

Hotelaria e *stakeholders*: Competitividade em eventos corporativos – Estudo de caso sobre a rede Bourbon de Hotéis & Resorts

Alan Aparecido Guizi¹

Aristides Faria Lopes dos Santos²

Elizabeth Kyoko Wada³

Resumo: O objetivo desse artigo foi procurar compreender as relações entre hotel e seus *stakeholders* como fator de competitividade para a captação e a realização de eventos corporativos. Essa investigação possui caráter qualitativo-exploratório. Como técnica de coleta de dados recorreu-se a pesquisa bibliográfica e a aplicação de uma entrevista semiestruturada com roteiro pré-definido com o gerente geral de um empreendimento hoteleiro da rede Bourbon. O estudo de caso – baseado no protocolo de Yin (2010) – versou o empreendimento “Bourbon Cataratas *Convention & Spa Resort*”, localizado na cidade de Foz do Iguaçu, estado do Paraná, região Sul do Brasil. A pesquisa busca responder ao seguinte problema: Quais são as relações entre hotel e seus *stakeholders* para captação e realização de eventos corporativos? Estruturou-se o trabalho em três seções sendo: (1) Hospitalidade e hotelaria; (2) Competitividade na captação e na realização de eventos corporativos; e (3) Ações para captação e realização de eventos corporativos: Estudos de casos na rede Bourbon de Hotéis & Resorts. A partir dos resultados dessa pesquisa, confirmou-se a primeira hipótese de pesquisa levantada, que mostrou que o relacionamento entre *stakeholders* é fator de competitividade para captação de eventos corporativos, contudo a segunda hipótese não pode ser rechaçada.

Palavras-chave: Hospitalidade. Serviços. *Stakeholders*. Competitividade. Eventos Corporativos.

Introdução

A presente pesquisa busca compreender as relações entre hotel e seus *stakeholders* como fator de competitividade para captação e realização de eventos corporativos. A partir deste objetivo geral, busca-se também o alcance dos seguintes objetivos específicos: (a) Conhecer os *stakeholders* relevantes de acordo com o hotel na realização e captação de eventos corporativos; (b) Compreender ações de hospitalidade que contribuam para a competitividade do hotel na captação e na realização de eventos corporativos; (c) Estudar estratégias de competitividade, segundo teóricos e entrevista com gerente geral de um empreendimento hoteleiro da

¹ Mestrando em Hospitalidade. Universidade Anhembi Morumbi. alanguizi@gmail.com;

² Mestrando em Hospitalidade. Universidade Anhembi Morumbi. aristidesfaria@yahoo.com.br;

³ Pós-doutoranda em Turismo pela Universidade Federal do Paraná e coordenadora do Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi. ekwada@anhembi.br;

rede Bourbon, para conhecer fatores de captação e de realização de eventos corporativos.

Estabeleceu-se como problemática central de pesquisa a seguinte questão: Quais são as relações entre hotel e seus *stakeholders* para captação e realização de eventos corporativos? Foram levantadas três hipóteses de pesquisa, que foram testadas no decorrer do trabalho: (H1) O relacionamento com *stakeholders* prepara a empresa para estar a um passo à frente de sua concorrência, permitindo atender o que os clientes valorizarão no futuro, resultando na captação de eventos; (H2) De acordo com a composição da comunidade do local onde o hotel está inserido, as relações entre hotel e funcionários torna-se fator de competitividade quando transformado em serviços, afetando seus *stakeholders* e atraindo eventos corporativos.

Essa pesquisa possui caráter qualitativo-exploratório, com preparação de referencial teórico a partir de livros, artigos e documentos online. A ida a campo para ocorreu como parte do estudo de caso na rede Bourbon de Hotéis & Resorts, com especial atenção ao Bourbon Cataratas *Convention & Spa Resort*, localizado na cidade de Foz do Iguaçu (Paraná/Brasil), cujo contatado foi seu gerente geral, Osvaldo Júlio Neto. A entrevista foi realizada em horário e lugar definido pelo entrevistado que assinou termo de consentimento para o uso das informações em voz e imagem e se pautou em roteiro semiestruturado e previamente estabelecido; houve gravação de voz, para posterior transcrição, com correção de vícios de linguagem.

