



# CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES

latindex  IDEAS EconPapers DOAJ  Dialnet

## A PERCEPÇÃO DO GESTOR HOTELEIRO QUANTO ÀS SOLICITAÇÕES DO HÓSPEDE DE NEGÓCIOS

Roseane Barcellos Marques  
ORCID 0000-0002-5928-5608  
Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP)  
E-mail: [roseanebmarques@yahoo.com.br](mailto:roseanebmarques@yahoo.com.br)

Claudio José Stefanini  
ORCID 0000-0002-0038-0766  
Centro Universitário da Fundação Educacional Inaciana "Padre Sabóia de Medeiros" (FEI)  
E-mail: [cjstefanini@gmail.com](mailto:cjstefanini@gmail.com)

Ana Paula Nazareth Guardia Yamashita  
ORCID 0000-0001-5309-9946  
Universidade Anhembi Morumbi (UAM)  
E-mail: [apy27@hotmail.com](mailto:apy27@hotmail.com)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Roseane Barcellos Marques, Claudio José Stefanini y Ana Paula Nazareth Guardia Yamashita: "A percepção do gestor hoteleiro quanto às solicitações do hóspede de negócios", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (Vol 1, Nº 5 mayo 2021, pp. 124-140). En línea:

<https://www.eumed.net/es/revistas/contribuciones-ciencias-sociales/mayo-2021/gestor-hoteleiro>

### RESUMO

Os hoteleiros demonstram preocupação genuína e profissional ao desenvolver e oferecer serviços que qualifiquem a experiência do hóspede a negócios. Os dados analisados neste artigo vieram do resultado de entrevistas com cinco gestores hoteleiros, no Brasil, que prestam serviços a viajantes a negócios. Os resultados sugerem que os serviços oferecidos ao hóspede empresarial, básicos ou diferenciados, são valorizados em função da interação hóspede-funcionário. Geralmente, o acolhimento dado pelos anfitriões e funcionários com o contato com o cliente, caracteriza a hospitalidade encontrada em ambientes hoteleiros. Para a presente pesquisa utilizou-se a abordagem qualitativa (Creswell, 2013), com análise de narrativa (Polkinghorne, 1988) e de conteúdo (Bardin, 2002) e para a análise dos dados obtidos nas entrevistas foi utilizado o software NVivo11. A análise dos dados tem como objetivos identificar os aspectos que são percebidos como valor ao cliente e investigar os atributos que agregam valor aos serviços oferecidos aos hóspedes de negócios, pela percepção do gestor. Quais os aspectos e atributos que agregam valor aos hóspedes de negócios na perspectiva do gestor hoteleiro? É a problemática norteadora da pesquisa. Este estudo contribui para as atividades de gestão na indústria hoteleira ao evidenciar o pensamento do

gestor a respeito dos serviços prestados ao cliente. Em particular, ajuda a entender as práticas de gestão hoteleira que oferecem serviços ao público corporativo.

**Palavras-chave:** Hospitalidade, Turismo, Turismo de negócios, Preço e valor.

## **THE PERCEPTION OF THE HOTEL MANAGER AS TO THE REQUESTS OF THE BUSINESS GUEST**

### **ABSTRACT**

Hoteliers demonstrate genuine and professional concern when developing and offering services that qualify the business guest experience. The data analyzed in this paper came from the result of the interviews with five managers from a hotel in Brazil that provide services to business travellers. Results suggest that services offered to business guests, basic or differentiated are valued depending on guest-employee interaction. Generally, the welcome given by hosts and staff with customer contact, characterizes the hospitality found in hotel environments. For the present research, the qualitative approach (Creswell, 2013) was used, with narrative analysis (Polkinghorne, 1988) and content (Bardin, 2002) and for the analysis of the data obtained in the interviews the software NVivo11 was used. The analysis of the data aims to identify the aspects that are perceived as value to the customer and to investigate the attributes that add value to the services offered to business guests, according to the manager's perception. What aspects and attributes add value to business guests from the perspective of the hotel manager? It is the guiding problem of the research. This study contributes to management activities in the hospitality industry by showing the guiding thought processes behind the services provided to the client. It helps to understand hotel management practices that offer services to the corporate public.

**Keywords:** Hospitality, Tourism, Business travel, Price and value.

## **LA PERCEPCIÓN DEL GESTOR HOTELERO LO QUE SE REFIERE A LAS SOLICITUDES DEL HUÉSPED DE NEGOCIO**

### **RESUMEN**

Los hoteleros demuestran una preocupación genuina y profesional al desarrollar y ofrecer servicios que califican la experiencia del huésped de negocios. Los datos analizados en este trabajo provienen del resultado de las entrevistas con cinco gerentes hoteleiros, en Brasil, que brindan servicios a viajeros de negocios. Los resultados sugieren que los servicios ofrecidos a los huéspedes de negocios, básicos o diferenciados, se valoran en función de la interacción huésped-empleado. Generalmente, la acogida que brindan los anfitriones y el personal con contacto con el cliente, caracteriza la hospitalidad que se encuentra en los ambientes hoteleros. Para la presente investigación se utilizó el enfoque cualitativo (Creswell, 2013), con análisis narrativo (Polkinghorne, 1988) y de contenido (Bardin, 2002) y para el análisis de los datos obtenidos en las entrevistas se utilizó el software NVivo11. El análisis de los datos tiene como objetivo identificar los aspectos que se perciben como valor para el cliente e investigar los atributos que agregan valor a los servicios ofrecidos a los huéspedes de negocios, según la percepción del gerente. ¿Qué aspectos y atributos

agregan valor a los huéspedes de negocios desde la perspectiva del gerente del hotel? Es el problema rector de la investigación. Este estudio contribuye a las actividades de gestión en la industria hotelera al mostrar los procesos de pensamiento rectores detrás de los servicios prestados al cliente. En particular, ayuda a comprender las prácticas de gestión hotelera que ofrecen servicios al público corporativo.

