

### Sobre o Autor

Edegar Luis Tomazzoni é Docente da Universidade de São Paulo (USP), na Escola de Artes, Ciências e Humanidades (EACH), no Mestrado do Programa em Turismo (PPGTUR), no Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Mudança Social e Participação Política (PROMUSPP) e no curso de graduação em Lazer e Turismo. Doutor em Ciências da Comunicação com ênfase em Turismo e Desenvolvimento Regional, pelo Programa de Pós-Graduação da Escola de Comunicações e Artes (ECA), da Universidade de São Paulo (USP, 2007). Mestre em Turismo pela Universidade de Caxias do Sul (UCS, 2002) especialista em Desenvolvimento Empresarial pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Graduado em Engenharia Química pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), atuou no campo empresarial em realizações de mais de 60 eventos, como feiras, exposições e congressos de abrangência nacional e internacional, nos setores têxtil, moda, metalúrgico, automotivo, vitivinícola e turismo. É consultor organizacional de inovação de produtos, atrativos, serviços e desenvolvimento socioeconômico regional. Foi Docente do Mestrado em Turismo da Universidade de Caxias do Sul (2007-2011), período em que também coordenou o Observatório de Turismo e Cultura da Serra Gaúcha (Observatur). Tem 110 publicações de artigos em revistas científicas, artigos em anais de eventos, livros e capítulos de livros. É autor do livro *Turismo e Desenvolvimento Regional: dimensões, elementos e indicadores*.



EDEGAR LUIS TOMAZZONI

COLETÂNEA DE ESTUDOS TURÍSTICOS - Vol. I - ENSINO, EVENTOS, HOTELARIA E INTERCÂMBIOS INTERNACIONAIS

# COLETÂNEA DE ESTUDOS TURÍSTICOS

VOLUME I



**ENSINO, EVENTOS, HOTELARIA  
E INTERCÂMBIOS INTERNACIONAIS**

EDEGAR LUIS TOMAZZONI



EDEGAR LUIS TOMAZZONI

# **COLETÂNEA DE ESTUDOS TURÍSTICOS**

VOLUME I

**ENSINO, EVENTOS, HOTELARIA,  
INTERCÂMBIOS INTERNACIONAIS**

*Assis - SP, 2016*

**Triunfal Gráfica e Editora**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Lucelena Alevato – CRB 8/4063

T655c Tomazzoni, Edegar Luis  
Coletânea de estudos turísticos / Edegar Luis Tomazzoni. -  
Assis: Triunfal Gráfica e Editora, 2016  
n.v. : il.

v.1. Ensino, Eventos, Hotelaria, Intercâmbio internacionais.  
ISBN: 978-85-61175-50-4

1. Turismo. 2. Hotéis. 3. Eventos especiais. 4. Empreende-  
dorismo. 5. Lazer. I. Título.

CDD 790.1  
910

*Em homenagem a Elizabete Maria Sartor, amiga especial. Seus conselhos e incentivos foram fundamentais para a publicação desta obra.*

## Sumário

---

<b>APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>SEÇÃO I – ABORDAGENS EDUCACIONAIS .....</b>	<b>13</b>
1 EDUCAÇÃO PARA FORMAÇÃO PROFISSIONAL EM TURISMO .....	15
2 O ENSINO DO PLANEJAMENTO EM TURISMO.....	37
3 A PEDAGOGIA DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS NO ENSINO DE TURISMO E LAZER.....	53
<b>SEÇÃO II – PERSPECTIVAS EM EVENTOS.....</b>	<b>67</b>
4 MODELO DE PLANEJAMENTO E DE ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS TURÍSTICOS.....	69
5 O EVENTO TURÍSTICO E A COMUNIDADE LOCAL .....	85
6 TURISMO DE EVENTOS E DESENVOLVIMENTO LOCAL .....	97
7 O PIONEIRISMO DA FESTA NACIONAL DA UVA DE CAXIAS DO SUL (RS) .....	109
<b>SEÇÃO III – ESTUDOS EM HOTELARIA .....</b>	<b>123</b>
8 GESTÃO DA QUALIDADE E DA HOSPITALIDADE EM HOTELARIA.....	125
9 ESTUDOS DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA DE MARKETING E DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE HOTELARIA .....	147
10 ESTUDOS DE EMPREENDEDORISMO E DE GESTÃO DE PESSOAS EM HOTÉIS DO BRASIL .....	169
<b>SEÇÃO IV – INTERCÂMBIOS INTERNACIONAIS .....</b>	<b>177</b>
11 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE TURISMO DE INTERCÂMBIO.....	179
12 ESTUDO DE CASO: O PROGRAMA <i>SUMMER WORK &amp; TRAVEL</i> .....	207
<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>225</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>233</b>

## APRESENTAÇÃO

Este livro é uma coletânea de estudos que se estrutura em três seções e em doze capítulos. Os capítulos da primeira seção tratam da pedagogia em turismo, temática sempre atual e necessária, pois a educação é imprescindível e inerente a esse campo.

Na segunda seção, abordam-se perspectivas teóricas de gestão, organização e planejamento de eventos turísticos, destacando-se o protagonismo da comunidade local e as contribuições das iniciativas para o desenvolvimento socioeconômico dos destinos-sede das realizações. A Festa da Uva de Caxias do Sul (RS) é caso de sucesso, em razão de seu pioneirismo no calendário nacional e de sua referência para muitas iniciativas na área.

Qualidade, empreendedorismo, hospitalidade, marketing, gestão estratégica e gestão de pessoas são as temáticas dos capítulos da terceira seção, cujo objetivo é contribuir para os conhecimentos em hotelaria, atividade essencial do sistema turístico.

A inexorabilidade da abordagem da globalização nos estudos de turismo é uma das razões do conteúdo da quarta seção – sobre comportamento do consumidor de turismo de intercâmbio internacional – ilustrada pelo estudo do programa Summer Work and Travel.

O primeiro capítulo aborda o enfoque da potencialidade do turismo como gerador de empregos e renda, discussão cuja intensidade é contemporânea ao advento dos cursos superiores na área, no Brasil. Para alguns analistas céticos, essa visão seria fundamentada mais por ideologia e mito do que pela realidade. Uma das principais estratégias para tornar o turismo uma alternativa real de desenvolvimento – em razão de o desemprego ser um dos problemas que mais afligem o Brasil – seria a formação profissional, que viabilizaria a criação de oportunidades de mercado. Para analisar a tese da geração da empregabilidade em turismo, contextualiza-se o estudo em aspectos socioeconômicas, paralelamente a modelos de qualificação e de competências, para o entendimento da complexa relação entre a formação profissional no setor e a transformação do mercado de trabalho.

No segundo capítulo, analisa-se a relação do ensino superior com as necessidades das organizações responsáveis pelo turismo (setor público e iniciativa privada) e defende-se a eficácia da aplicabilidade da teoria, tendo em vista maior e mais efetivo envolvimento do aluno na implementação de métodos dinâmicos do ensino-aprendizagem do planejamento turístico. A proposta compreende a participação do aluno na sistematização dos conhecimentos, por meio de elaboração de plano, com base em fundamentação do turismo como atividade socioeconômica e cultural, vinculando a atividade acadêmica às mudanças da realidade turística e às vivências e expectativas do próprio aprendiz.

No terceiro capítulo, analisam-se as contribuições da disciplina Resolução de Problemas, para o ensino e para a produção de conhecimentos em turismo e lazer. Em razão da diversidade de segmentos em turismo e lazer, a formação do profissional na área é, ao mesmo tempo, complexa e promissora. A aprendizagem baseada em resolução de problemas (ABP) diferencia-se significativamente da pedagogia tradicional, em que o professor, por meio de aulas expositivas, é o principal ator do processo de ensino. A disciplina de Resolução de Problemas integra a grade curricular de diversos cursos de graduação em turismo, lazer e hospitalidade. A experiência mostra que o intercâmbio de ideias, por meio de discussões, as pesquisas de campo e a autoaprendizagem instigam os alunos dos primeiros semestres do curso à produção de conhecimentos e ao desenvolvimento de habilidades para intervenções na realidade e para atuação no mercado de trabalho.

A questão central do quarto capítulo é: Como estabelecer modelos de relacionamento simétrico de poder entre grupos articuladores de eventos temático-turísticos, em que a característica básica é justamente a assimetria de poder? Uma hipótese para resposta a essa questão está no fato de que a principal dificuldade para a realização dos eventos é a ausência de modelo de gestão das parcerias entre as organizações empresariais, as entidades institucionais e as empresas organizadoras. A análise do ambiente fundamenta-se nos fatores político, econômico e cultural, propondo-se prolongamen-

to do ciclo de vida dos eventos e o desenvolvimento de novas iniciativas. O modelo de gestão, cuja prioridade reside no sucesso do evento, é estratégia que potencializa a função das organizações da rede socioeconômica do destino-sede, por meio de formas dinâmicas de cooperação, visando a retornos coletivos.

O quinto capítulo aborda os eventos culturais, que são estratégias importantes de fomento turístico e de desenvolvimento socioeconômico local. Para tornar o ambiente favorável à realização, é fundamental que se conheçam as visões da comunidade como ator-chave do sistema organizacional do evento, visto que a satisfação geral da comunidade é essencial para o sucesso do evento. Os retornos dos eventos temático-culturais serão considerados excelentes pela grande maioria dos moradores das cidades em que se realizam, se forem minimizados os pontos fracos das realizações.

Estudos sobre a importância dos eventos no cenário turístico do Brasil ainda são limitados, comparativamente às suas potencialidades e aos seus impactos socioeconômicos. Com a realização de eventos, destinos turísticos consolidam-se entre os principais do país. Com base em referencial de planejamento e gestão de eventos e de marketing, o sexto capítulo aborda a satisfação dos turistas, que proporcionam ciclo virtuoso de desenvolvimento socioeconômico, por meio da geração de empregos, da taxa média de ocupação dos meios de hospedagem e de alimentação, além da movimentação de toda a cadeia produtiva local e regional, com a redução da sazonalidade do turismo. A realização dos eventos é relevante para a ligação entre oferta e demanda turísticas, valorizando a identidade cultural do destino.

O sétimo capítulo destaca o caso da Festa Nacional da Uva de Caxias do Sul (RS, Brasil), criada com o intuito de melhorar a qualidade das uvas e dos vinhos produzidos nessa região do sul do Brasil, tornando-se um dos maiores eventos turísticos nacionais. Com a primeira edição datada de 1931, a Festa da Uva, ao longo de suas edições, vem se modificando e mantendo seu crescimento. Em 2014, foi realizada a 30ª edição, com 700 expositores e 650 mil visitantes. Além de constituir-se em estratégia de inovação radical, o evento proporciona condições para a inovação incremental, contribuindo para o desenvolvimento do turismo brasileiro. A Festa Nacional

da Uva de Caxias do Sul foi modelo para muitas outras festividades e atrações turísticas para a região da Serra Gaúcha. Esses aspectos podem ser constatados na programação permanente (concurso da rainha, exposição agroindustrial, desfiles de carros alegóricos e espetáculos cênico-musicais).

O oitavo capítulo apresenta sínteses e análises de seis estudos (dissertações) sobre a hotelaria da Região da Serra Gaúcha, um dos principais destinos turísticos do Brasil. Os estudos enfatizam que é fundamental investir na melhoria contínua da qualidade, desde o atendimento até o conforto das instalações, por meio da atuação de gestores competentes. Fator enfatizado pelos seis autores, a razão e o fundamento do sucesso da gestão de serviços de meios de hospedagem é a valorização das pessoas nas organizações. Não há como manter clientes satisfeitos sem funcionários ou colaboradores satisfeitos. Pode existir hospitalidade sem a presença do anfitrião, mas é impossível prestar serviços de hospedagem com qualidade sem a atuação de profissionais competentes, em todas as funções da hotelaria.

Apesar das dúvidas e dos questionamentos quanto à sua consistência teórica, a tendência é que os estudos em turismo se consolidem como campo científico. A produção de estudos sobre hotelaria, como atividade essencial do turismo, ainda é recente, mas se destaca nos espaços epistemológico-organizacionais. O objetivo do capítulo nove é analisar a produção do conhecimento e as contribuições para o avanço científico dos estudos de marketing e de gestão estratégica de hotelaria dos artigos publicados pelos principais periódicos acadêmicos de turismo do Brasil. Entre os 552 artigos publicados no período de abril de 2008 a agosto de 2012, identificaram-se 64 sobre hotelaria, dezesseis dos quais se fundamentam na disciplina de marketing e oito na disciplina de estratégia. Os estudos mostram a complexidade da gestão estratégica e mercadológica das organizações hoteleiras e proporcionam, aos pesquisadores acadêmicos, aos gestores e aos profissionais da hotelaria, reflexões sobre a importância do conhecimento na área.

O décimo capítulo aborda estudos de Empreendedorismo e de Gestão de Pessoas em Hotelaria, publicados em periódicos brasileiros. Foram analisados artigos publicados no período de 2008 a 2012, que abordam os temas Empreendedorismo ou Gestão de Pessoas, relacionados ao setor

hoteleiro. O período de análise é representativo: dos 681 artigos publicados nos oito periódicos destacados, 73 são da área de hotelaria, dos quais seis abordam Empreendedorismo e onze abordam Gestão de Pessoas, conforme pesquisa realizada por Tomazzoni e Tavares (2014).

No capítulo onze, apresentam-se as tipologias de perfis de consumidores, que constituem o segmento de turismo de intercâmbio, e identificam-se motivações para a decisão e as contribuições, para o intercambista, da realização da viagem. Abordam-se os modelos de tipologia de turista de Plog (1974), Schmöll (1977), Smith (1977), Cohen (1979), Isso-Ahola (1982), Crompton (1992) e Klenosky e Gitelson (1998), e o estudo do Ministério do Turismo do Brasil (2012). Os consumidores de turismo de intercâmbio (intercambistas) realizaram uma ou mais viagens. Para os contatos com os intercambistas, por meio das principais agências especializadas em turismo de intercâmbio do Brasil, Oliveira (2012) elaborou fundamentação teórica para formular os instrumentos de pesquisa. Para identificar o perfil socioeconômico dos consumidores de turismo de intercâmbio, os elementos definidos por Oliveira (2012) foram: gênero, faixa etária, profissão, renda mensal e formação. Para identificar os aspectos comportamentais dos intercambistas, as questões abordaram: viagens de intercâmbio realizadas, país no qual realizou o intercâmbio, modalidade de programa realizado (curso de idiomas, *au pair*, *high school*, programas universitários, *work* e outros), interesse em realizar outro intercâmbio, responsável pela decisão e motivações para realizar o intercâmbio. Identificam-se benefícios, retornos e contribuições da experiência.