Dessa forma, organizou-se o artigo em três seções, assim estabelecidas: (1) Hospitalidade e hotelaria: conceituação de hospitalidade e seu valor como fator de competitividade em serviços prestados pela hotelaria, de acordo com Lashley e Morrison (2004), Camargo (2004) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005); (2) Competitividade na captação de eventos corporativos: Definição de eventos corporativos, estratégias de competitividade e *stakeholders* baseada em teóricos da área como Porter (1986 e 2009), Hamel e Prahalad (1997), Freeman (1984), Rocha e Goldschmidt (2010) e Ferreira e Wada (2010); (3) Ações para captação de eventos corporativos: Estudo de caso na rede Bourbon de Hotéis & Resorts: Abordagem da rede Bourbon de Hotéis & Resorts baseada na mídia, juntamente com a entrevista realizada.

Hospitalidade e hotelaria

Durante o período de alta temporada é comum que meios de hospedagem em geral apresentem boa taxa de ocupação. Contudo, fora desses períodos, o baixo movimento faz com que essas empresas busquem alternativas que diminuam a oscilação dos índices de produtividade e venham a incrementar o faturamento.

Os hotéis, conforme Aranha e Miguel (2013), estão se transformando em empreendimentos hoteleiros de negócios, que oferecem opções de lazer e não mais hotéis de lazer que oferecem opções de negócios. Trata-se, pois, de um novo modelo de gestão e uma nova perspectiva em torno dos negócios inerentes a hotelaria.

Para a elaboração desse estudo de caso sobre o Bourbon Cataratas Convention & Spa Resort, realizou-se entrevista com o Sr. Osvaldo Júlio Neto, gerente geral desse meio de hospedagem. O entrevistado afirmou que, entre 01 de janeiro e 31 de maio de 2014, 60% da ocupação hoteleira registrada nesse período foi oriunda de eventos corporativos. Torna-se possível perceber a relevância dessas atividades para a gestão do meio de hospedagem, que, nesse sentido, obriga-se a investir cada vez mais em estruturas apropriadas e serviços para a promoção e realização de eventos – corporativos ou sociais.

Torna-se possível concluir que é de interesse do hotel planejar e executar ações para captação e para realização desses eventos, envolvendo a definição de atributos valorizados por clientes e parceiros em potenciais, sejam eles em questão de infraestrutura adequada para um número estabelecido de participantes, atendimento que envolve o conforto e o bem estar dos participantes ou em relação aos serviços e outras facilidades que o hotel pode oferecer.

Conforme informado, para essa pesquisa a compreensão a “hospitalidade” é essencial no sentido de interpretar o estabelecimento e o gerenciamento do relacionamento taticamente existente entre os meios de hospedagem e as organizações e indivíduos que têm interesse nas atividades da empresa. É apresentado a seguir um levantamento referencial sobre hospitalidade, seus domínios e possibilidades de aplicações práticas no segmento hoteleiro.

Segundo Camargo (2004, p.19) a hospitalidade é “o ato humano (...) de receber, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu habitat”. Desse modo, a hospitalidade torna-se um ato de estreitamento das relações entre pessoas que, conforme Lashley e Morrison (2004) é dividida em três domínios baseados em cenários onde estas atividades acontecem, sendo em ambientes social, privado e comercial de acordo com a figura apresentada a seguir.

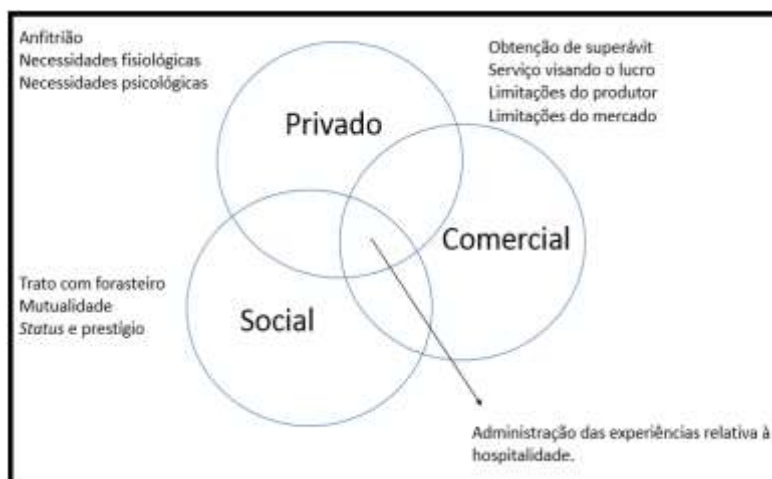


Figura 1: Domínios da hospitalidade

Fonte: Lashley e Morrison, 2004, p. 6.

Os autores afirmam, ainda, que a sobreposição destes três círculos cria a gestão das experiências em hospitalidade, ou seja, a experiência do que puramente é hospitalidade em seus três domínios, sejam eles privados, sociais ou comerciais de forma unificada.