**Palabras clave:** hotelería, turismo, viajes de negocios, precio y valor.

## 1. INTRODUÇÃO

No Brasil, o turismo foi responsável por contribuir com US\$ 163 bilhões ou 7,9% para a formação do Produto Interno Bruto (PIB) em 2017, ante US\$ 152,2 bilhões em 2016 (WTTC). A representatividade do turismo brasileiro, quanto à chegada de turistas internacionais no mundo em 2016 é pouco expressiva (0,53%), porém em termos de América do Sul (32,8 milhões) representa 20,06% (6,6 milhões). (Ministério do Turismo [MTur], 2018).

As chegadas de turistas internacionais ao Brasil, segundo continentes de residência permanente, por vias de acesso, em 2017 atingiram o volume de 6.588.770 turistas. Ao avaliar os motivos de viagem, o lazer responde por 58,8%, as visitas a amigos e parentes por 22,1% e o segmento de negócios, eventos e convenções 15,6%. (MTur, 2018). Contudo, o crescimento do turismo, evidenciado pelos números apresentados, denota a existência de uma maior competitividade entre os destinos turísticos, sendo que os serviços são considerados importantes na diferenciação e de agregação de valor, podendo, inclusive, possuir elementos tangíveis e intangíveis capazes de interferirem na percepção de valor do hóspede.

Nesta pesquisa são apresentados os conceitos de turismo e hospitalidade no segmento de negócios, do preço ao valor para o cliente, os quais sedimentam os comentários dos gestores entrevistados e contribuem para as reflexões da análise final.

O turismo é uma atividade econômica com a oferta de produtos e de serviços a fim de atender às necessidades dos turistas, tais como: transporte, acomodação, agências de viagens, atividades de lazer entre outros. (Carvalho & Vasconcellos, 2006). A base da hospitalidade está no fornecimento de comida, bebida e alojamento aos hóspedes, isto é: às pessoas que não sejam membros da família anfitriã, a qual compartilha do seu próprio sustento com seus convidados (hóspedes) (Camargo, 2004; Telfer, 1995). O segmento do turismo de negócios é aquele em que o profissional viaja visando estabelecer contato com empresas e clientes por meio de reuniões de caráter corporativo, encontros de interesse profissional, associativo e institucional de caráter comercial, promocional, técnico e científico (Canton, 2009).

A capacidade das empresas em gerar valor aos seus consumidores é fundamental para que se diferencie do concorrente, principalmente neste mundo de turbulências, sejam estas oriundas por fenômenos naturais, sociais ou econômicas, que podem alterar a dinâmica do turismo. O valor pode

ser compreendido como o preço atribuído a um produto ou serviço, mas o valor agregado é aquele que se obtém mediante um benefício extra para o usuário.

O objetivo desta pesquisa é identificar os aspectos que são percebidos como valor ao cliente e investigar os atributos que agregam valor aos serviços oferecidos aos hóspedes de negócios, pela percepção do gestor.

As proposições deste artigo estão identificadas por:

P<sub>1</sub>: Os aspectos de hospitalidade são valorizados pelos viajantes motivados pelo turismo com foco em negócios.

P<sub>2</sub>: Os hotéis procuram ofertar benefícios na entrega efetiva de serviços básicos aos viajantes a negócios.

P<sub>3</sub>: Os hotéis têm como desafio ofertar produtos/serviços que superem as expectativas do viajante a negócios, no tempo presente e futuro.

A Metodologia aplicada à operacionalização da pesquisa foi por meio de pesquisa de campo, sendo aplicada a técnica de coleta entrevista em profundidade com cinco gestores de hotéis. A análise dos dados coletados seguiu a técnica de análise de conteúdo com utilização do software NVivo 11 *plus*, para identificar as palavras de maior frequência nas narrativas dos entrevistados. Os resultados apontaram para características específicas quanto às necessidades do público de negócios, suas diferenças em relação aos demais públicos de hotel e as perspectivas quanto aos produtos/serviços considerados básicos ou diferenciados.

## 2.TURISMO E HOSPITALIDADE

A Organização das Nações Unidas (ONU, 1942) esclareceu que o turismo é o “deslocamento para fora do local de residência por período superior a 24 horas e inferior a 60 dias, motivado por razões não econômicas”, conceito este que foi alterado, em 1991, pela Organização Mundial de Turismo (OMT), por atividades realizadas pelas pessoas, durante uma viagem e permanência em um lugar diferente do seu *habitat* natural, por um período consecutivo que não ultrapasse a 24 meses, com o objetivo de lazer, negócios entre outros. (Sancho & Rodriguez Corner, 2001). No Brasil, dentre outras definições o turismo é “um elaborado e complexo processo de decisão sobre o que visitar, onde, como e a que preço. Nesse processo há a influência de uma série de fatores que definem o destino, o tempo de permanência, a forma de viajar e o tipo de alojamento”. (Beni, 2006; Lohmann & Panosso Neto, 2008; Panosso Neto, 2010).

A definição do turismo como uma atividade econômica (Carvalho & Vasconcellos, 2006) advém de sua especificidade quanto à oferta de produtos e serviços que são produzidos com o objetivo de satisfazer as necessidades dos turistas, entre eles: transporte, acomodação, agências de viagens, atividades de lazer entre outros. A hospitalidade em termos filosóficos é o fornecimento de comida, bebida e alojamento aos hóspedes, ou seja, às pessoas que não são membros regulares de uma família que, normalmente, fornece esses itens em sua própria casa, compartilhando seu próprio sustento com seus convidados (Camargo, 2004; Telfer, 1995). Todavia, no contexto comercial, a hospitalidade é uma forma de interação humana, orientada pelo mercado que oferece uma liberdade

de ação, sem receio de outra obrigação mútua, que não seja aquela regida pelo próprio mercado. (Lashley, 2000; Lashley, Lynch, & Morrison, 2007; Lashley & Morrison, 2004).