O décimo segundo capítulo destaca a experiência de Santos (2014), que analisou o programa *Summer Work & Travel*, que se realiza nos Estados Unidos e do qual a autora participou. Um dos procedimentos de análise de Santos (2014) foi por meio da própria vivência, portanto, observação participante. Abordam-se as motivações e as reais contribuições percebidas pelos intercambistas brasileiros, considerando que há possíveis inadequações da proposta do programa em relação às expectativas dos participantes. A pesquisa de campo abrangeu, também, entrevistas com gestores de agências especializadas e investigação das visões dos intercambistas. Apesar

da satisfação da maioria dos intercambistas, há inadequações de ofertas de programas. É necessário adequá-las às reais expectativas e melhorar os serviços nos destinos das viagens. Renda, tempo e preços são fundamentais, mas os fatores ambientais e a qualidade dos serviços de hospitalidade são determinantes para realizar a viagem.

## **SEÇÃO I – ABORDAGENS EDUCACIONAIS**

---

1	EDUCAÇÃO PARA FORMAÇÃO PROFISSIONAL EM TURISMO .....	15
2	O ENSINO DO PLANEJAMENTO EM TURISMO.....	37
3	A PEDAGOGIA DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS NO ENSINO DE TURISMO E LAZER .....	53



## 1 EDUCAÇÃO PARA FORMAÇÃO PROFISSIONAL EM TURISMO

Os métodos de estudos, de pesquisas e de análises, de acordo com as diferentes visões das teorias marxista e capitalista e suas implicações na empregabilidade, aplicam-se de forma abrangente às atividades econômicas, por mais que se diferenciem umas das outras. O estudo do turismo insere-se, portanto, nesse contexto teórico e está submetido aos mesmos fatores econômicos e às políticas de educação, formação e inserção profissional que as demais atividades, resguardadas suas características e peculiaridades socioculturais.

O estudo da empregabilidade em turismo, como atividade econômica, enfoca o papel do indivíduo na sociedade do trabalho, em relação à sociedade de consumo do lazer como produto. De acordo com a visão marxista, na economia capitalista, além da apropriação da força de trabalho pelas empresas para a mais valia do capital, o trabalhador passou a vender também o seu tempo livre e a destinar o resultado da sua luta diária pela sobrevivência – o salário – para a compra, ou o consumo de lazer.

A economia pós-industrial continua impondo regras à oferta e à procura de mão-de-obra no mercado de trabalho e, na sociedade capitalista de consumo, as organizações de produção de serviços de lazer competem cada vez mais pela conquista do trabalhador também como cliente. É em meio ao cenário de contrastantes realidades, em que alguns têm acesso ao lazer, como forma de aproveitamento do tempo livre, enquanto outros nem sequer têm acesso ao mercado de trabalho e à renda, para poderem consumir o lazer como produto, que se desenvolve o turismo, atividade que industrializa o ócio.

Para Thurow (1996, p. 29), “os romanos condenavam os valores comerciais “vulgares e ignóbeis”, que estão hoje no coração do capitalismo. Um homem livre não podia trabalhar em troca de um salário, uma vez que isso significava estar sujeito às ordens de outro homem e equivalia a ser escravo. Nas palavras de Cícero, o trabalho assalariado era sórdido e indigno de um homem livre”. Se essa mesma ideia vigorasse atualmente, o que se diria então de uma pessoa que exerce trabalho assalariado em atividades ligadas

ao lazer? Para que alguns desfrutem dos prazeres do lazer e do turismo, é necessário que outros trabalhem na execução de tarefas, em ampla gama de segmentos de atividades, que abrange desde as construções de meios de hospedagem até a oferta de serviços de recreação, entretenimento e animação cultural. Essas modalidades de trabalho poderiam ser consideradas, então, na sociedade da Roma antiga, uma forma de extrema e humilhante escravidão.

Nos dias atuais, entretanto, em termos marxistas, o que os assalariados vendem não é seu trabalho, mas a força de trabalho. Como proprietários de mercadorias, os trabalhadores têm a liberdade para vender ou não sua força de trabalho, mas essa liberdade é mais formal que real, já que precisam trabalhar; do contrário, pereceriam. Essa proposição poderia explicar-se melhor com base nas diferenças das condições da oferta de trabalho. Assim, pois, segundo Marx, a convivência entre o trabalhador e o patrão é uma relação de poder, em que a posição do trabalho depende, de maneira fundamental, do fato de que os assalariados não têm outra opção que a venda de sua força de trabalho a um salário dado. E, tão logo os trabalhadores começam a trabalhar, deixam de possuir seu trabalho, pois submetem-se ao controle do capitalista.

Para De Masi (2000), o futuro será feito, sobretudo, de tempo sem trabalho. A escola e a família, entretanto, só preparam para o trabalho, não preparam para o tempo livre. Muito pouco se ensina como escolher um filme, como escolher uma ópera, como ouvir música. Ao se aposentar aos 60 anos, a pessoa ainda vai viver 20 anos sem saber o que fazer. Poderá viver psiquicamente forte e fisicamente perdido. No futuro, será impossível distinguir estudo e trabalho de tempo livre, em razão das próprias atividades desse tempo. Atualmente, as pessoas são “escravas” do salário. A tecnologia industrial libertou do cansaço físico e de toda uma série de trabalhos perigosos e nocivos. É hora de se libertar do cansaço intelectual, do trabalho residual.

O trabalho não é o único salvo-conduto para auferir salário. Por que um estudante de 20 anos recebe salário para trabalhar em um banco e não pode receber o mesmo salário para continuar apenas estudando na universidade?

Em muitos edifícios, há elevadores e jovens trabalhando como ascensoristas. São totalmente inúteis. Estão fechados numa caixa, mas, se não sobem e não descem apertando o botão, não recebem o salário. De acordo com De Masi (2000), pode-se dar a esses jovens o salário e dizer: “vá para a escola” ou “vá se divertir”. Criou-se uma escola na qual quem não trabalha, ou não finge trabalhar, não tem direito de viver. É uma incoerência impressionante.

### Qualificação, segmentação e flexibilidade do mercado de trabalho

É no capitalismo que se contextualiza a análise da situação do trabalhador no setor de turismo, a exemplo de outros setores da economia. Os atributos do trabalhador, como qualificação e competência, poderiam ser definidos como mercadorias das quais o mercado capitalista se apropria para viabilizar seus objetivos de produção e de lucro. O trabalhador vende sua força de trabalho e seu tempo em processo de negociação, que pode ser competitivo ou institucionalizado, dependendo do grau de envolvimento, interferência e controle das diversas organizações da sociedade, como governos e sindicatos. Uma das formas de regulação dessa negociação de compra e venda é o salário, que remunera o trabalhador, e cujo valor pode variar, de acordo com a realidade do setor de atividade econômica.

Na prática, não se verificou o apregoado equilíbrio automático entre produção e consumo, a decantada harmonia entre os interesses do indivíduo e os da sociedade. Pelo contrário, os grandes conflitos sociais colocaram em evidência os grandes defeitos do capitalismo, coexistindo com seus aspectos positivos. Considerando o predomínio do capitalismo e o fato de o modelo socialista ainda não ter sido plenamente praticado, as atenções devem concentrar-se no modelo capitalista, porque é o único que dispõe de dados para análise do turismo, em razão de que essa atividade teve origem e predomina nesse sistema (BENI, 2007).

No trabalho capitalista, o assalariado está subordinado, sob o controle, o mando, a supervisão e a direção do capitalista, porque ele já não faz o seu trabalho senão o que lhe é determinado, na valorização do capital. A ideia geral da qualificação do trabalhador está em arena de forças ambíguas,

conflitivas, cambiantes e contraditórias, postas a serviço da valorização do capital.

O capital humano é estoque de conhecimentos que os indivíduos podem optar por adquirir, mediante investimento em educação, ou formação, saúde e mobilidade. A questão da qualificação, na perspectiva marxista, é analisada, de certo modo, inversamente à teoria do capital humano, e o que é valorizado é o saber-fazer associado à experiência profissional. Na teoria da divisão do trabalho, da especialização das tarefas, a empresa é agente ativo de transformação de mão-de-obra e de produção de qualificações específicas, do que resulta o processo de socialização – complexa relação entre o sistema de ensino e formação e o sistema produtivo. O mercado é concebido como conjunto de cadeias de mobilidade – interna e externa – e sujeito a regras de concorrência. Na análise da regulação, há o mercado estratificado, mas não mercados diferentes. Essa tese fundamenta-se no conceito de relação salarial, conjunto de condições jurídicas e institucionais, que regem a utilização e reprodução do trabalho assalariado.

Uma das peculiaridades da cadeia produtiva do turismo é a conjugação de organizações, cujos envolvimento ultrapassam as dimensões do próprio setor, gerando implicações em outros setores da economia. As organizações são coletividades de indivíduos especializadas na produção de bens e serviços, e o turismo contextualiza-se nas organizações de serviços. A divisão do trabalho, ou a especialização das tarefas, poderia aplicar-se ao turismo mais do que a outros setores, pois cada segmento – hotelaria, gastronomia, transportes, lazer cultural, compras – forma um conjunto de cadeias produtivas de mobilidade. Os trabalhadores em turismo, pela diversidade de oportunidades, de envolvimento e de contatos, teriam condições especiais de adquirir conhecimentos, ampliando o capital humano.

Nem a demanda nem a oferta de trabalho dependem dos salários: a demanda de trabalho está relacionada ao nível de produção das empresas, e a oferta de trabalho está determinada, em geral, por fatores demográficos e sociais. Em razão desses problemas, modificou-se a definição econômica e a percepção do mercado de trabalho. Introduziu-se novo conjunto de categorias, como mercado dual de trabalho, primário-secundário, interno-externo,

núcleo-periferia-irregular e um novo conjunto de conceitos, como estratificação, internalização e segmentação. Propuseram-se diferentes hipóteses para explicar a permanência de trabalhadores desfavorecidos em grupos específicos. A ideia básica, que substitui esse novo enfoque, é que o mercado de trabalho parece descrever-se melhor em função de uma série de segmentos em que já não se supõe que o processo de determinação dos salários e da mobilidade do trabalho estejam estreitamente conectados.

A empregabilidade em turismo pode ser mais complexa do que em outros setores, tanto pelas suscetibilidades aos fatores sociais e demográficos, aos quais essa atividade econômica está submetida, quanto em razão da diversidade de segmentos que a compõem. Essa situação implica que cada segmento seja analisado de acordo com critérios próprios e específicos, tendo em vista entender os processos de mobilidade entre as empresas de um mesmo segmento e entre segmentos diferentes.

Assim, por exemplo, a hotelaria apresenta características salariais de empregabilidade e de mobilidade que se diferenciam em relação às características dos segmentos de agências de viagens, de organização de eventos e de comercialização de produtos artesanais. O profissional do turismo, no Brasil, é identificado como turismólogo, de acordo com a legislação vigente. Têm direito ao exercício da profissão de turismólogo os formados por cursos de níveis médio, técnico e superior, e também pessoas que comprovem experiência no mercado de trabalho do setor. Esse perfil, apesar da ideia de valorização e de padronização, é multiabrangente e de difícil conceituação, tanto em teoria quanto na prática, mas pode contribuir para analisar as questões de intramobilidade e de intermobilidade profissional e de implicações nas variações salariais do turismo.

Os estudos da flexibilidade externa procuram traduzir para a gestão do pessoal o que representa o método *just in time* na gestão de estoques. Trata-se de evitar estoques de mão-de-obra sem utilização imediata. A flexibilidade é mais vantajosa para a empresa, pois deixa de pagar o tempo de ociosidade (SINGER, 1998). O mercado de trabalho divide-se em dois segmentos: o primário e o secundário. No segmento primário, os trabalhadores são mais bem pagos, têm estabilidade, perspectiva de carreira, se-

gurança, boa remuneração e regulamentação. No segmento secundário, a situação é oposta: os trabalhadores não têm estabilidade, segurança, nem direitos trabalhistas; os empregos possuem caráter temporário.

Pelas características como sazonalidade e heterogeneidade da demanda e variedade de ofertas, muitas das modalidades de trabalho geradas pelo turismo inserem-se no segmento secundário da teoria da segmentação, pois são instáveis, precárias e sem segurança. No Brasil, o turismo é atividade capitalista recente, cuja maioria dos segmentos abrangidos pelo setor ainda não atingiu maturidade, situação que afeta e prejudica as formas de regulação salarial.

Não se propõe, neste capítulo, apresentar respostas para muitas dúvidas, mas sim, por um lado, problematizar, no setor de turismo, a relação entre educação para formação profissional e inserção no mercado de trabalho, definida como processo de socialização. Por outro lado, sugerir alguns temas de pesquisas nessa área como: 1) as situações de assalariamento e precarização do trabalho em turismo, em razão, por exemplo, da sazonalidade; 2) o grau de qualificação necessário para o trabalhador em turismo, submetido às forças ambíguas, conflitivas, cambiantes e contraditórias do capital; 3) a configuração do processo de socialização, na complexa relação entre o sistema de ensino-formação e o sistema produtivo em turismo.

### A contradição da expansão dos serviços e do aumento da exclusão social

Na sociedade pós-industrial, uma das principais preocupações é a qualidade de vida, identificada por acesso ao consumo de serviços, tais como saúde, educação e lazer. O ator central é o profissional, porque, mais do que energia ou força física, a informação é o recurso-chave para o atendimento, potencializada pela comunicação eletrônica em tempo real (CASTELLS, 2011). A transformação da sociedade ocorre em razão da automação e do consumo em massa. Cada vez mais incapazes de competir com base nas vantagens dos produtos, as economias ocidentais estão sendo transformadas em economias de serviços. É uma “encruzilhada” histórica, em que a

era da orientação para o consumidor abrange até mesmo setores que jamais foram considerados atividades específicas de serviços (CARLZON, 1994).

Organizações e indivíduos compram serviços, em vez de gastar tempo realizando atividades por conta própria. Gastos com despreocupação levaram à proliferação de serviços pessoais, principalmente, no setor do lazer. Houve aumento na variedade, na diversidade de serviços oferecidos. Trata-se de uma sociedade pós-industrial, ou de uma sociedade de serviços. (BATESON e HOFFMAN, 2001).