Nesse sentido, Wada (2007, p. 12) sugere que esses “domínios” em hospitalidade podem ser observados na hotelaria, mesmo que em ambiente de mercado já que, neste ambiente observa-se o domínio privado (através dos serviços operacionais de *back of the house*, como as camareiras, funcionários da manutenção, cozinha e segurança), o domínio social (*front of the house* como os recepcionistas, porteiros, mensageiros, *maitres*, garçons, coordenadores de eventos e monitores de recreação, dentre outros), bem como o domínio mercadológico propriamente dito (por meio das áreas de controladoria, compras, auditoria, áreas de apoio à operação como recursos humanos, marketing e outros).

A hospitalidade pode ser vista, então, como diferencial competitivo para empresas hoteleiras ainda que, segundo Lashley e Morrison (2004), o mercado a veja como ato de unir a prestação de serviços com oferecimento de instalações, sem a necessidade da criação de laços sociais já que isenta o hóspede da retribuição, assim como é observada nos outros dois cenários da hospitalidade.

Em concordância, Quadros (2011) afirma que ser um erro acreditar que somente o conjunto de instalações sejam o suficiente para que o hóspede sinta-se inclinado a relacionar-se com o prestador de serviços, para o autor, é necessário o desejo por parte dos prestadores de serviços em realizar este relacionamento.

No contexto da hotelaria, então, verifica-se que a hospitalidade não se resume, por exemplo, a “boas vindas” no setor de recepção, mas a percepção de qualidade da infraestrutura e conforto das instalações e a todos os serviços consumidos, vivenciados e experimentados pelos clientes ao longo de sua estada. Todos os contatos com os colaboradores de um determinado hotel são vistos como possíveis fatores de geração de valor. Tal “valor” pode gerar, além de melhor posicionamento para o empreendimento hoteleiro, recomendações a novos clientes – popularmente chamada de “propaganda boca a boca” –, o que renova a carteira de potenciais clientes⁴.

Ainda sobre os contatos de clientes com colaboradores da empresa hoteleira, esses mesmos autores apontam que é ampliando-se a perspectiva de observação

[...] para as demais atividades de hospitalidade, pode-se associar as características pessoais dos colaboradores aos fatores que influenciam o retorno ou a intenção de recomendar um produto, serviço ou mesmo um destino turístico. (*ibidem*, p. 11)

A figura 2 apresenta um diagrama ilustrativo sobre a construção, a formação da percepção – positiva ou negativa – da qualidade da experiência de compra realizada. No caso, a respeito dos serviços hoteleiros, a figura sugere o contato dos hóspedes com profissionais atuantes em posições operacionais, tais como manobristas, camareiras, recepcionistas e garçons do *room service*. A partir dessas relações, é percebido um “valor” e uma “qualidade”, que origina a “recomendação boca a boca”.

⁴ Matos, Alves e Wada (2012);

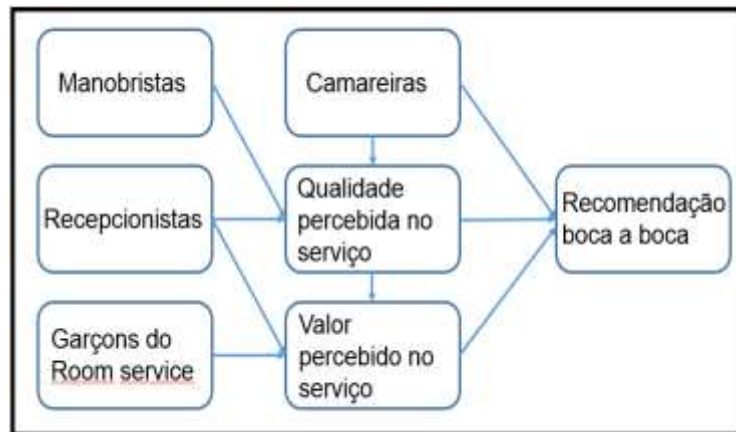


Figura 2: Resultados da pesquisa sobre a influência do valor e da qualidade percebidos pelo contato com os colaboradores de um hotel

Fonte: HARTLINE e JONES, 1996, p. 212 apud MATOS; ALVES; WADA, 2012, p. 11.