A perspectiva econômica, então, é discutida no contexto comercial da hospitalidade e na economia do turismo revelando o caráter de negócios presente tanto na hospitalidade (sob o viés do anfitrião) quanto no turismo (sob o viés do visitante/estrangeiro). “Turismo e hospitalidade não são antagônicos e precisam se complementar. Nas duas áreas, há estudos e revisões constantes de conceitos, e sua interseção, ganhará muito com um esforço dirigido para uma situação de cooperação entre as áreas”. (Wada, 2003, p.66)

As tradições, relacionamentos, expectativas, necessidades desejos e soluções são discussões pertinentes tanto no contexto do turismo quanto na hospitalidade, mas com conteúdo que se distanciam em virtude de sua natureza. As discussões a respeito do turismo valorizam a perspectiva do turista/demandante enquanto o conteúdo inerente à hospitalidade prioriza a formatação do serviço que será prestado com o objetivo do bem receber. Ambos habitam o mesmo espaço no tempo. No ato da utilização dos serviços o turista preocupa-se em satisfazer suas necessidades enquanto o anfitrião preocupa-se em produzir esta satisfação. É no encontro entre ofertantes e demandantes no mercado de bens e serviços, aqui definidos como turistas, anfitriões e espaço da hospitalidade que a experiência da hospitalidade está delineada. Se a satisfação que se espera é percebida, então, a hospitalidade cumpriu seu papel nessa relação.

A economia do turismo é o “estudo de como a sociedade emprega recursos escassos e de usos alternativos, para produzir bens e serviços que se destinam a satisfazer necessidades das pessoas no que se refere ao deslocamento em relação aos seus locais de moradia ou de trabalho, com o objetivo do desfrute de repouso, esporte, cultura, religiosidade, lazer e entretenimento”. (Carvalho & Vasconcellos, 2006)

A complexidade de entendimentos e definições a respeito dos estudos do turismo e da hospitalidade permite fragmentações que focalizam aspectos econômicos, culturais, sociais, e motivacionais que originaram a segmentação turística. A segmentação surge como forma de adequação das aspirações de ofertantes e demandantes de produtos/serviços específicos no mercado/setor turístico. (Ansarah & Panosso Neto, 2009)

O turismo pode ser caracterizado, ou segmentado, como sendo exclusivamente de negócios quando o profissional viaja com o objetivo de estabelecer contato com empresas e clientes por meio de reuniões de caráter corporativo, encontros de interesse profissional, associativo, institucional, de caráter comercial, promocional, técnico e científico (Canton, 2009). Estes objetivos são alcançados por meio da realização de atividades sob a responsabilidade e financiamento de uma instituição, pessoa jurídica, devidamente planejadas em uma política de viagem que envolve questões de segurança, saúde e bem-estar do viajante (Wada, 2009). Desta forma, o turismo de negócios e, de certa forma, a hospitalidade no contexto comercial movimenta setores como hoteleiro, transporte aéreo, locação de veículos e de serviços alimentícios com regularidade e menor elasticidade-preço da demanda em comparação com os demais segmentos do turismo. Estas características permitem reduzir a sazonalidade no setor hoteleiro e demais setores participantes direta ou indiretamente da experiência turística e de hospitalidade proporcionada ao viajante. (Anjos, 2004; Chon & Sparrowe,

2003). A primeira proposição ( $P_1$ ) que se pretende demonstrar e analisar nesta pesquisa é: os aspectos de hospitalidade são valorizados pelos viajantes motivados pelo turismo com foco em negócios. (Anjos, 2004; Wada, 2009)

### 3. PREÇO E VALOR

As organizações cumprem suas missões com o propósito de sustentar e justificar sua existência, sendo que seus dirigentes devem estar atentos às flutuações e direcionamentos do mercado a fim de manterem a competitividade, vislumbrando novas oportunidades de atuação. O que conduz os dirigentes das empresas a pensarem estrategicamente. (Padoveze, 2009).

A análise estratégica deve começar identificando as tendências na sociedade para poder enxergar oportunidades, inclusive no que diz respeito aos valores desta sociedade para que a empresa não seja rotulada como uma má corporação. Harrison (2010) afirma, ainda, que nas empresas hoteleiras a ênfase em tecnologia deve repousar sobre a forma de como os serviços são produzidos e entregues como, por exemplo, o Ritz-Carlton que usa a sua base de dados para obter vantagens e realizar *check-in express* aos hóspedes que apenas precisam ligar e dizer quando chegam e, no Wingate Inns há alguns anos atrás, ficou conhecido como a rede hoteleira que deu acesso gratuito aos acessos à internet de alta velocidade em todos os apartamentos. Um dos grandes desafios associado com a criação da estratégia é determinar os recursos que são de maior valor a fim de se obter uma vantagem competitiva para a empresa (Brandenburger & Stuart, 2005).

A definição do valor criado por uma cadeia vertical de *players* auxilia na identificação de quanto valor cada *player* apropriará no processo de divisão de valor, resultado da negociação entre os participantes (Brandenburger & Stuart, 2005). Desta forma, a divisão de valor é residual ao processo de negociação e cada *player* tentará maximizar seus resultados o que implica dizer que quanto maior for a força de barganha do comprador, do fornecedor e do vendedor maior será sua parcela nessa divisão.

O significado de valor, contudo, pode ser compreendido como o preço atribuído a um produto ou serviço enquanto valor agregado é aquele que se obtém mediante um benefício extra para o usuário, em outras palavras podem ser compreendido na aquisição do serviço e/ou produto ampliado, além do esperado. (Porter, 2004, p. 126) afirma que “O aumento do valor agregado amplia os atributos nos quais a escolha potencialmente se baseia. Ele pode permitir a transformação de um produto que não passa de uma mercadoria comum em um que pode ser diferenciado”.

A partir da concepção de diferenciação do que vem a ser serviço em relação ao que vem a ser produto Lovelock & Wirtz (2006) definem que o marketing de serviços deve ser visto de modo mais amplo do que em produto, o que implica na colaboração mútua entre todos os funcionários envolvidos no processo produtivo até a entrega final do serviço, como também há que se considerar o pós venda. Kotler & Keller (2006, p.4) apontam o objetivo do marketing como o de “conhecer o cliente tão bem que, o produto ou o serviço seja adequado a ele e se venda sozinho”. Portanto, o envolvimento do funcionário na execução do serviço pode ser vital para o sucesso da venda ou o fracasso, pois não há como se separar a execução do serviço dele mesmo, e neste momento é que

podem ser manifestadas as lacunas de qualidade do serviço. As lacunas são compreendidas, por exemplo, entre o que se espera e o que se tem por um serviço. O cliente poderá sentir-se enganado se suas expectativas não forem atendidas.