Após 1980, por razões endógenas e também macroeconômicas, houve desestruturação do mercado de trabalho, com expansão do *desassalariamento*, de segmentos não organizados e do desemprego, em decorrência do abandono do projeto de industrialização. Os setores com mais possibilidade de readmissão eram a construção civil, o comércio varejista, os serviços de alojamento, a alimentação e a administração de imóveis. Os candidatos a empregados continuam insuficientes para preencher vagas, em geral, precárias, nos setores de serviços básicos (limpeza, segurança, garçons). Verifica-se, portanto, que, enquanto o setor de serviços cresce, diminuem as ofertas de empregos estáveis em diversas áreas e a procura de trabalho em áreas essenciais.

O ciclo de acumulação de capital e a onda de inovação causaram profunda desigualdade no acesso ao avanço tecnológico. O clube dos mais ricos do mundo representa apenas 0,1% da população. Em meio a esse contexto de desigualdades e excessiva concentração de renda, a irradiação da internet favoreceu a expansão de serviços de lazer e de turismo. Sem o encadeamento de arranjos entre empresas, universidades e governos para a inovação tecnológica, o Brasil seguirá na contramão da história.

É no setor de serviços que, dia após dia, expande-se e consolida-se, com expressivas cifras financeiras e significativa demanda de capacidades e recursos humanos, as atividades do turismo. Apesar da morosidade da conjuntura econômica atual, de acordo com a OMT (Organização Mundial do Turismo), os profissionais do setor mostram-se otimistas. A previsão é de que, daqui a quinze anos, o número de turistas deverá duplicar, enquanto as receitas deverão quadruplicar. O fato de que mais de 150 milhões de

chineses passaram a viajar pelo mundo é exemplo dessa expectativa. Apesar de tudo, a crise do setor não é estrutural. De fato, certos destinos, considerados como áreas de risco, têm sido evitados pelos consumidores. Mas as companhias de viagens adaptam-se, propondo destinos mais próximos (OMT, 2015). Existe, portanto, a expectativa de que, em âmbito global, o turismo continue mantendo-se como atividade promissora em geração de oportunidades de emprego.

### Empregabilidade em turismo

A conceituação de desenvolvimento é baseada em vários aspectos da vida humana. Um dos critérios mais utilizados para a fundamentação conceitual do desenvolvimento é a renda. Esse, entretanto, é apenas um dos parâmetros para analisar a situação de inclusão do indivíduo na sociedade. O desenvolvimento está relacionado a situações como expectativa de vida ao nascer, educação e também à dimensão psicológica e cultural que diz respeito à inclusão social. O IDH (Índice de Desenvolvimento Humano), adotado pela ONU, fundamenta-se na renda per capita, na expectativa de vida e na educação. Desenvolvimento humano não significa crescimento econômico, isto é, o fato de haver crescimento econômico não é condição suficiente para o desenvolvimento humano, ou desenvolvimento socioeconômico. Um país pode apresentar índices elevados de crescimento econômico, mas ser injusto na distribuição da renda e no acesso da população à educação e ao mercado de trabalho. Para que haja desenvolvimento humano, é necessário haver distribuição dos resultados gerados pelo crescimento econômico. Por essa razão, é importante analisar as efetivas contribuições do turismo para o desenvolvimento e identificar as estratégias que viabilizem a sua implementação.

As definições de turismo por vários autores e pesquisadores internacionais sintetizam e traduzem o sentido de amplitude, abrangência e envolvimento desse setor, definido com um sistema que se segmenta em diversos subsistemas. Com base nas definições, é possível ampliar as reflexões e análises para o entendimento das implicações do turismo como amplo

mercado e sistema de atividades, cujas potencialidades de geração e distribuição de riqueza e renda podem efetivamente contribuir para o desenvolvimento. É importante problematizar essas questões, questionando a tese de que investimentos na área, especialmente na formação profissional, são efetivamente estratégias de desenvolvimento e inserção de trabalhadores no mercado de trabalho.

Uma das principais razões destacadas pela OMT para a expansão do mercado do turismo é a qualificação profissional, que contribui com a melhoria da qualidade dos serviços. Por essa razão, a falta de profissionais qualificados para atuação no setor é um dos fatores que dificultam o desenvolvimento do turismo. Quanto à empregabilidade dos profissionais formados, em níveis médio, técnico e superior, ainda não há pesquisa suficiente na área que possibilite identificar a efetiva absorção de egressos das instituições de ensino pelo mercado de trabalho, a não ser alguns estudos de caso isolados.

Pesquisas realizadas por estudiosos do assunto, como Gandara et al. (2003), mostraram que: 1) Os gerentes dos hotéis dizem que a faculdade fantasia a carreira e ilude o aluno, razão pela qual propõem que o ensino seja mais voltado à realidade; 2) Não existe sistema de remuneração por competência, apenas por comissões; 3) A maior parte dos gerentes considera o ensino superior importante, vários têm, entretanto, preferência pelos cursos técnicos e muitos preferem os cursos profissionalizantes; 4) As características consideradas mais importantes são: aptidões motoras e apresentação pessoal; 5) As características consideradas menos importantes são as aptidões intelectuais e analíticas; 6) A habilidade considerada mais importante é o atendimento a pessoas.

Urry (2000) formulou uma das questões, ainda atual, sobre o desenvolvimento do turismo: desenvolvimento para quem? Muitas das facilidades que resultam do crescimento do turismo como atividade econômica – aeroportos, campos de golfe, hotéis de luxo e outros – são de pouco benefício para a massa da população indigente. A maior parte da riqueza gerada é assimetricamente distribuída, e a maior parte da população dos países em desenvolvimento participa de uma pequena parcela dos benefícios. A maioria dos empregos gerados nos serviços relacionados ao turismo é relativa-

mente de baixa capacitação e pode reproduzir o servilismo característico dos regimes coloniais. Deve-se perguntar, entretanto, se muitos países em desenvolvimento têm alternativas ao turismo como uma estratégia de desenvolvimento”.

Krippendorf (2009) argumenta que o advento do turismo transformou a bela virtude humana da hospitalidade espontânea e gratuita em “ganha-pão” e em profissão. Mas, nessa grande “indústria” que é o turismo, é evidente a prevalência da escala de valores dos promotores. O turismo insere-se, por exemplo, em regiões rurais, onde as condições de vida são piores e o nível de educação dos habitantes é, em geral, mais baixo que nas cidades. No setor turístico, muitos empregos não são promissores. As condições de trabalho são rigorosas: horas extras, horários irregulares, sobrecarga de acordo com a estação do ano e comprometimento pessoal em favor do cliente. Os salários são inferiores à média. As opções profissionais e as possibilidades de carreira são restritas. Muitas atividades não são qualificadas e são socialmente desfavorecidas. Quem domina na relação de forças é quem fornece o capital. Para obter vantagens da fortuna que o turismo proporciona, os nativos vendem o trabalho e o solo a preços baixos. Enquanto não se tornarem “destinos” famosos que todos disputem, eles vão aceitar os preços que são propostos. Trata-se do reino desta lei implacável da oferta e da procura.

É importante constatar que Molina (2003), um dos principais autores do turismo internacional, analisa a formação e o novo perfil profissional necessário para o setor, aplicando o conceito do modelo de competência. Para Molina (2003), o turismo requer novo perfil na força de trabalho, uma nova geração de trabalhadores. No setor turístico, a maioria dos empregos – de todos os níveis – formou-se no cotidiano de trabalho e, portanto, carece de recursos teóricos e de uma cultura de gestão adequada, perante a clara necessidade de ampliar conhecimentos por meio de novos padrões de educação, em que a sala de aula seja um cenário a mais, não sendo sequer o mais significativo.

A educação e a capacitação para as empresas pós-turísticas provêm de outros parâmetros totalmente distintos. O conceito de multiprocesso transforma, de maneira radical, a ideia de hierarquia, que evolui de um conceito

de imobilidade e rigidez para um conceito de alta mobilidade e flexibilidade. É uma nova cultura de trabalho, de produção e de prestação de serviços, na qual o conjunto de serviços se expressa como rede, com especificações e volumes diversos que representam a elasticidade do sistema de produção e das habilidades do trabalhador. A gestão das empresas e instituições de sistemas com habilidades multitarefa conta com executivos, gerentes e pessoal operativo que apresentem competências: 1) básicas: fundamentais para qualquer trabalho ou profissão (operação de computadores e cultura organizacional), e 2) diferenciadas: estabelecem uma diferença entre uma profissão e outra, visto que a profissão adquire legitimidade social por envolver saberes exclusivos.

### A relação entre educação e inserção profissional em turismo

As comparações entre o modelo de qualificação e o modelo de competência, com base em ampla contextualização histórica e socioeconômica, proporcionam a identificação de inquietantes questões sobre a relação entre a formação profissional e o mercado de trabalho. Em síntese, constata-se que há muitos desafios, especialmente no que se refere à pesquisa, tendo em vista, exatamente, identificar qual o papel da educação profissional e da educação escolar para o funcionamento e a construção de mercados de trabalho. A educação escolar estaria mais relacionada ao modelo de qualificação, e a educação profissional ao modelo de competência, ao mesmo tempo que a transição da economia do sistema taylorista-fordista para o modelo de produção flexível impôs profunda resignificação dos métodos de ensino-aprendizagem. Uma das constatações seria a de que o diálogo, intercâmbio dinâmico entre a escola e o mercado (representado pelas organizações de emprego e trabalho), poderia contribuir para a solução de dúvidas e angústias da sociedade atual, principalmente no tocante à inserção profissional. A escola defronta-se com o dilema de ter que considerar a importância das empresas como fontes de competência, como atributos de experiências adquiridas. Ao mesmo tempo, as empresas e o mercado de trabalho poderiam ter na escola parceria relevante para a solução dos

problemas que se originam da exclusão dos meios de sobrevivência, perpassando as dimensões pessoais ou subjetivas do indivíduo (social-afetivo e mercadológico-profissional).

Para Moesch (2000), uma das hipóteses sobre a formação de competências ressalta o saber turístico como fazer-saber. A passagem do fazer-saber para o saber-fazer, no campo turístico, impõe às instituições de ensino o aprofundamento dos conhecimentos contemplados por seus currículos. Quais as categorias, o eixo norteador, as temáticas expressas pelas concepções teóricas que sustentam o ato de ensinar? Quais os métodos adequados? É possível uma análise interdisciplinar? Qual o objetivo de ensinar nos meios acadêmicos, formar competências ou transmitir informações?

No modelo das competências, importam não somente os saberes disciplinares escolares, mas as capacidades de mobilizá-los para resolver problemas e enfrentar imprevistos. Assumem extrema relevância os componentes não organizados da formação – qualificações tácitas ou sociais e a subjetividade do trabalhador. O modelo de competências relaciona-se ao controle, à formação, à avaliação pelas exigências do padrão capitalista flexível ou toyotista (competitividade), à agilidade e à produtividade. Como aspectos positivos do modelo, identificam-se maior escolaridade, multiqualificação e polivalência, trabalho em equipe; e, como aspectos negativos, intensificação do trabalho, deslocamento e desqualificação profissional.

Competências enriquecem-se com as aptidões dos saberes técnicos: saber ser, saberes sociais, capacidade de se comunicar, representações. É o *savoir-faire* que se adquire no local de trabalho. Constatar que as competências no trabalho são mais importantes do que se imaginava impõe “reviravolta metodológica”, que mostra que as competências reais são construção social. Competências mais eficazes do que saberes formais são conhecimentos tácitos adquiridos no local de trabalho. As competências que desafiam a formalização não são a razão lógica ou a racionalidade estratégica, mas a experiência das situações da realidade.

Na sua pedagogia das competências, a profissão na qualificação reúne as dimensões: econômica (sobrevivência), sociológica (identidade) e ético-política (regras e valores). São realidades mediadas pela ação pedagógica. As

tendências do novo profissionalismo das competências, ou a empregabilidade, são a exigência psicológico-individual para a adaptação às mudanças do capitalismo e a preparação para a mobilidade e trabalho autônomo. A metodologia, na noção de competência, fundamenta-se na teoria funcionalista, que reforça o irracionalismo pós-moderno, integrando os elementos sociais num contexto equilibrado. No sistema integrado, a importância das pessoas é maior do que seus papéis, bem como de seus atributos psicológicos para lidar com a flexibilidade das organizações e com os eventos. A teoria geral dos sistemas adapta o funcionalismo ao contexto econômico-produtivo local.

No sistema integrado e flexível, a importância é conferida mais às pessoas do que aos papéis que elas exercem. As funções são descritas em termos de resultados, que podem ser atingidos por procedimentos diversos, desde que o equilíbrio organizacional seja permanentemente mantido ou recomposto. Mas a pessoa que interessa é a pessoa funcional, isto é, aquela que mobiliza seus atributos cognitivos e socioafetivos para obter os resultados esperados. Os atributos psicológicos dos indivíduos assumem importância para o funcionamento integrado e flexível das organizações. A competência configura-se como noção adaptadora do comportamento humano à realidade contemporânea.

A atuação profissional em turismo possibilitaria enriquecimento das competências com as aptidões dos saberes técnicos, o *savoir-faire*, anteriormente citado, que se adquire no local de trabalho. O profissional, que atua em algum segmento do sistema de turismo (SISTUR), teria maiores oportunidades de desenvolver competências (BENI, 2007). Mesmo atuando, por exemplo, como garçom ou recepcionista, o profissional de turismo estaria inserido em ambiente de comunicação com públicos diversos e exigência de conhecimentos de aspectos culturais e econômicos. Demandas heterogêneas e categorias diversificadas de ofertas de atrativos, sazonalidade e organização de eventos proporcionam aquisição de experiências de situações que transcendem a racionalização lógica para abranger a racionalidade estratégica.

Sob o enfoque da qualificação, o profissional do turismo possui as dimensões econômica, sociológica e ético-política. As exigências das tendências profissionais das competências do modelo flexível ou toyotista estão presentes no turismo: atributos psicológicos para adaptação às mudanças do capitalismo e mobilidade no trabalho autônomo, em razão da diversidade de segmentos do setor e da heterogeneidade da demanda. Quanto à metodologia na noção de competência, a teoria funcionalista se aplica na gestão do turismo como sistema – sistema de turismo ou SISTUR (BENI, 2007).