Como visto, a percepção de valor por parte de hóspedes e clientes deriva-se de serviços consumidos, o que permite considerar a importância da gestão da hospitalidade para o sucesso da organização no que tange essas relações. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) relacionam a prestação de serviços com o “sacrifício monetário”, ou seja, a equação que considera o valor percebido como resultado da soma dos resultados produzidos para o cliente e a qualidade dos processos em relação ao preço pago, somado ao custo para aquisição do serviço, conforme esquematizado na figura 3.

$$\text{Valor} = \frac{\text{Resultados produzidos para o cliente} + \text{Qualidade do processo}}{\text{Preço para o cliente} + \text{Custo de adquirir o serviço}}$$

Figura 3: Equação do valor percebido pelo cliente

Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2005, p. 412.

Tais métodos e cuidados com os padrões de qualidades e percepção de valor pelo cliente remetem às características de serviços onde, segundo Kotler, Bloom e Hayes (2002), são definidos como atividades desempenhadas por pessoas inseparavelmente daqueles que o produzem, o que os torna um produto intangível e perecível, ou seja, acabam assim que o serviço é concluído, além de ser heterogêneo, já que varia de pessoa para pessoa.

A prestação de serviços e a qualidade percebida são atributos considerados por clientes cuja motivação de viagem não seja estritamente o lazer, mas os negócios.

Assim, as viagens motivadas por negócios possuem determinadas necessidades a serem atendidas por aqueles que se hospedarão, tal como recomendações de transportes e meios de mobilidade urbana no que tange à destinação ou, serviços especializados como *Wake-up call*, *business center*, entre outros; a hospedagem de clientes de negócios, cujas atividades dentro do hotel não se resumem a seu descanso e hospedagem, como também, se o meio de hospedagem dispõe de centro de convenções, se há possibilidade de se realizar eventos empresariais, como abordado a seguir.

Competitividade na captação de eventos corporativos

A respeito de elementos que compõem a estratégia empresarial, Porter (1986, p. 17) considera fatores básicos para o sucesso da empresa, que determinam aquilo que a companhia pode realizar com alta performance. Na visão do autor, a organização prescinde buscar permanentemente a compreensão de quatro fatores determinantes para o sucesso: Pontos fortes e fracos da companhia; ameaças e oportunidades do setor de atuação; valores pessoais dos principais tomadores de decisões (acionistas e empreendedores, pro exemplo); e expectativas mais amplas da sociedade (inclui-se fatores como a política governamental, interesses sociais e outros inerentes a comunidade na qual a empresa está inserida).

De modo complementar, Hamel e Prahalad (1997, p.18) afirmam que a busca da competitividade envolve, por exemplo, reestruturar o portfólio, promover a reengenharia de processos e estabelecer melhoria contínua, reinventar seu setor e regenerar suas estratégias, para que assim seja diferente, moldando o futuro a favor da empresa. É possível perceber a complexidade do processo e mesmo a necessidade premente de implementação e gestão de “mudança organizacional” tanto em termos físicos e estruturais quanto culturais e comportamentais.

Rocha e Goldschmidt (2010, p. 8) definem a questão de vantagem competitiva como “o conjunto das características ou atributos detidos por uma empresa que lhe conferem certa superioridade sobre seus concorrentes imediatos”. Mais uma vez, destaca-se a complexidade do processo – dinâmico por natureza – de obtenção e manutenção de vantagens competitivas, seja no setor hoteleiro ou não.

Dentre as motivações de viagens, o turismo de negócios caracteriza-se pelo deslocamento de pessoas, cujo principal objetivo da viagem seja a representação da companhia ou organização da qual faz parte, participando de campanhas de incentivo, viagens individuais com objetivos técnicos (visitas a empresas e executivos ou manutenção de equipamentos), bem como eventos corporativos (WADA, 2009, p. 215).

Dados da *Meeting Professionals International's Global Corporate Circle of Excellence* apud Ferreira e Wada (2010, p. 25) sugerem que o turismo de negócios e os eventos corporativos reúnem pessoas mantendo relações profissionais fundamentais, de modo que a mensagem chega aos colaboradores, clientes e outros *stakeholders* como acionistas, que demonstrem influência estratégica. Os eventos de negócios estabelecem métodos de controle de gastos e de desperdício e proveem acesso a informações-chave, por intermédio da tecnologia, além de possibilitar promoção e proteção da marca da empresa. Esses negócios aprimoram habilidades de negociações e proposições que tornem atrativos os atributos considerados foco do evento e maximizam o investimento por meio do uso adequado de comunicação dirigida. Adicionalmente, permitem compartilhar o novo processo com colaboradores, com treinamento, para que possam constatar as oportunidades de economizar, além de outras métricas de eficiência. Os eventos, ainda, podem influenciar a performance dos colaboradores.