É importante destacar que a experiência gera valor e que os clientes comprem resultados e não produto ou serviço. O valor pode ser definido como quanto vale uma ação ou objeto específico em relação às necessidades de um indivíduo ou organização em determinado momento, menos os custos envolvidos na obtenção desses benefícios. “Se o cliente achar que pagou mais do que esperava ou recebeu menos benefícios do que previa, ou que recebeu um mau tratamento durante a entrega do serviço, o valor recebido diminuirá” (Lovelock & Wirtz 2006, p. 21).

Na dimensão dos custos envolvidos no processo de troca há o custo de tempo, custo de energia (representado pelo dispêndio de energia física no processo de aquisição) e o custo psíquico (energia mental gasta pelo cliente) (Hoffman & Bateson, 2006). O valor total ao cliente se estende para além do valor do produto e inclui o valor do serviço, valor do pessoal e valor da imagem.

Kotler & Keller (2006, p. 34) afirmam que “o dever de qualquer negócio é fornecer valor ao cliente mediante lucro”, satisfazendo as necessidades e os desejos dos clientes. Ainda que “a empresa pode elevar o valor da oferta para o cliente por meio de uma combinação entre aumento dos benefícios funcionais ou emocionais e/ou redução de um ou mais dos vários tipos de custo” (Kotler & Keller 2006, p.140).

A percepção de que o valor percebido pelo cliente é representado pela diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos que envolvem a aquisição, conclui-se que um mesmo produto terá valores diferentes para os clientes, logo a formação de preço de venda deve contemplar tais percepções e criar uma hierarquia de valor. Os efeitos comentados na teoria das perspectivas associadas à noção de ponto de referência que apresenta uma linearidade, no eixo horizontal, entre perdas e ganhos na relação de troca em um plano cartesiano com um gráfico em formato “S” (Abrantes, Marcos, & Avila, 2004; Kahneman & Tversky, 1984).

Na hospitalidade a criação de valor apresenta as características idênticas às demais áreas, o destaque concentra-se na oferta simultânea de serviços e produtos. (João *et al.*, 2011, p. 10), realizaram um estudo de caso sobre inovação de valor na empresa CitizenM Hotels e constataram uma alteração na visão da hospitalidade ao “compreender que o viajante quer mais individualidade, conforto, luxo e liberdade no uso de determinados serviços, como internet e entretenimento”. Este estudo contribuiu para um maior conhecimento sobre o perfil dos consumidores no tocante a experiência de hospedagem que atenda a conexão eletrônica de qualidade, acesso a produtos culturais, a experiência de um hotel design, localização e praticidade no deslocamento, portanto, a hospedagem passa a ser percebida além de uma noite bem dormida. (Kandampully & Suhartanto, 2000; Kandampully, Zhang, & Bilgihan, 2015)

Em contraposição (Parasuraman *et al.*, 1988) reforçam que em relação à qualidade é importante considerar a percepção do cliente. Isto é, a percepção de qualidade está atrelada à visão que os consumidores têm dos produtos e/ou serviços recebidos em relação às suas expectativas, razão pela qual busca-se superar as expectativas do cliente. Diante disto (Mamede & Neto, 2011) apresentam que a expectativa do serviço maior que a percepção do cliente produz um efeito positivo,

por outro lado se a expectativa do serviço for menor do que a percepção do cliente, a qualidade do serviço é “pobre” e, por fim, se forem equivalentes à qualidade é aceitável. A discussão sobre este assunto ao receber as contribuições de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) indicam que a percepção de qualidade é inerente aos consumidores como forma de entender o que é ser bem atendido uma vez que cada indivíduo observa a realidade por diferentes ângulos. Nesta perspectiva o produto/serviço conquista a centralidade na discussão a respeito do valor atribuído, isto porque para alcançar a percepção de qualidade do consumidor a empresa precisa, por meio do marketing, identificar como será a oferta ao mercado a partir das características do entregável. O produto/serviço tem potencial para alcançar cinco níveis de produto (Kotler & Keller, 2006).

Os níveis do produto são responsáveis por agregar mais valor ao cliente e no conjunto formam a hierarquia de valor ao cliente Kotler & Keller (2006), sendo o benefício central a pedra angular desta hierarquia porque materializa o desejo de consumo do cliente, na sequência o produto transforma-se em básico por atender as necessidades básicas propostas no benefício central. No terceiro nível o produto esperado passa a atender às expectativas do consumidor em relação aos atributos por estar condizente com aquilo que esperava receber, se a promessa é uma acomodação, que esteja limpa e arrumada. No quarto nível o produto tem por objetivo superar as expectativas prévias do cliente sob um caráter de produto ampliado, criando aspectos de diferenciação que proporcionam sua competitividade no mercado. O desafio é manter-se à frente destas expectativas, uma vez que a cada surpresa o cliente absorve a informação e passa a incorporar algo mais ao item correspondente ao produto ampliado. Assim, no último nível, o produto potencial abrange todas as ampliações e transformações futuras do produto criando maneiras de satisfazer os clientes para administrar sua oferta, e busca-se decifrar os novos anseios do consumidor.

Os conceitos discutidos neste estudo contribuem para a identificação dos aspectos que são percebidos como valor para o cliente. As proposições que se pretende demonstrar e analisar nesta pesquisa são: (P<sub>2</sub>) os hotéis procuram ofertar benefícios na entrega efetiva de serviços básicos aos viajantes a negócios. (Stefanini, Yamashita, & Marques-Sousa, 2012b, 2012a); (P<sub>3</sub>) os hotéis têm como desafio ofertar produtos/serviços que superem as expectativas do viajante a negócios, no tempo presente e futuro. (Stefanini, Yamashita, Alves, & Marques, 2017a).

#### **4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A contribuição do presente trabalho repousa no enfoque da análise dos atributos que agregam valor aos serviços oferecidos aos hóspedes de negócios na ótica do gestor, pois outros trabalhos já apresentaram os valores demandados pelos hóspedes (Stefanini et al., 2012b; Stefanini, Yamashita, Alves, & Marques, 2017b), contudo muitas empresas continuam oferecendo produtos ou serviços que diferem desta perspectiva.