Há grande exigência de manter o equilíbrio do sistema, formado por uma rede de organizações. Enfatiza-se, no turismo, a importância das pessoas, pois há relação mais constante e direta entre o profissional e o cliente. A organização e a gestão de eventos como atrativos e estratégias inovadoras exigem muita flexibilidade dos profissionais. O funcionalismo, que enfatiza os atributos subjetivos, é adequado pela teoria geral dos sistemas (SISTUR) ao contexto econômico-produtivo do turismo. Por isso, a lógica da competência não se limita a propor que a escola promova o desenvolvimento de competências para a atuação autônoma e responsável na vida ativa, mas prescreve, em certa medida, que competências devem ser essas, associadas às diferentes esferas de atividades: técnico-profissional, econômica, social, política e cultural. Uma dessas esferas de atividades é o turismo.

Uma das orientações e práticas pedagógicas que se enfatizam no ensino do turismo é a articulação de diferentes conhecimentos teórico-práticos para a formação profissional. Essa articulação, entendida como interdisciplinaridade, é o processo que envolve a integração de educadores para interação entre si e a realidade, objetivando a formação integral dos alunos, mediante visão ampla do mundo e dos problemas. Pela dinâmica de sua organização, o turismo é ligado a quase todos os setores da vida social humana, devendo ser administrado em forma de rede, pois é produtor de múltiplas inter-relações em sistematização dinâmica. Verifica-se que a prática pedagógica do turismo, em poucos casos, contempla a interatividade das disciplinas e conteúdos programáticos. É necessária, portanto, maior interação entre os processos educativo e administrativo do turismo, inte-

grando-os ao ambiente externo e acompanhando os processos de mudança da realidade.

## Políticas de ensino em turismo

As políticas de educação profissional, tanto na escola quanto na empresa, estão relacionadas com os processos de transformações da sociedade do trabalho. As mudanças do mercado de trabalho e suas implicações na formação profissional decorrem das evoluções do sistema capitalista de produção, por meio dos modelos taylorista, fordista, neofordista e flexível. No aprofundamento da análise sobre a formação profissional, talvez a teoria marxista proporcione mais respostas, tendo em vista uma inserção mais justa e igualitária da classe trabalhadora, tanto na própria formação quanto no mercado de trabalho. Essa teoria seria, entretanto, inviável na prática, isto é, a implementação das ideias e propostas em sua integralidade seria utópica.

De acordo com as referências curriculares da educação profissional de nível técnico do Ministério da Educação e Cultura (MEC) de 2015, o mercado de trabalho vem-se reconfigurando e colocando novas exigências para os profissionais da área de turismo e hospitalidade. Enfatiza-se a necessidade da valorização da educação geral, na medida em que ela é condição essencial para todo desempenho técnico-profissional diante dos novos paradigmas econômico-sociais. Passa a ser requerido o desenvolvimento das competências de comunicação e de conhecimentos científicos e socio-culturais, próprias da educação básica: atributos de raciocínio e expressão lógicos; de comunicação oral, escrita, simbólica, interpessoal e grupal; de autonomia, iniciativa, criatividade, cooperação, solução de problemas e tomada de decisões.

As qualificações profissionais devem corresponder a ocupações existentes no mercado de trabalho e requerem que a habilitação, como processo educacional de formação atualizado, gere a desejada laboralidade ou empregabilidade dos egressos. Assim, para atender às exigências requeridas pelo mercado de trabalho, o profissional de nível técnico em turismo e hospitalidade deverá receber, no curso de nível técnico: 1) formação para



constituição de competências gerais que lhe permitam ganhar flexibilidade e versatilidade, visando a acompanhar as transformações do mercado de trabalho; 2) formação que desenvolva competências específicas que atenda às demandas constatadas.

Nas indicações do MEC para itinerários formativos, o aluno deve cursar um módulo introdutório e módulos de qualificação integrantes, a fim de obter o certificado de qualificação profissional. Caso o aluno tenha concluído também o ensino médio, recebe o respectivo diploma de técnico em serviços de turismo ou de técnico em serviços de hospitalidade. Se necessárias e adequadas para atender a demandas específicas locais ou regionais, habilitações ainda mais segmentadas e diferenciadas podem ser definidas, como, por exemplo, de técnico em agência de ecoturismo, ou em hospedagem em colônia de férias, ou em alimentação de coletividades. Existe, também, o entendimento e a aceitação geral de que a efetiva profissionalização está baseada em educação básica de boa qualidade, requisito que deve ser atendido pela área de turismo e hospitalidade, uma vez que abrange muitos outros setores econômicos e múltiplos bens, serviços e conhecimentos de várias áreas da atividade humana.

As referências curriculares da educação profissional do MEC ressaltam que o setor de turismo implica preponderantemente o relacionamento do profissional com outro ser humano e não com máquinas ou com insumos, como ocorre com trabalhadores de outros setores da economia. Decorre daí a importância da capacidade de comunicação sob todas as formas, desde a linguística e interpessoal até a tecnológica. A área de turismo e hospitalidade está mais acentuadamente centrada nos eixos da gestão e da comunicação, pela natureza das atividades que seus profissionais desenvolvem no processo de concepção, criação, planejamento, venda e administração da execução dos serviços aos clientes.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) realizou estudos sobre o turismo, que resultaram em documentos que assinalam as tendências para a área: a) o crescimento continuado do fenômeno turístico; b) sua internacionalização, c) sua independência em relação às crises mundiais. Nesse cenário de tendências e desafios, a OIT identifica que os profissionais da

área devem possuir atributos como: polivalência, mobilidade, disponibilidade, capacidade de comunicação, animação e integração em equipe. Para a ênfase a tais competências e atitudes, supõe-se que o profissional tenha cultura geral e humanística, conjunto de conhecimentos teóricos e práticos, e personalidade, ao mesmo tempo, firme e flexível para lidar com os problemas sociais e as situações do emprego nos hotéis, restaurantes e estabelecimentos similares.

### A oferta de programas de educação profissional em turismo

Em nível básico, os cursos de qualificação para os serviços em turismo e hotelaria oferecidos no Brasil são: emissão de passagens, turismo para taxistas, qualidade no atendimento, recepcionistas e camareiras, cozinheiro e garçom. Esses cursos são ministrados pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), no seus centros, empresas, unidades móveis, restaurantes e hotéis-escola; por entidades da classe trabalhadora (sindicatos e associações); por instituições que participam dos programas de qualificação e requalificação profissional financiados pelo Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), vinculado ao Ministério do Trabalho e Emprego.

Em nível técnico, a oferta de cursos é mais reduzida. As iniciativas relativas à hospitalidade restringem-se ao SENAC e às Escolas Técnicas Federais (CEFETs). Somente desde 1998 têm surgido outras iniciativas, inclusive, de escolas públicas estaduais. Os cursos técnicos de turismo são herdeiros da profissionalização obrigatória, imposta pela Lei Federal nº 5.692/72, implantados quase sempre pela facilidade e pelo baixo custo. Esses cursos, em sua maioria, não possuem laboratórios ou ambientes especiais, nem recursos tecnológicos, nem biblioteca especializada; são distanciados do processo produtivo da área, e seus docentes muitas vezes não têm experiência ou efetiva atuação no mercado de trabalho.

Em razão disso, as grandes e médias empresas da área têm procurado suprir suas necessidades de profissionais, formando-os internamente, por meio de programas de treinamento de seu pessoal, programas contratados por terceiros ou desenvolvidos por funcionários preparados para

serem também instrutores ou orientadores do desenvolvimento de novos profissionais. Muitos dos profissionais competentes não receberam formação institucionalizada, ou, quando a receberam, não a reconheceram como decisiva ou significativa para a qualidade de seus desempenhos profissionais. Contraditoriamente, há valorização, pelo menos formal, da educação profissional, que poderia e deveria ser oferecida em sintonia com a realidade e necessidades da área.

O nível superior vem apresentando alto incremento, tanto para os cursos de turismo (bacharelado) quanto de hotelaria (tecnologia e bacharelado), sobretudo, pelas instituições particulares, com significativa presença do SENAC e de instituições federais e estaduais de ensino superior. No contexto do ensino em turismo, têm-se o ensino livre, técnico e superior. Os cursos de graduação podem formar tecnólogos ou bacharéis. A formação de tecnólogos pode ser em hotelaria, turismo ou em gastronomia. A formação de bacharéis se dá por meio de cursos superiores regulares. Mesmo que o país ainda não esteja entre os principais polos ou destinos turísticos do mundo, apesar de seu extraordinário potencial, a educação em turismo tem-se especializado ao longo das últimas três décadas no Brasil. Novos cursos foram criados em várias áreas e em vários níveis. Em nível superior, tem havido uma focalização dos cursos de administração para o turismo e a expansão dos cursos de hotelaria.

Em todos os estados, há escolas ou universidades que oferecem cursos de graduação em turismo e hotelaria, ou cursos de administração com habilitações na área. Alguns questionamentos são: Os formados foram absorvidos pelo mercado de trabalho ou terão condições de montar seus próprios empreendimentos turísticos? Qual foi a qualidade da formação superior na área?

O amadurecimento dos cursos de turismo e a sua expansão fora das capitais ensejaram propostas diferenciadas, adaptadas ou direcionadas às necessidades e realidades locais e regionais, ao lado de propostas incoerentes, inconsistentes e mal formuladas. Pouco adianta dispor de atrativos turísticos ímpares se, por exemplo, o atendimento nos meios de hospedagem for de regular a ruim, se não há guias nos monumentos históricos, se os garçons de restaurantes forem impacientes e desatentos, se o motorista

de táxi não sabe a história e os principais atrativos da cidade, se nos órgãos públicos não há informações turísticas ou se, ainda, a própria população local não valoriza o seu patrimônio natural e cultural. De outro lado, faltam pesquisadores para desenvolver pesquisas básicas e aplicadas à resolução de variados problemas, faltam planejadores e gestores do desenvolvimento turístico, enfim, faltam recursos humanos qualificados e capacitados.

Estudo sobre educação e capacitação para carreiras na indústria de viagens e turismo da América Latina, do World Travel & Tourism Council e da American Express Company, intitulado *Profissões para o Milênio*, também apresenta informações significativas para uma visão das necessidades de formação, mais diretamente do ponto de vista das empresas. A questão é tratada sob dois enfoques: o da dificuldade no recrutamento de pessoal e o da capacitação patrocinada pelas empresas. Pelo enfoque das dificuldades no recrutamento de pessoal competente, as empresas assinalam que são maiores para os níveis de direção e de técnicos qualificados. Foram apontadas dificuldades médias para o nível de profissionais de supervisão e pequenas para o pessoal não qualificado. Pelo enfoque da capacitação patrocinada pelas empresas, o estudo identificou, nos gerentes, ênfase de desenvolvimento das habilidades em computação, atendimento ao cliente, marketing, liderança, línguas estrangeiras, solução de problemas e relações interpessoais.

### Considerações finais

A escola se depara, atualmente, com o conflito, a dúvida e a incerteza da adequação da formação ao mercado de trabalho. A grande questão é se a diplomação assegura a empregabilidade estável, digna e compensadora, perante um mercado em constante mutação e instabilidade, que impõe uma ressignificação dos currículos e métodos de ensino. Atualmente, são muitos os que exercem atividade sem relação com as qualificações adquiridas na escola. O conceito de educação e formação como garantia de emprego está ultrapassado, e a situação de angústia se agrava pela estagnação da economia, cujos índices de desenvolvimento têm sido pífios e desanimadores. A

reconstrução da relação entre educação e mercado de trabalho torna-se, portanto, um desafio cada vez mais complexo para a escola, em uma época em que a formação, apesar de ser um fator favorável e vantajoso no processo de inserção profissional, não é mais determinante.

Apesar disto, quanto à questão da criação de mercados pela formação em turismo – *cria-se mercados pela formação?* –, pode-se inferir que a resposta seja afirmativa, pois as informações e conhecimentos sobre as evoluções do setor podem motivar a busca de aproveitamento das oportunidades que surgem. Haveria um aumento da mobilidade de pessoas já empregadas, constituindo-se em fator de abertura de vagas de trabalho em outras áreas. Pequenos empreendedores ou investidores se motivariam a criar novos negócios no turismo ou diversificar suas atividades. A formação profissional em turismo, por meio da educação institucional ou escolar, incentivaria a criatividade na prospecção de atividades culturais, envolvendo a preservação do patrimônio histórico, o fomento do lazer cultural com a dinamização de museus e a produção de artesanato. O fortalecimento das manifestações culturais como bens de valor econômico e o aumento da autoestima, especialmente, das comunidades do meio rural, são conquistas que a educação em turismo pode proporcionar.

A análise de uma experiência de realização de cursos de formação de guias de turismo, em vários municípios, atendendo demandas regionais, comprova que a oportunidade de adquirir e de construir conhecimentos e formação criou espaços profissionais para vários participantes. Os cursos formavam profissionais com 150 horas de aula, conforme exigência da Embratur. Posteriormente, o curso ampliou, por exigência legal, a carga horária para 400 horas. Vários egressos passaram a atuar efetivamente como guias, outros estabeleceram-se como agentes de viagens, e alguns obtiveram oportunidades de trabalho nos segmentos de hospedagem e alimentação. O curso ensinou, também, que professores de nível médio adquirissem conhecimentos de turismo e se tornassem professores nessa área, com a agregação de técnicas e competências didático-pedagógicas.

Constata-se, pelos exemplos de casos analisados, que um dos requisitos do desenvolvimento do turismo é que haja adequada preparação da oferta

de serviços turísticos e também da demanda por turismo. Essa preparação seria muito mais produtiva e exitosa por meio da formação. Em razão de se diferenciar dos demais setores da economia, pela diversidade e abrangência de segmentos de oferta, constituindo-se em sistema (SISTUR), a atuação em turismo requer múltiplas formações reunidas do profissional, ou dos mais diversos profissionais que integram os segmentos da cadeia produtiva. Assim, a formação nas áreas da cultura, hospedagem, alimentação e comércio são fundamentais para o sucesso do mercado do turismo. Da mesma forma, para motivar a demanda por serviços ou produtos turísticos, é necessária a atuação de profissionais competentes de marketing e de comunicação. É importante salientar que, no caso do planejamento de marketing, o turismo apresenta peculiaridades especiais, que requerem orientação que privilegie tanto a comunidade receptora quanto os clientes visitantes.

