-hoteleiros consideram os seus *stakeholders* nos momentos decisões e os objetivos específicos de analisar se os empreendimentos extra-hoteleiros são geridos com um foco na gestão de um

negócio e verificar se o empreendedor identifica a importância e relação com seus *stakeholders,* mesmo que não utilize a terminologia.

Para tanto, foram utilizadas as teorias base para identificação do que foi proposto, assim a hospitalidade, os meios de hospedagem, a gestão de empreendimentos hoteleiros e suas relações com os stakeholders foram abordadas neste trabalho. Para tanto, além da revisão bibliográfica, realizou-se um estudo de casos, em abril de dois mil e doze, em dois empreendimentos extra-hoteleiros, sendo um albergue e um cama e café.

Inicialmente foram expostos dois pressupostos: quanto maior o empreendimento extra-hoteleiro maior é o foco na gestão do negócio; e quanto menor o empreendimento extrahoteleiro menor a identificação na relação com os seus *stakeholders*. Ambos foram refutados, de acordo com as fontes de evidências utilizadas – entrevista, visita técnica e observação participante.

O primeiro pressuposto foi negativo, uma vez que foi possível identificar que ambos os empreendedores dos meios de hospedagem extra-hoteleiros estudados – albergue e Cama e Café – que são de pequeno porte e de pouco tempo no mercado, gerenciam e consideram o seu empreendimento um negócio passível de ser gerido como um meio de hospedagem e não há descaso deles por não haver grande estrutura e um organograma incrementado, pelo contrario estão em busca de crescimento e um serviço de qualidade.

O segundo pressuposto foi refutado, já que ambos os gestores identificaram que há relação com os stakeholders e a importância deles no sucesso do negócio. A dimensão dos stakeholders pode variar, como fornecedores e clientes, mas há a identificação e visão da relação.

Contudo, para aprimoramento e plenitude desse estudo seria prudente a investigação com um número maior de entrevistados e ampliação dos grupos pesquisados, possibilitando assim estabelecer um padrão.

BIBLIOGRAFIA

ALDRIGUI, Mariana. **Meios de Hospedagem.** São Paulo: Aleph, 2007.

Artigo 23 da Lei nº 11.771/2008. Disponível em: <http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTURclassificacao/mtur-site/Sobre.action>.

BASTELLI, Vinicius. **Relações Interpessoais de Hospitalidade em *Bed and Breakfast*.** Disponível em: <www.seufuturonapratica.com.br/intellectus/PDF/08_ART_CiencSocias.pdf>. Acesso em: março de 2012.

BOERGER, Marcelo Assad; YAMASHITA, Ana Paula. **Gestão financeira para meios de hospedagem:** hotéis, pousadas, hotelaria hospitalar e a hospitalidade. São Paulo: Atlas, 2006.

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

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços:** lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.

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

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management**: a stakeholder approach. Marshfield, Massachusetts: Pitman Publishing, 1984.

FREEMAN, Edward; HARISSON, Jeffrey; WICKS, Andrew. **Managing for Stakeholders:** Survival, Reputation, and Success. Yale University Press: New Haven and London, 2007.

GIARETTA, M. J. **Turismo da juventude.**Dissertação de mestrado. USP. 2002.

GUERRIER, Y. ***Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes***. São Paulo: Futura, 2000.

LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alisson. **Em Busca da Hospitalidade**: Perspectivas para um Mundo Globalizado.Barueri, SP: Monole, 2004.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria:** Planejamento e Gestão. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.