Para a presente pesquisa utilizou-se a abordagem qualitativa (Creswell, 2013), pois, o objetivo foi identificar sob a ótica do gestor, o que pode ser considerado um diferencial ao hóspede. Com relação ao tipo, a pesquisa foi classificada como exploratória, por trazer mais conhecimento sobre valores em hospitalidade para o turista de negócios, devido a este segmento ter uma



significativa importância econômica para o setor de turismo, contudo recebe pouca atenção dos pesquisadores ao desenvolverem suas pesquisas.

A operacionalização da pesquisa deu-se por meio de pesquisa de campo, sendo aplicada a técnica de entrevista em profundidade com cinco gestores. Silva e Menezes (2005), definem que a entrevista é a obtenção de informações de um entrevistado, sobre determinado assunto ou problema.

A pesquisa de campo foi realizada com quatro gestores de hotéis localizados na cidade de São Paulo e um gestor corporativo de uma rede hoteleira com sede comercial em São Paulo (conforme Quadro 1) pertencentes a cadeias hoteleiras de grande porte. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, contendo perguntas predominantemente abertas, todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Os entrevistados foram estimulados a apresentar informações a respeito da relação com os hóspedes e como as ações desta relação são pensadas, organizadas e planejadas. Os entrevistados, em geral, apresentaram exemplos de situações que vivenciaram ao longo de suas trajetórias profissionais e esclareceram como estas experiências contribuíram às iniciativas que adotam para desempenhar suas atividades. As entrevistas permitiram documentar, por meio da narrativa, os dados aplicáveis à análise.

A análise de cada narrativa permitiu aos pesquisadores identificar as características do gestor entrevistado na prática de suas atividades profissionais (Polkinghorne, 1988). Na sequência analítica, as narrativas foram comparadas e combinadas o que ofereceu “uma lente através da qual os elementos aparentemente independentes e desconectados da existência são vistos como peças relacionadas de um todo” (Polkinghorne, 1988, p. 36). Por fim, para a análise dos dados obtidos nas entrevistas, utilizou-se a análise de conteúdo, segundo os conceitos de Bardin (2002), com a leitura e inserção dos dados no software NVivo11 que permitiu identificar a frequência das palavras citadas pelos entrevistados em suas narrativas a respeito das questões temáticas do roteiro de entrevistas. As cinco empresas que participaram da pesquisa tiveram sua identidade preservada (E1, E2, E3, E4 e E5), por questões de sigilo garantido, assim como, os entrevistados. O perfil das empresas e entrevistados está indicado no Tabela 1.

**Tabela 1**

*Participantes da pesquisa*

<b>Empresa</b>	<b>Gerente Geral (E1)</b>	<b>Diretor Comercial (E2)</b>	<b>Gerente Geral (E3)</b>	<b>Gerentes Corporativo de RH (E4)</b>	<b>Gerente Geral (E5)</b>
Nacionalidade da rede hoteleira	Americana	Francesa	Francesa	Portuguesa	Americana
Tempo de trabalho do entrevistado na Empresa	37 anos	3,5 anos	2 anos	G1 =1,5 anos G2=4,5 anos	1,5 anos
Unidades habitacionais	780	B = 484	350	198	160

Gênero	Q = 720			G1 Feminino	Masculino
	Masculino	Masculino	Masculino	G2 Masculino	
Ticket médio da diária balcão (em R\$) (a)	541,00	B= 3.500,00 Q = 2.000,00	490,00	R\$ 350	R\$300,00

Nota: (a) Tarifa balcão consultado em agosto/janeiro de 2017/2018 diretamente no site do hotel.

Siglas: Gestor 1(G1), Gestor 2 (G2), Bangalôs (B), Quartos (Q),

A partir das diretrizes conceituais foi elaborado um roteiro de entrevista com o objetivo de revelar as características ou elementos e atributos de valor dos meios de hospedagem, selecionados para este estudo, tendo como premissa a percepção dos seus respectivos gestores. Estas diretrizes fundamentaram a construção das categorias, previamente, as quais foram ratificadas pelos entrevistados. A análise dos resultados inicia-se com a leitura minuciosa das entrevistas de forma individualizada, para uma posterior análise comparativa a fim de identificar semelhanças e diferenças entre o discurso dos entrevistados. Este procedimento permitiu a ratificação das categorias existentes no discurso dos indivíduos a respeito de como os serviços são oferecidos aos hóspedes de negócios e suas respectivas avaliações.

A primeira fase da análise dos resultados foi construída observando o conteúdo a respeito dos seguintes itens: características dos serviços oferecidos, atribuição de valor, geração de receita, especificidades aos hóspedes de negócios. A segunda fase da análise dos resultados foi construída com o objetivo de obter avaliações de serviços específicos, tais como: segurança, limpeza e internet, padronização, banheira, academia e sala de reuniões, localização e café da manhã, programa de fidelidade, meio de pagamento, estacionamento. A última fase analítica dos resultados compreende a percepção de valor a respeito da categoria Hospitalidade por parte do gestor e seu impacto na relação com o hóspede de negócios.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os gestores que participaram das entrevistas demonstraram interesse em contribuir, voluntariamente, com a pesquisa e sinalizaram que no Brasil, não é comum a participação de profissionais de mercado nas atividades acadêmicas. O conhecimento adquirido em cada uma das instâncias, academia e mercado, embora peculiares em especificidades são, no mínimo, complementares.

### 5.1 Em relação às características dos serviços oferecidos

Neste item as entrevistas reforçaram que os empreendimentos analisados oferecem os mesmos serviços aos públicos dos diversos segmentos que atendem. Não há diferenciais específicos. Os entrevistados atribuem agilidade, modernidade e interatividade (acesso à internet)

como essenciais ao público de negócios. As 10 palavras com maior frequência na análise da narrativa, revelam que os serviços oferecidos aos hóspedes de negócios são diferentes dos oferecidos aos hóspedes de lazer, em especificidades de cada atividade, mas há serviços como, por exemplo, eventos e alimentos e bebidas que atendem à ambas as necessidades e tendem a manter uma certa complementaridade ou perfeita associação no mesmo espaço.