O desenvolvimento do turismo depende da adequada gestão municipal da qualidade dos meios receptores, tanto urbanos quanto rurais. No meio urbano, é essencial a preservação e revitalização do patrimônio histórico (prédios, monumentos, museus), dos parques e praças. Ainda que muitas ações sejam implementadas de forma isolada, o turismo pode ter atuação de profissionais das áreas diversas como, por exemplo, arquitetos, urbanistas, ambientalistas, gestores culturais, museólogos, organizadores de eventos, guias, historiadores, geógrafos e artistas. O papel dos gestores é articular os vários segmentos para o planejamento e a construção de ambiente agradável, proporcionando bem-estar para que a comunidade seja feliz e tenha condições de proporcionar hospitalidade aos turistas visitantes. O retorno, portanto, de investimentos realizados nas áreas da arte, antropologia e história podem ser viabilizados pelo turismo, pois ele transforma bens, aparentemente de pouco valor, em patrimônios de grande valor econômico-cultural.

Em razão disso, é necessário que tanto os gestores do turismo municipal quanto os profissionais das diversas áreas envolvidas tenham competências aprimoradas pela experiência da atuação prática, mas que sejam resultados de conhecimentos teóricos e de aprendizado adquirido em sala de aula. Além disso, características e peculiaridades da gestão e do controle do turis-

mo por meio de modelos teóricos, como sistema, cadeias produtivas, alianças estratégicas, redes de cooperação, e de conceitos, como sustentabilidade e heterogeneidade da demanda, são conhecimentos adquiridos na escola.

O fato de vários dos empregos nos serviços relacionados ao turismo serem relativamente de limitada qualificação significa que o turismo é um dos poucos setores que possibilita que pessoas de reduzida capacitação profissional sejam inseridas no contexto do trabalho. Ainda que essa inserção não se efetive da forma justa como deveria, é uma maneira de proporcionar experiência e conhecimento, especialmente, para as pessoas que procuram oportunidade de trabalho pela primeira vez, podendo, inclusive, conquistar posições mais compensadoras no futuro. Além disto, Urry (2000) admite que o turismo é uma das poucas alternativas como estratégia de desenvolvimento para os países emergentes.

## 2 O ENSINO DO PLANEJAMENTO EM TURISMO

### Introdução

Organizações são coletividades de indivíduos, ou grupos especializados na produção de bens e serviços, e o turismo é uma das mais ricas e diversificadas cadeias do universo produtivo, pois essa atividade transcende a função econômica e expande-se nos âmbitos humanístico, ambiental e acadêmico. Além disso, toda essa abrangência e transcendência resultam em mais suporte e mais movimentação e rendimentos econômicos para o turismo.

A sustentabilidade é um dos requisitos fundamentais para a preservação do ciclo de vida do destino turístico. Beni apresenta definições de turismo de autores internacionais, sob os enfoques econômico, técnico e holístico. Jafari (1994, citado por BENI, 20071) elabora uma definição holística: “Turismo é o estudo do homem longe de seu local de residência, da indústria que satisfaz suas necessidades e dos impactos que ambos, ele e a indústria, geram sobre os ambientes físico, econômico e sociocultural da área receptora” (p. 34-36). Como definição econômica, para Robert MacIntosh (BENI, 20071), turismo é a ciência, a arte e a atividade de atrair e transportar visitantes, alojá-los e cortesmente satisfazer suas necessidades e desejos. Para Beni, turismo é um elaborado complexo de decisões sobre o que visitar, onde, como e a que preço. Nesse processo, intervêm inúmeros fatores de realização pessoal e social, de natureza motivacional, econômica, cultural, ecológica e científica.

Constata-se, portanto, que, desde as formas como os estudiosos o definem, até a necessidade da gestão e planejamento do seu ciclo sustentável de vida, o turismo vem recebendo cada vez mais atenções e interesse por parte das instituições de ensino e pesquisa.

Para Lemos (1999, p. 130 - 131), ao associar o turismo somente com lazer, está-se reduzindo-o demasiadamente. Tal redução pode inibir iniciativas e encobrir potenciais de oferta e produção turística. Como consumidor, o turista pode revelar suas preferências em diversas outras esferas, não somente no lazer. Em teoria econômica, o objetivo do consumidor é a

maximização da satisfação e a minimização dos gastos. Tal objetivo só pode ser alcançado se se conhecem as preferências reveladas dos turistas. Limitar o turismo à ideia de lazer também impede o conhecimento da demanda potencial. A real dimensão da demanda turística só pode ser considerada via pesquisas e coletas de informações entre os turistas, e tem, nessa classificação da OMT (2015), um subsídio. É importante destacar que há algumas interpretações que situam o turismo como diversão, entretenimento, férias e atividades ligadas ao ócio. Essa “miopia” impede que haja uma propulsão da atividade. O turismo deve ser entendido como uma atividade econômica com alto potencial de crescimento, e é com essa compreensão que ele poderá ser estimulado. Dados da OMT (2015) revelam, por outra via, o crescimento de segmentos de demanda turística como o congressual e o de feiras. Especificamente no Mercosul e em demais regiões, onde aumenta o intercâmbio comercial, pode-se observar o crescimento do turismo de negócios, chegando a 20% do motivo das viagens internacionais ao Brasil, por exemplo. Isso implica redefinir a pauta de serviços ofertados e a infraestrutura requerida por esse tipo de demanda. É preciso, portanto, rever essa conceituação sobre turismo, até mesmo em alguns livros sobre o assunto.

São as organizações da iniciativa privada (empresas) e do setor público (organismos oficiais, ministérios, secretarias, prefeituras) que conjugam os fatores necessários ao funcionamento e ao desenvolvimento do turismo. Portanto, além dos recursos naturais e culturais, esses fatores devem utilizar recursos materiais e operacionais (estruturas), recursos informacionais e, especialmente, recursos humanos (líderes, gestores, empresários, colaboradores, professores, pesquisadores e funcionários em várias esferas).

O setor público, em suas hierarquias de governo (federal, estadual e municipal) é o maior responsável pela infraestrutura necessária para o funcionamento do turismo. São de sua competência a construção de rodovias, aeroportos, limpeza, segurança pública, manutenção do patrimônio histórico e cultural (prédios arquitetônicos, museus) e dos parques, praças e áreas de passeio e lazer, a sinalização dos acessos, vias e pontos importantes.

Em algumas regiões, especialmente no Brasil, muitos ainda possuem uma visão distorcida e equivocada da função do poder público, no desen-

volvimento do turismo. Acredita-se que o Estado, os governos ou as prefeituras devem ser investidores no fomento da atividade turística, colocando-a como prioridade na pauta de suas propostas de orçamentos. Entretanto, a exemplo dos demais setores da economia, o turismo deve ter um desenvolvimento autônomo e autossustentável. Os empresários e executivos da iniciativa privada devem mudar a mentalidade paternalista e dependente dos benefícios do poder público, esperando vantagens que nunca aparecem, e se organizar para fortalecer os seus segmentos, exigindo dos governos o cumprimento das ações que lhes são de real competência.

Para que haja o verdadeiro entendimento das responsabilidades, papéis e competências de cada uma das organizações da sociedade, é fundamental a atuação das instituições de ensino e pesquisa no processo de indicar, caminhar, motivar para a busca de soluções, e a criação de projetos para o fomento do turismo e a busca de conexões com os demais setores da economia.

Entre as diversas razões históricas da expansão do turismo, podem-se destacar: 1) melhoria do nível de vida, maiores rendas individuais e maior campo de trabalho; 2) maior desenvolvimento cultural da sociedade; 3) crescimento demográfico com grandes concentrações urbanas, resultantes da industrialização que conduzem à evasão dos grandes centros em busca de repouso e lazer; 4) progresso nos meios de transporte, mais rapidez, conforto e segurança dos veículos, aeronaves, navios e trens; 5) desenvolvimento do marketing com a criação e promoção de novos polos turísticos e facilidade na aquisição do produto viagem, por meio de financiamentos; 6) atuação da imprensa na difusão de informações e influência dos formadores de opinião, além de qualificação progressiva da oferta turística; 7) esforços governamentais em incentivos para o turismo; 8) formação e qualificação profissional: a qualidade dos serviços proporciona melhores desempenhos do setor.

A questão central, relacionada a todas as razões citadas, é que o turismo é potente ferramenta de incremento de renda e qualidade de vida dos residentes nos locais receptivos, além de ser a forma mais rápida que se conhece para que isso ocorra.

Os problemas estruturais identificados hoje, oficialmente, do turismo e da hotelaria no Brasil são: a) a receita federal e a taxa de 15% para promover o país no exterior; b) a falta de regulamentação competitiva para cruzeiros marítimos na costa brasileira; c) receptivo de má qualidade por parte da política federal; d) falta de um fundo de promoção nacional; fragilidade das entidades representativas do setor privado; e) ausência de estrutura legal para a Embratur gerir uma atividade tão dinâmica e globalizada; f) inexistência de financiamento para o micro e pequeno empresário; g) falta de recursos para o marketing e promoção; legislação desatualizada; h) descontinuidade dos macro programas de infraestrutura; i) falta de dinamismo nos programas de capacitação e especialização turística (BENI, 2007).

Para que o turismo se expanda e se consigam superar os entraves estruturais, é fundamental que se invista em recursos humanos em todos os níveis, e a universidade precisa desempenhar um papel central nessa qualificação, tanto profissional como para formar aqueles que irão treinar o pessoal da “linha de frente” (CARLZON, 1994). Paralelamente, as empresas, privadas ou públicas, devem investir na constante qualificação e atualização de seus profissionais, proporcionando-lhes o acesso ao ensino e contribuindo com propostas e sugestões para integrar o setor produtivo da sociedade às instituições acadêmicas. A especialização, a formação e o treinamento de recursos humanos, especialmente na cadeia produtiva do turismo, é de importância vital. No turismo, mais do que em outros setores, o cliente interage, pessoal e diretamente, com a organização prestadora do serviço turístico, o que requer do fornecedor responsabilidade e muito conhecimento e preparo.

## O ensino

As relações sociais do saber, segundo Srour (2000, p.123), realizam-se como em um *palco*, em que o professor representa, como se estivesse atuando, em um teatro. Logicamente, essa é uma forma metafórica de apresentar o ensino, em cujo modelo está inserido o turismo como disciplina acadêmica. Em razão disso, pode-se questionar a real função da instituição de

ensino. Por um lado, ela teria o papel de apenas informar, cabendo ao aluno aplicar as informações, de acordo com o seu campo de interesse ou atuação, tornando, portanto, essas informações úteis, à medida que lhe fosse exigido pela área de atuação profissional escolhida. Acontece, no entanto, que, com a velocidade do conhecimento no mundo, para o futuro profissional, é preciso muito mais do que aplicar informações, adaptando-se a modelos pré-estabelecidos. O profissional tem que aprender a quebrar os paradigmas autoimpostos pela sociedade, enquanto o ensino padroniza potencialidades e talentos.

É da realização profissional, entendida como formação e construção do saber por meio de fontes adequadas, que provém a sobrevivência com harmonia e tranquilidade, além da própria satisfação pessoal.

O verdadeiro problema reside no fato de que a maioria dos intelectuais que integram o mundo acadêmico e suas instituições têm percepções limitadas da realidade, inadequadas para resolver os principais problemas do nosso tempo. Se a realidade é complexa, então, deve-se exercitar o pensamento abrangente, multidimensional, para compreender a complexidade do real e produzir conhecimento sob essa amplitude. Em vez de produzir as transformações necessárias para o desenvolvimento harmonioso do ser humano, a educação atual continua gerando padrões de comportamento preestabelecidos, com base em um sistema de referência que ensina a não questionar, a não expressar o pensamento divergente, a aceitar passivamente a autoridade, a ter certeza das coisas.

Para Paulo Freire (1987), a educação é “domesticadora”, “bancária”, que “deposita” no aluno informações, dados, fatos, uma educação em que o professor é que detém o saber, a autoridade, é quem dirige o processo e representa o modelo a ser seguido. De acordo com essa visão, conteúdo e produto são mais importantes que o processo de construção do conhecimento. Os alunos são compartimentados em fileiras, vivenciando um progresso controlado com base em um bloco único e indiferenciado. As normas disciplinares são rígidas, fazendo que submissão e obediência cega sejam virtudes a serem cultivadas. É preciso fugir desse velho modelo tecnicista da pedagogia transmissiva e encontrar uma nova forma de educação diferente da

sequência de conteúdos preestabelecidos, de disciplinas estanques, em que o *feedback*, em vez de emergir do controle externo ao indivíduo, constitua-se em mecanismos internos de autorregulação, algo que parte de dentro do sujeito e de sua relação com os demais indivíduos e com sua realidade.

A eficácia da sessão de aprendizagem é muito maior quando se animam as pessoas a atitudes mais ativas. Há estudos que mostram que os adultos, quando são estimulados a participar do processo de aprendizagem, retêm a informação durante período mais longo de tempo e de forma muito mais precisa. A capacidade pode ser uma habilidade, a faculdade de pensar, uma atitude que se baseia fundamentalmente no conhecimento que a pessoa possui ou uma combinação das três. O contexto em que se põe em prática o conhecimento ou as habilidades também influi na faculdade de resolver problemas recorrendo a outras capacidades. O elogio e o estímulo, sobretudo no caso do aprendiz jovem, podem contribuir significativamente para o alcance de tal nível. A fim de que um aluno se sinta motivado para esforçar-se e ter êxito, é preciso que, primeiramente, se fomentem sua independência e segurança, mas é igualmente necessário que se lhes proporcione um entorno não autoritário e que estimule a criatividade. Em resumo: para que a motivação tenha êxito, para que seja uma força totalmente positiva, é necessário que o aluno experimente a conjunção de: estímulo para ser independente, apoio e ajuda para criar o seu saber.

Quando se pratica a educação tradicional, um método conhecido universalmente, os pais não ousam questionar. Qualquer eventual dificuldade é atribuída ao aluno (filho), tanto por parte do professor quanto por parte dos pais. Socialmente, o professor está justificado, na medida em que cumpre o que se espera dele: manter a disciplina e passar os conteúdos. Comumente, nessa metodologia, o que o aluno apreende é um conjunto de informações que devem ser reproduzidas e devolvidas ao professor quando solicitadas. É comum o aluno estar preocupado com o seu desempenho na avaliação e não com a efetiva aprendizagem.

Enfatiza-se a tese de que o que interessa, de fato, à escola, não é a apropriação cultural, mas a domesticação dos futuros trabalhadores ou a alienação das novas gerações de consumidores (paradigma fordista). Os alunos,

dessa forma, não aprendem, pois não têm oportunidade para construir o conhecimento. São submetidos a um verdadeiro processo de inculcação ideológica. Fazem parte do contingente dos *bem-sucedidos mal preparados*, qual seja, alunos que alcançam até os mais altos níveis universitários, mas têm uma formação bastante comprometida. Essa metodologia de trabalho, utilizada por anos seguidos, acaba deformando os educandos e os educadores, levando à acomodação e à resistência a propostas mais inovadoras.