Coforme apresentado, eventos corporativos são acontecimento que contribuem para a promoção hoteleira para futuros retornos de pessoas e eventos, bem como contribui para manter seus quartos ocupados por aqueles que participam dessas reuniões. Aranha e Miguel (2013) afirmam que “manter os quartos ocupados por mais tempo e afastar o perigo de operar um hotel com alta ociosidade é fundamental” e, com isso, os autores observam que hotéis e *resorts* estão tornando-se empreendimentos de negócios que oferecem opções de lazer que, meios de hospedagem de lazer que oferecem opções para negócios.

Justificando tal procura, Walker apud. Dias & Pimenta (2005) revela que eventos corporativos movimentam milhões de dólares no mundo, fazendo com que gestores das mais diversas redes busquem seu lugar neste segmento que, para

captação destes eventos corporativos em hotelaria, faz-se necessário a devida infraestrutura, adequando-se a tipologia deste evento.

Conforme esses autores,

existem grandes hotéis que dispõem de amplas áreas destinadas a eventos sociais, banquetes, congressos, seminários, convenções, as quais funcionam conjuntamente com o hotel e aproveitam a estrutura dos departamentos de alimentação e hospedagem (*ibidem*, p. 243).

Porter (2009) cita que outro fator de competitividade “começa com a questão da localidade”, que devido a observações de vantagens competitivas por intermédio da disponibilização de insumos como mão de obra, recursos naturais e fatura de capital. Destaca-se, assim, como fator de competitividade a disponibilidade de serviços de mobilidade urbana, terminais de transporte de passageiros como aeroportos e, sua distância acerca de grandes cidades ou polos de negócios.

Para Hamel e Prahalad, competitividade é estar sempre um passo à frente de sua concorrência, ditando o futuro do setor já que uma “arquitetura estratégica”.

muito bem elaborada não tem grande valor sem a capacidade de transformar a liderança intelectual em liderança de mercado e fazer isso antes de seus rivais (...). Chegar primeiro ao futuro pode permitir que uma empresa estabeleça um monopólio virtual em uma nova categoria específica de produto. (HAMEL; PRAHALAD, 1997, p. 205)

E é esse permanente movimento que recria as fronteiras do mercado, estabelecendo novos campos de atuação, limites do mercado, “criando, em consequência, os oceanos azuis” (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 79). Os autores afirmam que o processo de exploração de “oceanos azuis” não contempla a previsão de tendências futurísticas, mas sim, o envolvimento dos gestores em um processo de reordenamento das realidades do mercado.

Uma estratégia competitiva assume ações ofensivas e defensivas de modo a estabelecer sua posição no mercado que seja defensável, ou seja, posicionar a empresa em mercado por meio de capacidades, proporcionar uma melhor defesa contra sua concorrência e, com isso, permitir antecipar-se a mudanças, escolhendo

estratégias apropriadas ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais o identifiquem (PORTER, 1986).

A respeito de posicionamento mercadológico, Keller e Machado (2006) destacam que pontos de diferença e pontos de paridade são fundamentais como ferramentas gerenciais. Isto é, para estabelecer-se no mercado mostrando os benefícios (atributos) que a oferta carrega consigo – desde um melhor serviço até melhores estruturas físicas. São esses benefícios ou atributos que agregam valor a oferta, potencialmente proporcionando confiabilidade e crédito ao nome da empresa. Assim, tais benefícios, em uma perspectiva de médio ou longo prazo, convertem-se em fatores de competitividade, consolidando o trabalho planejado e realizado.

Apresenta-se no tópico a seguir o estudo de caso proposto a respeito de um empreendimento da Rede Bourbon de Hotéis e *Resorts*.

Estudo de caso na rede Bourbon de Hotéis & *Resorts*

Com 50 anos de existência, a rede Bourbon de Hotéis & *Resorts* conta com 12 empreendimentos hoteleiros no Brasil, é de capital 100% brasileiro, bem como é a rede com a maior área de eventos em hotéis do país (H2FOZ). Além de empreendimentos no Brasil, a rede está presente também no Paraguai, com o Bourbon Conmebol Asunción Convention Hotel, considerado o maior centro de convenções daquele país, bem como sede da Confederação Sul-Americana de Futebol (Conmebol).

É relevante destacar o empreendimento localizado em Buenos Aires, Argentina, que, de acordo com o Sr. Alceu Vezzoso Filho, presidente da rede, tem sucesso por conta do “jeito brasileiro de hospedar”, que

nos fez perceber que podemos expandir nosso negócio e nossa bandeira além do Brasil. Novas categorias, marcas e unidades devem completar nosso portfólio sem deixar de lado a essência da Rede Bourbon.