Empreendimentos como hotel E1, Hotel E4, Hotel E5 e, em partes, o Hotel E3 foram concebidos para atender às necessidades do hóspede de negócio e procuraram se adaptar às exigências de cada época como, por exemplo, a internet rápida e acessível que, atualmente, é uma realidade na hotelaria. Dentre os empreendimentos investigados o E2 apresenta características mais peculiares e foi criado para o público de lazer no Brasil, porém ajustou-se às necessidades do hóspede de negócio, preferencialmente público de convenção, o que implicou em alterações no treinamento dos colaboradores moldando o atendimento às exigências do público, exigências consideravelmente distintas do público de lazer da rede.

## 5.2 Em relação à atribuição de valor

O entrevistado do hotel E1 afirmou que o hóspede de negócios “procura um lugar aonde ele possa ter um restaurante, um espaço pra reunião e uma academia”. No hotel E2 o entrevistado esclareceu que a empresa que contrata os serviços deste empreendimento tem acesso a uma infraestrutura diversificada e diferenciada. O entrevistado do Hotel E3 apresentou que o valor está na modernidade dos serviços oferecidos e na implantação de espaços para interação. O entrevistado evidenciou os aspectos dos serviços prestados e as alterações que o hotel promoveu para empregar e entregar valores como interação humana, excelência em serviço e modernidade, mas não apontou a percepção do hóspede em relação a esses serviços. No hotel E4 o que agrega valor é “a rapidez no atendimento, o processo no *check-in* e a veracidade das informações na reserva. O entrevistado do Hotel E5 esclareceu que os serviços oferecidos pelo hotel convergem às suas necessidades e, portanto, são valorizados.

## 5.3 Em relação à participação do hóspede de negócio nos resultados do hotel

É possível observar que os empreendimentos em análise possuem uma composição de receita significativa oriunda do segmento de negócio, exceto o E2 cuja receita advém de outros segmentos, mas com uma participação de 40% do segmento de negócio, conforme tabela 2.

**Tabela 2**

*Composição da receita*

Composição da Receita	E1	E2	E3	E4	E5
Segmento negócios	90%	40%	95%	75%	80%
Outros Segmentos	10%	60%	5%	25%	20%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

#### 5.4 Em relação às especificidades aos hóspedes de negócios no que tange contratação/treinamento dos funcionários/colaboradores

Na análise da narrativa dos entrevistados, o treinamento é percebido como um aspecto importante para atender aos requisitos específicos do público de negócio. Embora dentre os entrevistados três (E2, o E3 e o E5) revelaram o formato destes treinamentos e sua raiz internacional, enquanto os entrevistados do E4 e do E1 reforçaram sua relevância destituída de detalhes. Percebe-se a preocupação em atender à legislação quanto ao programa Jovem Aprendiz e com a capacitação promovida internamente. Em contrapartida a legislação a respeito da contratação de deficiente foi enfatizada pelo entrevistado do E3 e não foi mencionada pelos demais participantes da pesquisa. Na seleção/contratação há aspectos que alicerçam a inquietação dos entrevistados como, por exemplo, a necessidade de mão de obra qualificada, genuinamente preparada, com fluência em idiomas estrangeiros para atuação na hotelaria que tem uma condição de trabalho peculiar com proximidade ao público em todo o período da sua hospedagem. Os entrevistados expõem a necessidade de preparar o funcionário para maximizar a satisfação do hóspede, mas não apresentaram ações que exprimissem como a empresa valoriza os aspectos humano do funcionário para potencializar sua satisfação.

#### 5.5 Em relação às especificidades aos hóspedes de negócios às comodidades oferecidas aos hóspedes de negócios

Os entrevistados foram questionados a respeito da relevância e diferenciação dos serviços prestados. As avaliações buscam identificar se serviços específicos oferecidos ao público de negócios são considerados relevantes (sim/não) ou diferenciados (diferenciados/básicos), (tabela 3).

**Tabela 3**

*Avaliação dos serviços oferecidos*

Especificidades quanto a:	E1	E2	E3	E4	E5
Segurança	Básico	Básico	Básico	Básico	Básico
Limpeza	Básico	Básico	Básico	Básico	Básico
Internet	Básico	Básico	Básico	Básico	Básico
Padronização	Positivo	Negativo	Positivo	Positivo	Positivo
Banheira	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	N/A
Academia	Diferencial	Diferencial	Diferencial	Diferencial	N/A
Sala de reuniões	N/A	Básico	N/A	Diferencial	N/A
Localização	Relevante	Relevante	Relevantes	Relevante	Relevante
Café da manhã	Relevante	Relevante	Relevantes	Relevante	Relevante
Programa fidelidade	Não avaliou	Irrelevante	N/A	Relevante	Relevante
Meio de pagamento	Relevante	Relevante	N/A	Relevante	Relevante
Estacionamento	N/A	Irrelevante	N/A	N/A	Irrelevante

Nota: N/A = Não avaliou

A padronização requer uma atenção especial porque os empreendimentos avaliados compõem o conjunto de unidades de redes hoteleiras internacionais o que requer o emprego correto e fiel às regras estabelecidas pela rede a cada estilo de hotel, em cada destino/localização. No E1 a temática da padronização é seguir as regras mantendo a autenticidade individual. No E4 a padronização tem uma leve influência da criatividade necessária para adequar os serviços às necessidades dos hóspedes. No E3 o padrão é condição *sine qua non*. No E5 o entrevistado enfatizou a padronização da rede em todos os momentos da entrevista, mas não fez nenhuma ressalva em relação ao assunto. No E2 o entrevistado fez análises à respeito de características cruciais de como a rede se comporta no mundo e no Brasil e como é importante que a marca seja reconhecida com esta característica, mas no que se refere ao termo padronização, apontou que não é positiva uma vez que o hóspede espera ser único e, clarifica, que o hóspede de negócio requer flexibilidade por parte da empresa na adequação dos serviços do E2 ao formato do evento.