Essa modalidade de educação mecanicista, hoje, não mais atende aos interesses das classes dominantes, pois não prepara profissionais para enfrentar as incertezas atuais. Na forma de ensino tradicional, elencam-se enfoques como: o conhecimento é tido como acabado e descontextualizado historicamente, sem ser submetido a mudanças sociais, contestações e inquietações; reproduzir o que o professor ministra é disciplina intelectual e isso imobiliza, cala a voz e silencia o pensamento divergente de acordo com o interesse da estrutura dominante; a valorização da memorização de conteúdos e do resultado final, da reprodução e não da compreensão; tolhe-se a criatividade, desconsidera-se o erro como aprendizagem e aceita-se apenas uma única resposta; o aluno é um agente passivo que “bebe” conteúdos despejados, as disciplinas são compartimentos e domínios estanques, e o que importa é a quantidade de matéria; o professor é visto como autoridade que transfere as informações sem permitir que o aluno perceba nele indecisões ou dúvidas; a pesquisa é vista como uma ousadia fora do alcance dos alunos de graduação, formando-se uma reserva de mercado do conhecimento científico, supervalorizando processos metodológicos, que não considera a capacidade de pensar do aluno.

A realidade não se revela diretamente. A manifestação inicial do real é caótica: Conhecer é trabalho, exige esforço. Conhecer é construir significado, por meio do estabelecimento de relações entre as representações mentais, que visam a dar conta das diferentes relações constituintes do objeto, ou das diferentes relações do objeto do conhecimento com as pessoas. Conhecimento consiste em representação mental das relações. Integrar o ensino do planejamento do turismo à necessidade de preparar para a realidade é um dos principais desafios da educação no Brasil. A competição

global exige, cada vez mais, que indivíduo saiba movimentar-se no “mar de incertezas”, preparado para planejar e administrar o desenvolvimento do turismo.

## O planejamento

Para Ruschmann (2000, p.83), o planejamento é atividade que envolve a intenção de estabelecer condições favoráveis para alcançar objetivos propostos. Tem por finalidade o aproveitamento de facilidades e serviços para que uma comunidade atenda seus desejos e necessidades. As técnicas e as estruturas do planejamento, tanto no setor público como nas organizações privadas, são difíceis de abordar em conjunto, pois, na comparação dos dois tipos, percebem-se os diferentes objetivos de cada um. O planejamento de uma organização comercial (privada) tem como objetivo o lucro, que pode ser medido financeiramente, ao passo que os órgãos públicos teoricamente não visam a lucros, e seus resultados não podem ser medidos pelos mesmos indicadores quantitativos.

Genericamente, os objetivos do planejamento conduzem a mudanças estruturais de realidades existentes, visando, geralmente, ao desenvolvimento e ao crescimento econômico. Os objetivos básicos indicam “onde” se quer chegar e são expressos em termos qualitativos. No planejamento econômico, os planos recebem grande influência política. Os objetivos do planejamento podem envolver localidades, regiões, países e, até, continentes, como, também, fatores influenciadores em todos os níveis.

A organização deve ser planejada como se fosse um sistema produtivo, representado por um processo que tem por objetivo transformar um conjunto de entradas em um conjunto específico de saídas. Esse raciocínio é válido para qualquer tipo de empresa. As saídas do sistema devem ser o ponto de partida. Tudo gira em torno da existência de pessoas, ou entidades, interessadas em adquirir uma determinada saída. Se essa aquisição ocorrer em condições satisfatórias, a saída é qualificada de valiosa.

Em síntese, as receitas são o fator de sobrevivência do sistema produtivo. Elas viabilizam a cobertura dos custos e a devida remuneração ao valor

agregado. Fica, assim, evidenciado que as saídas devem ser suficientemente valiosas para provocar desejos de aquisição nas pessoas ou entidades, as quais constituem o mercado. A comparação entre saídas e entradas define o desempenho do sistema produtivo. O valor da receita deve ser sempre maior que o valor do custo, caso contrário, o sistema é economicamente inviável.

A cultura da empresa em si é fundamental para haver um planejamento centrado no essencial. Essa visão engloba a natureza e o objetivo da operação na qual se está envolvido. É ela que esclarece as intenções de um negócio e dá início ao processo de identificar problemas e soluções possíveis. Somos uma organização lucrativa ou não lucrativa? Estamos voltados para a empresa em si, para os clientes ou para os acionistas? Raciocinamos em termos comunitários ou organizacionais? O que devemos fazer e como devemos fazê-lo? Se a filosofia empresarial for imprecisa e obscura, nenhum plano que faça sentido em termos comerciais poderá ser posto no papel. A flexibilidade também é vital para o bom planejamento empresarial, já que a empresa precisa ser capaz de se adaptar às transformações do meio.

Toda mudança estratégica envolve novas experiências, um passo no desconhecido, uma certa dose de risco. Nenhuma organização poderá, portanto, saber, com certeza, antecipadamente, se uma competência estabelecida irá se mostrar um ponto forte ou um ponto fraco. O que deve ser enfatizado é: como poderia a empresa saber disto antecipadamente? A descoberta de “em que negócio se está” não poderia ser feita meramente no papel. Ela tem que se beneficiar com os resultados dos testes e experiências.

A conclusão sugerida, com base nessas experiências, é que os pontos fortes, muitas vezes, tendem a ser muito mais estreitos do que o esperado, e os pontos fracos, mais amplos. É claro que nenhuma organização pode empreender tal esforço sem uma avaliação prévia de seus pontos fortes e pontos fracos. Contudo, muitas experiências registradas na grande imprensa e nas pesquisas sugerem que a diversificação com afinidade é, acima de tudo, um processo de aprendizado, no qual a empresa adquirente tem que cometer uma série de erros, até descobrir, gradualmente, se o que faz é o que funciona para ela.



As empresas precisam de meios para enfrentar a imprevisibilidade inerente ao futuro. Uma das hipóteses é ensaiar um conjunto de futuros por meio de cenários. O planejamento de cenários especula sobre o que pode acontecer. O objetivo é desenvolver várias situações alternativas, como meio de sensibilizar-se quanto à possibilidade de que o futuro seja muito diferente do presente. As empresas devem, dessa forma, ir além do simples ensaio de futuros potenciais. Afinal, o objetivo não é especular sobre o que talvez ocorra, mas imaginar o que de fato se pode fazer se um dos diferentes cenários realmente acontecer.

No processo de planejamento de uma empresa, ou do lançamento de um produto, é imprescindível observar um determinado contexto geográfico para identificar os setores de atividades econômicas que reúnem potencialidades de expansão e necessidades de fomentar as relações com os seus públicos alvo. Essas observações e análises devem ser impulsionadas pela imaginação criativa e inovadora, tendo em vista tornar efetivas as relações de mercado.

A elaboração do projeto de uma unidade de negócios está inserida no processo das atividades que movimentam e dinamizam as relações de produção e de comercialização. Quanto mais sintonizados os conhecimentos teóricos do profissional com a realidade dos setores econômicos industriais e comerciais que a empresa tem em vista contemplar, a fim de aproveitar novas oportunidades de negócios, maiores serão as justificativas para a sua realização e as garantias de sucesso.

O planejamento de um empreendimento comercial ou industrial pode não corresponder à expectativa da sua elaboração, à medida que se desenvolvem as etapas de execução. São necessárias, então, criatividade e competência administrativa para manter o equilíbrio constante da situação, em meio às incertezas, na busca pela harmonização de interesses e conflitos. Isso reitera o papel e a relevância da instituição acadêmica como ambiente de disponibilização dos meios para a constante atualização, para o intercâmbio e a construção do saber.

A formação profissional deve considerar também o desenvolvimento do “espírito empreendedor”, pois quanto maior for o número de peque-

nas empresas, mais autônomas, livres e independentes serão as pessoas. Os estudiosos apontam como tendência, na era da mudança, a crescente importância da realização individual, da maior distribuição de riquezas e benefícios. É preciso, portanto, ter consciência de que todas as grandes empresas foram pequenas um dia e que muitas das que foram pequenas são bem sucedidas agora por aliarem os requisitos essenciais da atividade empresarial aos conhecimentos acadêmicos de marketing e administração. Hoje, grandes empresas estão se fragmentando e terceirizando produção e serviços, abrindo lugar para novos empreendedores.

Para Dolabela (1999), o empreendedor é a pessoa que imagina, que desenvolve e realiza visões. O economista austríaco Schumpeter (1985) associa o empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios. O empreendedorismo é revolução silenciosa, que será para o século 21 mais do que a revolução industrial foi para o século 20. O empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive (época e lugar). Se uma pessoa vive em um ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, então, ele terá motivação para criar seu próprio negócio. No entanto, não se pode determinar com certeza se uma pessoa vai ou não ser bem-sucedida como empreendedora.

Não se considera empreendedor uma pessoa que, por exemplo, adquira uma empresa e não introduza nenhuma inovação, mas somente gerencie o negócio. Os empreendedores podem ser voluntários (que têm motivação para empreender) ou involuntários (que são forçados a empreender por motivos alheios à sua vontade: desempregados, imigrantes) de sua área. A capacidade de criar algo só se aprende na ação e quando se tem um perfil para isso. E esse perfil pode ser adquirido.

Com base nessas abordagens, constata-se a necessidade da integração dos métodos vigentes de ensino às demandas da sociedade, considerando que a sobrevivência das empresas é fundamental para a estabilidade sócio-econômica e política da comunidade. Afinal, é a empresa que gera os retornos e as oportunidades profissionais em um sistema econômico de livre iniciativa e mercado. O turismo requer, por fazer parte desse sistema,

o mesmo tratamento administrativo-mercadológico que as principais atividades econômicas.

### A aplicação dos conhecimentos

A aplicabilidade dos conhecimentos ou da visão pessoal da realidade deveria ser tanto em termos teóricos, na elaboração acadêmica, quanto em termos de utilização e funcionalidade do planejamento. Para isto, os objetivos e metas devem ser claros. Além disso, devem ser entendidos e partilhados com as demais pessoas interessadas (*stakeholders*).

De acordo com Kotler (2000, p. 86), o planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, as habilidades e os recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado que está em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados. O *plano de marketing estratégico* estabelece os objetivos gerais e a estratégia de marketing com base em uma análise da situação abrangente, ampla e das atuais oportunidades de mercado.

O planejamento turístico deve se desenvolver, portanto, tendo por base várias etapas que, em linhas gerais, fundamentam-se em: 1) Elaboração do inventário turístico – que é um instrumento fundamental para o conhecimento pleno dos elementos que compõem a estrutura turística de uma determinada localidade; os elementos de um inventário se compõem das seguintes categorias: atrativos turísticos, equipamentos e serviços turísticos, infraestrutura de apoio turístico; a partir disso, faz-se um diagnóstico da situação do inventário, tendo em vista compor a oferta turística, definindo a quantidade de bens e serviços turísticos que os produtores desejam vender por um dado preço e por um dado período de tempo; 2) Análise e monitoramento ambiental – nos contextos internacional, nacional e municipal, considerando a economia, a cultura, a política, a tecnologia e a legislação turística; 3) Segmentação de mercado – geográfica, demográfica, psicográfica, econômica, social; identificação de nichos de demanda e espe-

cialização da oferta; 4) Situação competitiva – identificação dos principais concorrentes, tendo em vista implementar estratégias de participação no mercado; acompanhamento das ações da concorrência para antever as ações com rapidez a fim de prever reações e surpreender; 5) Análise de forças dos produtos quanto a: imagem perante os clientes, fornecedores e comunidade, relacionamentos e redes da empresa, capacidade de agregação de valor (serviços e facilidades de acesso); 6) Análise de fraquezas do produto – qualidade e capacidade de inovação, vendas e atendimento, propaganda e preço, retorno financeiro, visto que a avaliação correta de todas as forças e deficiências do turismo de uma localidade, a fim de que ela esteja em condições de colocar sua oferta em segmentos de mercado, constitui a vocação turística; estudo de viabilidade econômica, prevendo-se receitas e despesas gerais e visando ao máximo de retorno com o mínimo de custos; 7) Definição dos objetivos do empreendimento, por meio do estabelecimento de metas quanto a volumes de vendas, cotas de participação de mercado e lucros; 8) Definição do posicionamento do produto turístico – nível de qualidade, diferencial, competência essencial perante a concorrência e de acordo com as necessidades da demanda; 9) Montagem da linha de produtos com formação de pacotes, considerando a natureza compósita do produto turístico; 10) Estruturação da rede de pontos de distribuição para a comercialização – que pode ser por meio de agências de viagens e turismo; 11) Plano de divulgação – a ser realizado por meio de promoção, propaganda (veículos adequados ao público de interesse) e relações públicas, mobilizando parcerias entre organizações do setor público e da iniciativa privada; 12) Criação e desenvolvimento de indicadores de desempenho – para que se possa acompanhar o desdobramento do planejamento e, ao mesmo tempo, redirecionar o próprio empreendimento em função das mudanças ambientais; 13) Gestão e controle da sustentabilidade do atrativo ambiental e do ciclo de vida do produto turístico – a fim de implementar formas de turismo que satisfaçam hoje as necessidades dos turistas, da cadeia produtiva do turismo e das comunidades locais, sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazerem suas próprias necessidades (SWARBROOKE, 2002). O modelo de Butler (1980) estabelece que o ciclo de vida de um produto

turístico compreende as fases: exploração, investimento, desenvolvimento, consolidação, estagnação e declínio ou rejuvenescimento; é preciso gestão competente na preservação dos atrativos e inovação sempre que necessário.

O planejamento turístico deve ser processo contínuo de análise e monitoramento tanto ambiental como do próprio objetivo específico do projeto. Para tanto, o posicionamento do produto turístico determina e é determinado pela montagem da linha de produtos; os resultados econômico-financeiros esperados e realizados devem sustentar os objetivos definidos; os indicadores de desempenho devem mostrar a corporificação desses mesmos objetivos; e, finalmente, a gestão e controle da sustentabilidade do atrativo ambiental e do ciclo de vida do produto turístico deve gerar informações suficientes para que se possam realizar uma nova análise e um remonitoramento ambiental no sentido de preservar os ativos turísticos (ambientais e culturais) que serviram como ponto de partida do planejamento turístico. A dinamicidade do planejamento faz que o resultado seja um ciclo de etapas que tem como origem o inventário turístico.