Prezando por sua nacionalidade brasileira, a rede Bourbon adotou como lema a frase “jeito brasileiro de se hospedar”, trazendo aos seus serviços conceitos de

hospitalidade, classificando como uma de suas principais ações em relação a seus funcionários o treinamento constante, para que isso seja passado ao cliente durante os atendimentos. Durante entrevista à Revista Hotéis, o presidente da rede, Alceu Vezozzo Filho, destaca que a principal diferença da rede está na postura e nas atitudes dos funcionários, buscando a aproximação com os clientes, porém, sem deixar de lado a formalidade, conhecendo o hóspede pelo nome, tratando-o de modo amável, estando sempre disponível o que, para o presidente, este modo de atender é valorizar o jeito brasileiro de ser.

Com isso, vale destacar que esse modo de hospedar praticada na rede Bourbon, rendeu o convite de operacionalizar os serviços de hotelaria prestados à seleção brasileira de futebol durante a Copa do Mundo, em concentração na Granja Comary, na cidade de Teresópolis, estado do Rio de Janeiro. Estes serviços são organizados pelo gerente geral do Bourbon Atibaia Convention & Spa Resort, José Ozanir Castilhos, contando também com a participação dos demais encarregados por outros setores deste hotel.

Não somente com seus hóspedes, a rede Bourbon também mantém estreito relacionamento com seus parceiros, tanto representantes de empresas de turismo, como Nascimento Turismo e CVC Viagens, quanto clientes corporativos, como Magazine Luiza e Petrobrás, assim como os demais indivíduos e empresas organizadoras de eventos, como a MM Eventos.

Por ocasião de evento de premiação aos principais parceiros comerciais da rede⁵, o Sr. Júlio Neto, gerente do Bourbon Cataratas *Convention & Spa Resorts*, afirmou que o relacionamento com empresas do ramo podem facilitar a captação de eventos corporativos, tais como as empresas organizadoras de eventos que, de acordo com o entrevistado, terceirizam os eventos, ou seja, utilizam-se de sua lista de empresas clientes para realização de eventos corporativos no hotel⁶.

Júlio Neto (2014) cita que a marca do hotel é o fator principal analisado para captação desses eventos, aliado à destinação como fator de atração de eventos, visto

⁵ Cerimônia realizada em ocorrido em 07 de Junho de 2014 nas dependências do Bourbon Atibaia *Convention & Spa Resort*;

⁶ BRASILTURIS JORNAL. (2014). **Bourbon deve duplicar seu tamanho nos próximos três anos**. Disponível em: < <http://www.brasilturis.com.br/noticias.php?id=17240¬icia=bourbon-deve-duplicar-seu-tamanho-nos-proximos-tre> >. Acesso em: 18 de Junho de 2014.

sua capacidade de transporte de pessoas e mobilidade urbana (dado à sua proximidade com os aeroportos das cidades de Foz do Iguaçu e Cascavel), bem como seus pontos de interesse turístico (Desde compras no Paraguai, até pontos de lazer como as Cataratas do Iguaçu) e, baseado nestes fatores, o hotel adequa sua estrutura àquilo que estas empresas necessitam, tanto em atendimento quanto em infraestrutura hoteleira para o evento, gerando então o fator de promoção boca-a-boca entre estes participantes onde, dentro de cada evento, torna-se também outro fator de competitividade para captação de eventos, tanto quanto para retorno dos participantes por motivos de lazer.

De acordo com o modelo de “mapa dos stakeholders” proposto por Freeman (1984), o entrevistado apresentou os principais grupos de interesse em relação à empresa em sua visão (figura 4).