No geral, os entrevistados apontam que segurança, internet e limpeza são considerados básicos porque todos os hotéis precisam ter, mas esclarecem que a segurança preocupa a empresa que vai contratar o hotel para um evento, enquanto há uma minimização ao acesso à internet em virtude da proliferação dos pacotes de dados nos componentes de uso pessoal. A limpeza é essencial, mas o cliente tem demonstrado reduzida preocupação nesse quesito em detrimento de outros como por exemplo a academia. A academia, sobretudo uma boa academia, é percebida como item de especial relevância pelos entrevistados.

## 5.6 Em relação à hospitalidade

O termo hospitalidade foi empregado na pesquisa com o objetivo de identificar a percepção do entrevistado a respeito da interação hóspede/funcionário, convidado/anfitrião, cliente/empresa. As respostas e comentários apresentados pelos entrevistados revelaram a interação humana como fator chave para entender, conhecer e prestar um serviço memorável ao hóspede. Os entrevistados demonstraram compreensão a respeito das regras instituídas pelas redes, mas enfatizam que pequenos detalhes podem fazer a diferença, mas para isso é necessário instruir, treinar, capacitar os funcionários a dar mais atenção ao hóspede. O desafio está em conciliar as diretrizes da rede que oferece maior ou menor grau de autonomia na tomada de decisão pelos funcionários e o comportamento dos funcionários. As palavras com maior frequência destacam o termo hóspede central no discurso dos gestores e revelam que para satisfazer esta centralidade é necessário que as atividades prerrogativas do hotel sejam realizadas com eficácia e eficiência por funcionários bem treinados e que consigam manter uma interação humana como o seu cliente/hóspede.

## 6. CONCLUSÃO

Este estudo tem como concepção inicial identificar os aspectos que são percebidos como valor ao cliente e investigar os atributos que agregam valor aos serviços oferecidos aos hóspedes de negócios, pela percepção do gestor. Em relação aos aspectos pode-se evidenciar que os hóspedes, na percepção do gestor, desejam encontrar as características básicas do produto/serviço (Kotler &

Keller, 2006) em conformidade com a proposta comercial. Ao adquirir um produto/serviço ao cliente deseja, no mínimo, que este seja entregue com as características propostas (Harrison, 2010). A efetividade na entrega daquilo que foi desejado e adquirido é que conduzirá o cliente a nova intenção de compra (Gupta & Lehmann, 2006). Na ausência de qualquer um dos itens propostos, inicialmente, há uma frustração da expectativa com relação à compra e qualquer item agregado aos serviços básicos/esperado não será percebido como agregador de valor, mas como uma tentativa de minimizar a frustração. A investigação dos atributos que agregam valor aos serviços oferecidos aos hóspedes de negócios, pela percepção do gestor, revelou que há novas necessidades de consumo que correspondem a estilos de vida contemporâneos. A preocupação com uma vida mais saudável, conforme indicado pelos gestores, fez com que os clientes procurassem por academias bem equipadas, ou seja serviços que propiciem uma vida mais saudável (Anjos, 2004; Wada, 2009). Assim como, as atividades profissionais dos viajantes a negócios impuseram urgência na oferta de acesso à internet com maior praticidade, agilidade e eficácia. (Brandenburger & Stuart, 2005; João et al., 2011; Kandampully & Suhartanto, 2000; Kandampully et al., 2015). Contudo, estas considerações identificam os aspectos de hospitalidade que são valorizados pelos viajantes motivados pelo turismo com foco em negócios.

A segunda proposição que identificava a oferta de benefício como forma de agregar valor aos viajantes a negócios foi ratificada pelos gestores ao confirmarem que procuram sempre oferecer aos clientes aquilo que desejam, respeitando as características da tipologia. Nesse sentido palavras como inovação (João et al., 2011), modernidade (João et al., 2011) e atendimento às expectativas dos clientes (Akel, Gândara, & Brea, 2012; Kotler & Keller, 2006; Mamede & Neto, 2011) estão presentes nas narrativas dos gestores ao explicarem as características atuais e os benefícios oferecidos aos clientes viajantes a negócios ou a lazer. A terceira proposição é confirmada pelos gestores no quesito superar as expectativas do cliente, viajante a negócio ou não, no tempo presente e futuro, ao reforçarem o dinamismo do setor hoteleiro uma vez que a proximidade com cliente faz emergir informações a respeito do que ele espera encontrar. A interação anfitrião-hóspede (Lashley, 2000; Lashley et al., 2007; Lashley & Morrison, 2004) é constante no setor hoteleiro e essa interação ocorre no ato da entrega do produto/serviço o que impõe uma resposta ao cliente a respeito das suas expectativas (Abrantes, Marcos, & Avila, 2004; Kahneman & Tversky, 1984), para superá-las o anfitrião precisa oferecer respostas rápidas em forma de alterações no item que está oferecendo ao cliente, seja um serviço básico adaptado ou um novo benefício. (Stefanini et al., 2012b, 2012a)

A interação, nas atividades comerciais da hospitalidade constitui o momento do encontro em que o gestor consegue capturar a informação a respeito do valor que efetivamente agregou, ou não, ao produto/serviço ofertado. O gestor hoteleiro deve estar atento às atitudes do hóspede e a orientação aos gestores, como implicações práticas deste estudo, é: o setor hoteleiro é um sistema aberto vivo e pulsante porque sua atividade comercial é movimentada por pessoas que interagem em todas as partes, em todos os lugares e em todas as formas de demanda/oferta de produtos/serviços do estacionamento no momento de chegada ao estacionamento no momento de partida, da hora de acordar/levantar à hora de se recolher e dormir, em momentos de profunda felicidade como a realização de um casamento no hotel e em momento de profunda dor ao receber um notícia de

falecimento de um familiar. Portanto, o gestor tem que estar preparado para a entrega no momento presente, nos momentos surpreendentes e nas possíveis transformações no estilo de vida de seus hóspedes a fim de atendê-los e surpreendê-los no presente e no futuro quando retornarem ao hotel.