### Considerações finais

A análise do sistema de ensino do turismo e a proposta de criação de um ambiente que motive a atuação do aluno no estabelecimento de relações entre a teoria e a realidade não significa a abolição ou a exclusão do método didático-expositivo sob a responsabilidade do professor. O ensino deve preservar aspectos tradicionais da sua dinâmica pedagógica, entretanto, pelas próprias peculiaridades do turismo, pela sua trans e interdisciplinaridade, é interessante que o aluno seja envolvido também no processo de ensino-aprendizagem. Inserir o planejamento estratégico e a gestão do turismo no processo de lançamento de um produto ou de um serviço no contexto didático-pedagógico pressupõe o envolvimento do aluno na construção de sua própria aprendizagem.

Integrar o ensino da atividade do turismo às propostas da formação acadêmica deve possibilitar a identificação e análise das oportunidades de novos negócios e de novas atividades profissionais, a partir da aplicação dos

conhecimentos teóricos. Para tanto, é preciso motivar o aluno para a análise, avaliação e identificação de novas oportunidades profissionais no turismo e para o aprimoramento de empresas em atuação, reduzindo os riscos de operação no mercado.

O método de ensino a ser implementado “em sala de aula” deve contribuir para que o aluno desenvolva capacidades de discernir o planejamento e a gestão empresarial do turismo, diferenciando a eficiência da eficácia e a atitude reativa da ação pró-ativa. A partir desse discernimento, ele deverá estar apto a disponibilizar, como profissional competente, seus conhecimentos a empresas em implantação ou já estabelecidas no mercado. A atividade “em sala de aula” deve ser fundamentada em uma relação dinâmica entre o professor e os alunos, por meio da promoção de intercâmbios de análises, ideias e opiniões. Paralelamente às leituras recomendadas, os alunos devem ser estimulados a relatar casos e experiências pessoais, bem como a sugerir análises de situações relacionadas aos conteúdos de estudo, tanto de sucesso quanto de fracasso, que digam respeito à realidade extraclasses da atividade turística.

### 3 A PEDAGOGIA DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS NO ENSINO DE TURISMO E LAZER

#### Introdução

Para a empregabilidade em turismo, implementam-se métodos de qualificação e definem-se competências profissionais de acordo com o mercado de trabalho. Na educação em turismo, as dinâmicas pedagógicas contextualizam-se nas políticas de formação profissional das demais atividades, resguardadas suas características e peculiaridades socioculturais. O ensino em turismo, como atividade econômica, enfoca a atuação profissional na sociedade de consumo de lazer como produto.

A atuação acadêmica, no campo do turismo, é questionada quanto à relação entre a oferta de propostas pedagógicas pelas universidades e a demanda de profissionais competentes pelas organizações. Os coordenadores, gestores acadêmicos, professores e alunos das universidades e faculdades de turismo e de áreas afins (hotelaria, gastronomia, hospitalidade) do Brasil discutem a qualidade das propostas pedagógicas e a eficácia dos programas de formação.

Enfatiza-se a necessidade de articulação entre teoria e realidade, para formar profissionais com capacidade técnica e, também, com capacidade de reflexão. Entre os desafios para ampliar os espaços para atuação profissional dos egressos dos cursos superiores de turismo, estaria aumentar o conhecimento das competências profissionais do turismólogo pelos atores organizacionais do setor.

Como exemplos de questionamentos sobre a formação acadêmica, têm-se: São oferecidas atividades práticas extraclasse? A instituição preocupa-se em preparar o aluno também para a pesquisa? Os alunos são motivados ao empreendedorismo, por meio de disciplinas especiais do curso? Quais são os conteúdos e as dinâmicas pedagógicas eficazes e produtivos?

O presidente do Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq), Glaciús Oliveira, declarou em entrevista às páginas amarelas da revista *Veja*, edição de 27 de março de 2013, que os métodos de ensino nas universidades brasileiras

estão ultrapassados. Para ele, mesmo na USP, as aulas têm cargas horárias insensatas, são maçantes e seguem o antigo modelo expositivo, em que o professor é a autoridade monopolizadora e único detentor do conhecimento. Essa visão do presidente do CNPq representa as causas da frustração e do desencantamento de muitos alunos com os métodos de ensino no Brasil.

Nesse contexto de questionamentos e discussões, o objetivo deste artigo é analisar as contribuições da disciplina Resolução de Problemas para o ensino e para a produção desconhecimento em turismo e lazer. A disciplina integra a grade curricular de cursos de graduação.

Além desta introdução, este capítulo estrutura-se em referencial teórico, cujas seções são educação e formação em turismo; aprendizagem baseada em problema; método, em que se descreve o processo de produção dos estudos dos grupos de alunos da disciplina de Resolução de Problemas; reflexões sobre a experiência; e conclusões, em que se mostram a eficácia e as contribuições da pedagogia baseada em problemas na educação em turismo e lazer.

## Educação e formação em turismo

A formação do profissional em turismo é, ao mesmo tempo, complexa e promissora, por reunir segmentos que vão desde hotelaria, transportes, agenciamento de viagens, organização de eventos, até criação de produtos, serviços e atrativos. No campo da epistemologia, é recorrente o questionamento do conceito de turismo, em relação à ideia do senso comum, que identifica a prática de viajar e de desfrutar de lazer. Esse questionamento não torna a ideia menos relevante, pois o objetivo é esclarecer o sentido do estudo e da pesquisa em turismo como campo científico. (BENI, 2002; MOESCH, 2002; MOLINA, 2003; JAFARI, 2005; PANOSSO NETTO, 2011).

Os próprios profissionais do ensino não têm clareza do real sentido de educação. Falta consciência de que ensinar é sinônimo de educar. Os métodos eficazes de ensino e de avaliação não são priorizados. Transmitem-se informações com o intuito de que o aluno se habilite a atuar no desempenho

econômico do turismo e do lazer. (TRIBE, 2002; STERGIOU, AIREY e RILEY, 2008). As expectativas e necessidades dos alunos transcendem a qualificação profissional, e os métodos pedagógicos devem proporcionar reflexões sobre a realidade e vivências para a ação transformadora virtuosa, com base em valores morais, comportamentais e culturais.

A eficácia da educação depende da mentalidade e das visões articuladoras e sistêmicas dos docentes, dos gestores acadêmicos e dos atores sociais do turismo. O aluno deve atuar ativamente na dinamização e na interatividade dos conteúdos teóricos e na sua aplicação à análise da realidade para produção de conhecimentos. (MORIN, 2002; SANTOS, 2007; TRENTIN e SILVA, 2010).

Sampaio e Paixão (2012, p.438) argumentam que “as universidades regionais ou que estejam instaladas em regiões com desigualdades históricas, como é habitual no contexto brasileiro, acolhem alunos e alunas academicamente vulneráveis”. Para os autores (2012, p.438), “o processo de ensino-aprendizagem convencional produz efeitos nocivos na sala de aula e nos *campi* universitários. A apatia dos estudantes, a mediocridade implantada como norma, a ausência de reflexão crítica, a exacerbação monodisciplinar na transmissão do conhecimento e os modelos autoritários de ensino, associados à absoluta desvinculação com o meio regional, são parte da *sinomatologia* de uma situação universitária que exige melhoras substanciais”.

Entre as funções das instituições de ensino e pesquisa, está o estudo sobre os problemas que impedem, ou dificultam, tanto o desenvolvimento socioeconômico quanto o desenvolvimento do turismo. Além disso, questionam-se as aplicações dos estudos nas transformações positivas da realidade. A relação entre teoria e prática na formação profissional é questão recorrente nos meios acadêmico, social e das organizações de mercado.

A formação deve contemplar os conhecimentos estruturantes, comuns aos serviços ou segmentos essenciais do turismo (hotelaria, gastronomia, transportes, lazer), bem como a interação com outras áreas do conhecimento, com base na visão sistêmica e na interdisciplinaridade. Os projetos pedagógicos devem ser adequados às diretrizes jurídico-institucionais, que estabelecem as competências fundamentais do profissional a ser formado

pela academia. A gênese dos projetos pedagógicos fundamenta-se no tempo necessário para a formação, bem como no enfoque da relação entre a realidade local e a realidade global.

Enquanto os docentes devem ter perfil profissional adequado às disciplinas que ministram e atuar de forma eclética em pesquisa, com base na visão da realidade sociológica e mercadológica, os alunos devem ser motivados ao empreendedorismo e à cidadania, de acordo com paradigmas éticos. Para Ferreira (2004, p.196),

Especificamente para a formação superior em turismo, considerando todas as questões anteriormente expostas, fica evidente a necessidade de o educador atuar como: a) orientador dos alunos em atividades de pesquisa, seja em campo ou na revisão bibliográfica; b) incentivador da atitude de compartilhar informações com os colegas através de apresentações; c) moderador nos acordos para desenvolver os relacionamentos interpessoais através do trabalho em equipes; d) apresentador de situações e mediador no estudo de casos baseados em experiências de sucesso e também nos exemplos problemáticos; e) mediador da autoavaliação e análise crítica quanto aos erros e acertos das experiências individual e coletivamente vivenciadas; f) promotor do contato direto dos acadêmicos com a comunidade dos núcleos receptores de turismo e com os próprios turistas.

É fundamental manter constante e dinâmico intercâmbio com os diversos segmentos da sociedade e do mercado. A comunicação e o monitoramento de necessidades de mudanças são estratégias de conhecimento das competências dos alunos pelos empresários, pelos profissionais do mercado e pelos gestores públicos.

A qualificação e a capacitação dos docentes são fundamentais e devem enfatizar suas áreas específicas de especialidades, por meio das quais proporcionam conhecimento aos alunos. Em razão da multidisciplinaridade e da interdisciplinaridade, o professor não pode dominar todas as diferentes áreas do ensino em turismo. Os gestores das instituições de ensino têm a responsabilidade de valorizar e de motivar seus docentes.

Silveira, Medaglia e Gândara (2012, p.17) argumentam que “é interessante que, na área de turismo, tenha-se perdido a imagem da academia como orientadora do mercado e divulgadora de novas tendências (se é que tal status já existiu no Brasil)”. Para os autores:

A manutenção do ensino superior à luz da evolução da legislação implicou aprofundamento dos estudos por meio da qualificação de professores em mestrados e doutorados. Em decorrência disso, ao contrário do que se esperava, que a academia se adaptasse ao mercado, fornecendo profissionais bem “treinados”, houve uma busca por aprofundamento teórico mais que prático, e uma área profissional que despontou nos anos 1970 e gerou uma expectativa de formação superior, não chegou a consolidar-se como profissão regulamentada, mas gerou tamanho interesse no meio acadêmico que é possível que a consolidação da área de estudo e da epistemologia do turismo esteja mais próxima de consolidar-se do que a profissão de turismólogo no Brasil.

As propostas pedagógicas das dezenas de cursos superiores de turismo apresentam as habilidades ou competências do profissional a ser formado e os atributos do perfil do egresso. Tem-se, portanto, que há mais semelhanças do que diferenças entre as propostas didáticas, cujos conteúdos são sistematizados em linhas ou em conjuntos de disciplinas. As abordagens inerentes à educação em turismo são: serviços, qualidade, hospitalidade, empreendedorismo, sustentabilidade, desenvolvimento socioeconômico, entre outras.

Alguns autores enfatizam limitações e questionam as ausências de conteúdos multiculturais, bem como de temas da comunicação interpessoal e da ética nas relações sociais, políticas e econômicas para o fortalecimento do espírito de cooperação e de socialização de benefícios da atividade turística. Com base na análise da formação e da atuação do turismólogo no âmbito das agências de turismo, Bridi (2010) argumenta que o conceito de competência operacional fundamenta-se na articulação entre saberes, fazeres e atitudes.

É consenso que o aluno deve ser valorizado como ser humano, tanto em sua dimensão individual quanto em seu papel de participante da coletividade, cujas ações implicam atitudes éticas na articulação entre teoria e prática. Essa valorização é fundamental para que o aluno aprenda a resolver tanto os próprios problemas quanto os problemas de seu contexto social.

Baptista (2008) aborda os princípios do processo educacional e destaca a necessidade de se observarem os desdobramentos da reflexão sobre ética e vida moral, teoria e prática, fundamentação *versus* aplicação, integrando o setor normativo e os padrões de conduta com a ação. Cita a importância de valorização das pessoas na resolução dos próprios problemas, exaltando o papel dos principais atores envolvidos nos processos, isto é, os alunos.

O aspecto relacional entre os indivíduos também é destacado por Santos, Oliveira e Marinho (2009). O aprimoramento moral deve ser visto tanto como processo social quanto pessoal; deve ser pautado em princípios da racionalidade comunicativa, cooperativa e interdisciplinar, respeitando as particularidades das situações estabelecidas e dos contextos social e histórico dos grupos envolvidos.

No mesmo sentido do pensamento de Baptista (2008), Bonfim (2010, p. 117) destaca a necessidade de educar, para a transformação social, “a formação do cidadão político, que usa a palavra como forma de transformar o mundo”. Para Bonfim (2010, p. 116), “o distanciamento da realidade, representada por visões alienadas sobre o que acontece ao nosso redor, pode ser superado no âmbito escolar, por meio de uma pedagogia que pretenda o desenvolvimento da autonomia dos alunos e que vise ao envolvimento efetivo deles nos trabalhos, o que implica prazer”.

Sogayar e Rejowski (2011) concordam com os benefícios econômicos do turismo e, com base nas discussões sobre a necessidade de valorização das dimensões cultural, social e ambiental da atividade pela comunidade acadêmica, propõem que o ensino na área transcenda essa visão e se fundamente em três fatores: 1) internacionalização (globalização); 2) sustentabilidade; e 3) ética. As justificativas são respectivamente: as relações de poder econômico e o intercâmbio cultural; os impactos ambientais e as mudanças climáticas; e a orientação das condutas individuais. As autoras

destacam também a hospitalidade como verdadeiro sentido de humanização do turismo.

### A aprendizagem baseada em problemas (ABP)

A atuação de professores qualificados e em condições ambientais adequadas é essencial para a qualidade e o sucesso dos cursos. Quanto maior a participação de todos os atores (professores e alunos) nas propostas pedagógicas e curriculares, mais favoráveis serão as condições de eficácia da aprendizagem e de qualidade da educação. Um dos desafios é o monitoramento da satisfação dos alunos, dos egressos e dos responsáveis pelo mercado para identificar necessidades e atender expectativas.