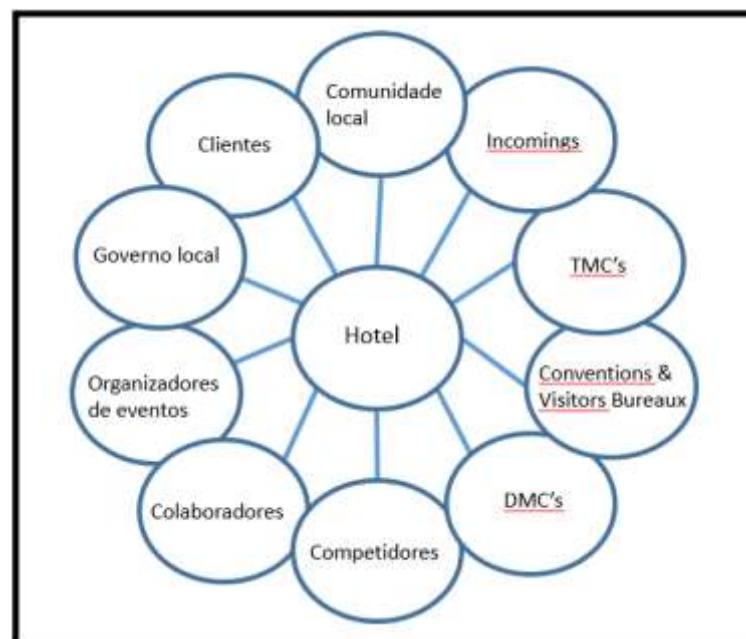


Figura 4: Mapa dos *stakeholders*: descrição oferecida pelo entrevistado
Fonte: Baseado em Freeman (1984)

Julio Neto (2014) cita que os *incomings* (agências de receptivo) são importantes *stakeholders* uma vez que reúnem grupos internacionais e os trazem até o hotel, facilitando a mobilidade e proporcionando segurança e eficiência no deslocamento e conforto durante a estadia. O governo local – em virtude da implementação de políticas públicas de mobilidade urbana e de transporte de passageiros – foi destacado pelo entrevistado como *stakeholder* relevante.

As *Travel Management Companies (TMC's)* foram citadas pelo entrevistado, pois colaboram na promoção do meio de hospedagem e seus serviços, na organização das viagens do grupo empresarial e na intermediação dos processos de reservas. Do mesmo modo, os organizadores de eventos, além de operacionalizar essas reuniões, trabalham como distribuidores da hotelaria para grupos de empresas e associações de classe, por exemplo.

Observa-se, então, que a hotelaria depende de diversos grupos e/ou instituições para que seja devidamente gerida. Assim, a gestão da relação com os diversos *stakeholders* da organização torna-se uma importante estratégia para o ganho de competitividade mercadológica.

Verificou-se, a partir desse estudo de caso onde, que as relações comerciais com parceiros, a genuína atenção aos hóspedes e a consideração de potenciais novos clientes, baseadas na hospitalidade tendem a criar laços e, assim, contribuir na captação de eventos corporativos. E isso se dá, essencialmente, por meio do estabelecimento de relacionamentos baseados em valores como a confiança e a credibilidade da marca. As estratégias defensivas contra ações da concorrência, adicionalmente, moldam o futuro do setor a favor do empreendimento analisado.

Considerações finais

Quais são as relações entre hotel e seus *stakeholders* para captação e realização de eventos corporativos?

Retomando ao problema de pesquisa, foi possível notar que o relacionamento com *stakeholders* de uma dada organização pode converter-se como elemento de diferenciação no mercado.

A partir dessa pesquisa, tornou-se possível verificar, também, que a credibilidade da marca do hotel é fator determinante para a captação de contas corporativas. O reforço dessa opção se dá, como visto, por meio de ampla infraestrutura para fazer frente às demandas de clientes, eficiência e conforto das instalações, da excelente qualidade no atendimento ao público e, em uma perspectiva de médio e longo prazos, a gestão de relacionamentos organizacionais balizados pela confiança.

Constatou-se, ainda, que o relacionamento com *stakeholders* pode gerar conhecimento sobre o que estes grupos futuramente valorizarão, transformando-se em vantagem sobre sua concorrência já que tal conhecimento antecipa tendências, fazendo com que o hotel incorpore inovações antes que seus rivais o façam.

Foram levantadas três hipóteses de pesquisa, que foram testadas no decorrer do trabalho: (H1) O relacionamento com *stakeholders* prepara a empresa para estar a um passo à frente de sua concorrência, permitindo atender o que os clientes valorizarão no futuro, resultando na captação de eventos; (H2) De acordo com a composição da comunidade do local onde o hotel está inserido, as relações entre hotel e funcionários torna-se fator de competitividade quando transformado em serviços, afetando seus *stakeholders* e atraindo eventos corporativos.

A pesquisa confirma primeira hipótese (H1), já que o relacionamento com *stakeholders* permite que a empresa se adapte para aquilo que esses grupos valorizarão no futuro. Do mesmo modo, torna-se possível concluir que o relacionamento com os diversos *stakeholders* da organização pode auxiliar na manutenção da sustentabilidade da empresa no longo prazo.