## REFERÊNCIAS

- Abrantes, D., Marcos, S., & Avila, G. (2004). Percepção sobre preço e valor: um teste experimental, *13*(2).
- Akel, G. M., Gândara, J. M. G., & Brea, J. a. F. (2012). Métricas da Qualidade da Experiência do Consumidor de Bares e Restaurantes: Uma Revisão Comparada. *Revista Rosa Dos Ventos*, *4*(III), 416–439.
- Anjos, S. J. G. dos. (2004). Serviços integrados no turismo: um modelo de gestão para o setor de hotelaria.
- Ansarah, M., & Panosso Neto, A. (2009). *Segmentação do Mercado Turístico - Estudos , Produtos e Perspectiva*. Barueri: Manole.
- Bardin, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2002.
- Beni, M. C. (2006). *Análise estrutural do turismo* (11th ed.). Sao Paulo: Editora Senac.
- Brandenburger, A. M., & Stuart, H. W. (2005). Value-based Business Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, *5*(1), 5–24. <https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.1996.00005.x>
- Camargo, L. O. de L. (2004). Hospitalidade. *São Paulo: Aleph*.
- Canton, A. M. (2009). Evento, um potencializador de negócios. In *Segmentação do Mercado Turístico: estudos, produtos e perspectivas*. Barueri: Manole.
- Carvalho, L. C. P. de., & Vasconcellos, M. A. S. de. (2006). *Introdução à economia do turismo*. Saraiva.
- Chon, K.-S., & Sparrowe, R. T. (2003). Hospitalidade: conceitos e aplicações. *São Paulo: Pioneira Thomson Learning*, 2.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Gupta, S., & Lehmann, D. R. (2006). *Gerenciando Clientes como Investimentos*. Porto Alegre: Bookman.
- Harrison, J. (2010). Strategic analysis for the Hospitality Industry. In C. Enz (Ed.), *The Cornell School of Hotel Administration handbook of applied hospitality strategy* (p. 50). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. G. (2006). *Services marketing : concepts, strategies & cases*. Thomson /South-Western.
- João, B. N., Claro, J. A. C. dos S., Sarmiento, M. B. C. de P., & Dias, A. H. (2011). Inovação de valor: o caso citizenm hotels. *Turismo, Visão e Ação*, *13*(3), 299–310. <https://doi.org/10.14210/rtva.v13n3.p299-310>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1984). Choices, values and frames. *American Psychologist*, *39*(4), 341–350.
- Kandampully, J., & Suhartanto, D. (2000). Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer

- satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 346–351. <https://doi.org/10.1108/09596110010342559>
- Kandampully, J., Zhang, T. (Christina), & Bilgihan, A. (2015). Customer loyalty: a review and future directions with a special focus on the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 379–414. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0151>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing* (12a ed.). Pearson Prentice Hall.
- Lashley, C. (2000). In search of hospitality : towards a theoretical framework. *International Journal of Hospitality Management*, 19, 3–15. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(99\)00035-3](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(99)00035-3)
- Lashley, C., Lynch, P., & Morrison, A. J. (2007). *Hospitality: A social lens*. Elsevier.
- Lashley, C., & Morrison, A. (2004). Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado. *Barueri: Manoele*.
- Lohmann, G., & Panosso Neto, A. (2008). *Teoria do turismo*. São Paulo: Aleph. São Paulo: Aleph.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2006). *Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e resultados*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Mamede, M. I. de B., & Neto, A. R. V. N. (2011). Qualidade Percebida E E Estrangeiros Em Relação Aos Equipamentos E Serviços. *Revista Turismo Visão e Ação*, 13(1990), 311–328.
- MTUR. (2018). *Anuário estatístico de turismo - 2017*. Ministério do Turismo (Vol. 44). Retrieved from [file:///C:/Users/fast analia/Downloads/Anuario\\_Estatistico\\_Turismo\\_2017.pdf](file:///C:/Users/fast%20analia/Downloads/Anuario_Estatistico_Turismo_2017.pdf)
- Padoveze, C. (2009). *Orçamento Empresarial: novos conceitos e técnicas*. São Paulo: Pearson.
- Panosso Neto, A. (2010). *O que é turismo* (1st ed.). São Paulo: Editora Brasiliense.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12.
- Polkinghorne, D. (1988). *Narrative knowing and the human sciences*. State University of New York Press.
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia competitiva*. Campus.
- Sancho, A., & Rodriguez Corner, D. M. (2001). *Introdução ao turismo*. Roca.
- Silva, E. L.; Menezes, E. M.(2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.
- Stefanini, C. J., Alves, C. A., & Marques, R. B. (2018). Vamos almoçar? Um estudo da relação hospitalidade, qualidade em serviços e marketing de experiência na satisfação dos clientes de restaurantes. *Revista Brasileira de Pesquisa Em Turismo*, 12(1), 57. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v12i1.1372>
- Stefanini, C. J., Yamashita, A. P. N. G., Alves, C. A., & Marques, R. B. (2017a). Factors related to perception of quality in hosting services among business tourists from São Paulo / Brazil. *Revista Espacios*, 38(57), 20. Retrieved from <http://www.revistaespacios.com/a17v38n57/17385720.html>
- Stefanini, C. J., Yamashita, A. P. N. G., Alves, C. A., & Marques, R. B. (2017b). Factors related to perception of quality in hosting services among business tourists from São Paulo / Brazil. *Revista Espacios*, 38(57), 20.



- Stefanini, C., Yamashita, A. P., & Marques-Sousa, R. (2012a). Turismo De Negócios: O Uso Da Análise Fatorial Como Instrumento De Identificação Dos Valores Para Os Viajantes a Negócios. *TURyDES*, 5(12). Retrieved from <http://www.eumed.net/rev/turydes/12/sys.pdf>
- Stefanini, C., Yamashita, A. P., & Marques-Sousa, R. (2012b). Turismo de negócios: um estudo sobre a percepção de valor dos serviços hoteleiros na ótica do turista de negócios. *Turismo - Visão e Ação*, 14(3), 349–365. <https://doi.org/10.14210/rtva.v14n3.p349-365>
- Telfer, E. (1995). Hospitableness. *Philosophical Papers*, 24(3), 183–196. <https://doi.org/10.1080/05568649509506530>
- Wada, E. (2003). Reflexões de uma aprendiz da hospitalidade. In *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Thomsom.
- Wada, E. (2009). Turismo de negócios: viagens corporativas, eventos e incentivos. In *Segmentação do Mercado Turístico: estudos produtos e perspectivas*. São Paulo: Manole.