A segunda hipótese foi confirmada parcialmente, uma vez que a percepção da qualidade obtida pelos hóspedes é formada a partir de fatores variados, inerentes ao próprio meio de hospedagem, mas também a forças externas e incontroláveis. Entretanto, a comunidade local, em termos gerais, não parece exercer necessariamente pressão sobre as impressões formadas pelos clientes. Ainda que uma localidade que compreenda o turismo como potencial vetor para o desenvolvimento e ascensão social, cultural e econômica poderá potencialmente parecer mais “aberta” ao turismo e ao relacionamento com os visitantes, mas é necessária a investigação mais acurada de casos específicos para compreender esse contexto.

Esse estudo de caso, de modo algum, esgota as possibilidades de análise e articulação das variáveis de pesquisa levantadas (Hospitalidade. Serviços. *Stakeholders*. Competitividade. Eventos Corporativos), mas acredita ter atingido o de procurar compreender as relações entre hotel e seus *stakeholders* como fator de competitividade para a captação e a realização de eventos corporativos.

Referências bibliográficas

ARANHA, C. MIGUEL, C. (2013). *Negócios lucrativos no mercado de eventos corporativos*. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/0057/noticias/negocios-lucrativos-no-mercado-de-eventos-corporativos?page=3> >. Acesso em: 15 de Junho de 2014.

BRASILTURIS JORNAL. (2014). *Bourbon deve duplicar seu tamanho nos próximos três anos*. Disponível em: < <http://www.brasilturis.com.br/noticias.php?id=17240¬icia=bourbon-deve-duplicar-seu-tamanho-nos-proximos-tre> >. Acesso em: 18 de Junho de 2014.

CAMARGO, L. O. L. (2004). *Hospitalidade*. São Paulo: ALEPH.

FERREIRA, R. S., WADA, E. K. (2010). *Eventos uma alavanca de negócios: como e porque implantar PEGE*. São Paulo: Aleph.

FITZSIMMONS, J. FITZSIMMONS, M. (2005). *Administração de serviços: operações estratégia e tecnologia da informação*. Porto Alegre: Bookman.

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

H2FOZ. (2013). *Rede Bourbon de Hotéis & Resorts comemora 50 anos de história*. Disponível em: < <http://www.h2foz.com.br/noticia/rede-bourbon-de-hoteis-resorts-comemora-50-anos-de-historia> >. Acesso em: 18 de Junho de 2014.

HAMEL, G. PRAHALAD, C. K. (1997). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.

HOTELNEWS. (2014). *Bourbon é o operador hoteleiro na Granja Comary (RJ)*. Disponível em: < http://www.revistahotelnews.com.br/2009/noticia.php?req_url=006&id_noticia=2276 >. Acesso em: 18 de Junho de 2014.

KELLER, K. L., MACHADO, M. (2006). *Gestão estratégica de marcas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

KOTLER, P., BLOOM, P. N., HAYES, T. (2002). *Marketing de serviços profissionais*. São Paulo: Manole.

KIM, W. C., MAUBORGNE, R. (2005). *Estratégia do oceano azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Elsevier.

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

MATOS, F. M., ALVES, T. S. S., WADA, E. K. (2012). *O que gera percepção de valor? Uma análise das relações entre os domínios da hospitalidade*. Foz do Iguaçu (PR): Anais do Fórum Internacional das Cataratas.

PORTER, M. E. (2009). *Competição*. Rio de Janeiro: Elsevier

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

QUADROS, A. H. (2011). *A hospitalidade e o diferencial competitivo das empresas prestadoras de serviço*. Revista Hospitalidade, v. VIII, n. 1, p. 43-57. São Paulo.

REVISTA HOTÉIS (2013) Entrevista com Alceu Vezozzo Filho – Presidente da Bourbon Hotéis & Resorts. Disponível em: < <http://www.revistahoteis.com.br/materias/5-area-/11527-Entrevista-com-Alceu-Vezozzo-Filho-Presidente-da-Bourbon-Hoteis-Resorts> >. Acesso em 18 de Junho de 2014.

ROCHA, T., GOLDSCHMIDT. (2010). A. *Gestão dos stakeholders: Como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse*. São Paulo: Saraiva.

WADA, E. K. (2007). Domínios de hospitalidade de Lashley e possíveis aplicações na hotelaria. In: Anais do IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo (ANPTUR). São Paulo.

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

WALKER, L. Gestão de eventos na hotelaria. In: DIAS, R., PIMENTA, M. (2005). *Gestão de hotelaria e turismo*. São Paulo: Pearson Prentice Hall

Yin, R. (2010). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.