Com base na visão dos sete saberes da educação do futuro, de Morin (2004), e na pedagogia libertadora de Freire (1997), é importante reconhecer a atuação dos atores da sociedade e do mercado, tanto no sentido de empreendedorismo quanto no sentido de produção de conhecimento com base nos saberes tácitos, espontâneos e vivenciais da realidade.

A aprendizagem baseada em resolução de problemas diferencia-se significativamente da pedagogia tradicional, em que o professor, por meio de aulas expositivas, é o principal ator do processo de ensino e aprendizagem. Entre os diferenciais da proposta, destaca-se a liberdade de escolha dos meios e dos recursos de estudo pelos alunos, que são instigados pelo professor a identificar as fontes da fundamentação teórica. Essa estratégia (bem como todo o processo da disciplina) estimula os alunos à autoaprendizagem.

As características inovadoras do método são a proatividade do aluno e a postura interativa do professor, que assume papel de tutor, e cuja presença e participação mantêm-se essenciais. Na condição de tutor, o professor explica os procedimentos metodológicos, organiza e articula os grupos, acompanha e monitora os trabalhos, orienta e informa sobre conteúdos e referenciais teóricos, questiona o desempenho e os resultados e avalia os projetos e relatórios de pesquisa produzidos pelos alunos.

Historicamente, entre as razões do surgimento dessa dinâmica pedagógica, estão o avanço da tecnologia da comunicação e da informação, a

velocidade da produção de conhecimentos e das mudanças da sociedade. A internet e a expansão dos veículos de imprensa democratizaram e facilitaram o acesso à informação e à educação. Nesse contexto, questionou-se o método tradicional de ensino-aprendizagem, cuja dinâmica é a exposição de conteúdos exclusivamente pelo professor, a memorização pelo aluno e a aferição da assimilação por meio de provas.

A metodologia do novo modelo, que se denominou *Problem Based Learning (PBL)*, ou Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP), surgiu no final de década de 1960, na Universidade de Maastricht, e foi também aplicada na Universidade de McMaster (Canadá). Entre outros referenciais, a Aprendizagem Baseada em Problemas fundamenta-se na filosofia da educação, do filósofo americano John Dewey (1952 – 1959), cuja proposta é o desenvolvimento da visão crítica do aluno. (DEWEY, 1961, 1979a, 1979b).

A atribuição de excessiva responsabilidade ao professor, como protagonista central da educação, implicou mudanças do paradigma pedagógico, por meio de atividades interativas. No método ABP, formam-se grupos em que os alunos buscam a solução de problemas por meio de estudos de casos. Nesse processo, o aluno é motivado à produção de conhecimentos pela revisão e aplicação de conceitos à análise da realidade e à elaboração de novos conceitos. O educador é menos pressionado pelas exigências de domínio de conteúdos, pelas avaliações de desempenho, pelos gestores e pelos alunos, reduzindo-se riscos de desgastes psicológicos e profissionais de não atender às expectativas de atualização e de monopolização de conhecimentos.

Além da reflexão sobre questões de seu interesse e de interesse coletivo e da criatividade nas soluções de problemas reais, os alunos são estimulados a trabalhar em equipe, a respeitar diferentes visões e a implementar métodos científicos fundamentados nos valores morais e humanísticos da sociedade. A razão da motivação e do comprometimento da equipe é o desafio da solução de problemas da realidade vivencial dos alunos. Nesse sentido, os docentes tutores da disciplina, que faz parte da estrutura curricular de cursos superiores, tanto das ciências sociais e humanas quanto das ciências exatas, podem sugerir diversas temáticas orientadoras, a fim de facilitar a definição e a contextualização do problema pelos grupos de alunos. O mais coerente

é que os próprios alunos definam as temáticas, de acordo com o contexto epistemológico de seus cursos.

Em cenário de globalização e de intensificação da competição, aumenta a necessidade de cooperação para o desenvolvimento de competências por métodos descentralizados, em que predominem a participação e o comprometimento individual com a equipe e com a coletividade. Comunicação, intercâmbio de ideias, interatividade e iniciativa são habilidades exercitadas na formação de competências para lidar com incertezas, por meio de visões inovadoras que articulem a teoria com a realidade. Ao mesmo tempo que é incentivado ao autoaprendizado, o aluno aprende a estabelecer relacionamentos profissionais e a tomar decisões com base no espírito democrático e no consenso.

Além da dimensão analítica das discussões pedagógicas, os grupos de alunos devem planejar e executar tarefas, cumprindo prazos para produzir o relatório de atividades, cujo formato é de trabalho científico. O problema é traduzido em questão de pesquisa para a qual deve ser elaborada justificativa com argumentação da relevância do estudo. Além desses elementos, a estrutura do trabalho constitui-se em: objetivos (geral e específicos), fundamentação teórica, método de estudo do caso (instrumentos de investigação de campo e sujeitos abordados), descrição e análise dos resultados e conclusões. (DENCKER, 2007). Essa estrutura não é determinante, mas é a mais adequada e usual para a organização das atividades da equipe.

### Dinâmica pedagógica

A disciplina de Resolução de Problemas integra a grade curricular dos primeiros semestres dos cursos de graduação em turismo, lazer e hospitalidade. A primeira etapa da disciplina consiste na explanação da dinâmica pedagógica e do método de elaboração de projetos de pesquisa. A dinâmica expositiva, em que dois professores exerceram o papel tradicional de transmissores de informações, aconteceu apenas no primeiro encontro. Do segundo encontro em diante, as turmas (com cerca, por exemplo, de 60 alu-



nos) são divididas entre os dois professores e organizadas em quatro grupos de sete a oito alunos.

Além dos professores, pode haver a atuação de dois monitores, alunos de cursos de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado). As discussões dos grupos iniciam com a definição das temáticas e dos problemas de pesquisa. Para a fundamentação teórica do projeto, os alunos fazem revisões bibliográficas e, uma vez definidos os objetivos do trabalho, estabelecem-se os procedimentos de pesquisa de campo.

O tutor, de forma interativa, atua na verificação da clareza dos objetivos da pesquisa, na orientação dos alunos, na elaboração de todas as etapas do projeto. É ainda papel do tutor questionar a eficácia e a viabilidade dos procedimentos metodológicos, bem como a credibilidade das fontes de pesquisa. Além disso, pode incentivar as discussões e a valorização da diversidade de visões e de opiniões, com base no rigor científico e no pluralismo de ideias e de pontos de vistas. Mantém constante diálogo e intercâmbio com os alunos e também com os colegas tutores.

A proposta pedagógica da disciplina de Resolução de Problemas, ministrada nos primeiros semestres do Curso de Turismo, Lazer e Hospitalidade, mostra sua eficácia em todas as etapas do processo, conforme se constata a seguir.

As atividades desenvolveram-se ao longo de cerca de quinze a dezoito encontros de quatro horas-aula. Além desse tempo, os grupos atuaram extraclasse, realizando visitas e encontros e mantendo contatos virtuais. Os projetos dos relatórios (trabalhos de pesquisa) foram apresentados por todos os grupos aos cerca de 60 alunos da disciplina, e são avaliados, presencialmente e imediatamente após as apresentações, pelos tutores (os dois professores e os dois monitores).

Ao final do semestre, os alunos apresentaram à turma de cerca de 60 alunos, os trabalhos completos, que foram avaliados presencialmente pelos tutores e monitores. Além das apresentações, os grupos entregaram versão do trabalho em texto impresso, com limite de 20 páginas e adequado às normas da ABNT. O conceito, ou nota, final dos alunos foi definido com base nas avaliações dos trabalhos pelos professores e monitores e pelas autoavaliações dos alunos que atribuíram notas a si e aos colegas de grupo.

## Análise da experiência pedagógica

Aspectos enfatizados pelas teorias da educação, como objetividade, intercâmbio, espírito de cooperação, parceria e participação, implementam-se na prática pedagógica da disciplina de Resolução de Problemas, tornando a aprendizagem dinâmica e atualizada. Comprova-se que, desde os primeiros semestres do curso, os alunos podem ser empreendedores do conhecimento e participantes da produção de conteúdos científicos em turismo e lazer. A partir dos quais Na maioria dos procedimentos metodológicos dos trabalhos, as pesquisas de campo, além de observação direta, realizam-se por meio de entrevistas com gestores e de aplicações de questionários a amostras representativas dos universos de sujeitos responsáveis pelos casos de estudos.

A coordenação das atividades didáticas da disciplina de Resolução de Problemas em Turismo, Lazer e Hospitalidade proporciona espaço aos alunos e os motiva à responsabilidade e à reflexão, bem como à socialização dos estudos. Ainda que as pesquisas sejam delimitadas às realidades dos contextos vivenciais, os resultados dos trabalhos de grupos têm aplicabilidade universal. Os alunos têm interesse em reflexões e em análises de soluções de problemas e esperam que a academia lhes proporcione espaços e visões teóricas que se apliquem aos contextos sociais que eles vivenciam ou com os quais se identificam.

Entre os problemas de interesse dos alunos, estão, por exemplo, a deficiência da acessibilidade e da mobilidade, em vários espaços urbanos, e os estudos da disciplina de RP proporcionam visões de melhoria da qualidade dos atrativos e serviços de parques e de áreas de lazer. Os alunos também identificam necessidades de melhoria do atendimento dos serviços de hospedagem e das agências de viagens para os diversos segmentos de clientes, especialmente, os deficientes, os idosos e os homossexuais. Destacam os exemplos de inovação e de competitividade de diversos estabelecimentos de gastronomia. Entre as múltiplas possibilidades de estudos e pesquisas, questionam-se os atrativos e legados dos megaeventos e os retornos dos festivais musicais, contemplando-se os eventos como campo relevante em

turismo e em lazer. A premissa de que a cidade somente é hospitaleira para os turistas se for agradável para seus habitantes está implícita nos exemplos de estudos sobre as modalidades e dimensões temporais e espaciais de lazer.

A dinâmica da disciplina confirma a eficácia do método pedagógico baseado em problemas (ABP), pois o aluno é instigado a comprometer-se com o autoaprendizado em interlocução produtiva com o professor. O aluno torna-se, portanto, proativo, e o professor o motiva no desenvolvimento de diversas competências, desde reflexões sobre a realidade, revisão bibliográfica, elaboração de instrumentos de investigação, realização de pesquisa de campo até as análises dos resultados para produção de novos conhecimentos, que são socializados entre todos os participantes.

Além disso, o aluno aprende a lidar com incertezas, administrar conflitos, conviver com diferentes visões e trabalhar em equipe, respeitando princípios democráticos. Essas modalidades de aprendizado, além da transparência na atribuição de conceitos ou notas, das quais os alunos participam, autoavaliando-se e avaliando os colegas, contextualizam-se no campo dos valores éticos e da cidadania. A participação dos monitores (alunos dos programas de pós-graduação *stricto sensu*), além de bem sucedida, é mais uma das contribuições importantes da disciplina de Resolução de Problemas. Com a atuação deles, mantém-se a qualidade da dinâmica pedagógica, e a experiência é importante para o desenvolvimento de suas habilidades docentes.

### Considerações finais

Com os avanços das tecnologias da informação e da comunicação, as mudanças no turismo e no lazer foram significativas, e as organizações do mercado exigem cursos cujas propostas pedagógicas sejam pragmáticas. A proliferação dos cursos de ensino à distância contribuiu para a transformação desse cenário. Em contexto de sensível redução de demanda pelos cursos de turismo, vive-se situação controversa, pois ao mesmo tempo que se fala em formar “mentes pensantes”, tem-se a exigência de propostas de formação intensiva e objetiva.

Qual o ponto de equilíbrio dessa situação? A redução de demanda reitera a importância das modalidades de cursos tecnológicos. Várias universidades reformularam o currículo, e a grade curricular é compartilhada com outros cursos, visando a torná-la interdisciplinar. Diversos cursos foram adaptados às linhas da administração, em razão da redução da demanda pela oferta de vagas acadêmicas. Como em qualquer área, o mercado absorve profissionais competentes, mas é preciso repensar os projetos pedagógicos, por causa das mudanças e das expectativas das organizações da sociedade e do mercado.

Qual a postura do professor em sala de aula e do pesquisador acadêmico no atual cenário de incertezas e de questionamentos? Uma das gratificações é que o professor e o pesquisador competentes são exatamente aqueles que questionam e não somente aqueles que apresentam respostas ou soluções. Mas, pontualmente, a questão é: como deve ser a atuação docente em turismo e em lazer?

Em síntese, os trabalhos produzidos pelos grupos de alunos são resultados do intercâmbio de ideias, por meio de discussões em sala de aula e de pesquisas de campo. Instigam-se os alunos a observar a realidade e a buscar atualização teórica com base em publicações na área, ainda que a leitura seja cada vez mais utópica na realidade da comunicação eletrônica virtual, em que a internet torna-se hegemônica.

## SEÇÃO II – PERSPECTIVAS EM EVENTOS

---

4	MODELO DE PLANEJAMENTO E DE ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS TURÍSTICOS .....	69
5	O EVENTO TURÍSTICO E A COMUNIDADE LOCAL .....	85
6	TURISMO DE EVENTOS E O DESENVOLVIMENTO LOCAL .....	97
7	O PIONEIRISMO DA FESTA NACIONAL DA UVA DE CAXIAS DO SUL (RS) .....	109

## 4 MODELO DE PLANEJAMENTO E DE ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS TURÍSTICOS

### Introdução

Os desafios das empresas são: a) a inovação, b) a promoção da imagem de marcas e c) a competitividade. A propaganda, muitas vezes, apresenta retornos pequenos ou é ineficaz. Para ser eficaz, a comunicação deve ser sinérgica. O mercado é uma coleção de nichos, em que ganha cada vez mais valor o intangível e a proximidade com o cliente.

Os eventos são estratégias eficazes de comunicação. São menos dispendiosos e mais lucrativos que as várias formas de propaganda, pois proporcionam maior visibilidade para empresas e produtos (KOTLER *et al.*, 1995). Na Austrália e na Espanha, os megaeventos são liderados pelo setor público. Nos Estados Unidos, são as entidades da iniciativa privada que se destacam pela atuação nas realizações.

Muitas cidades médias, polos econômicos regionais no Brasil, apresentam potencialidades evidentes, em razão de sua representatividade industrial, comercial e cultural. A indústria, ao invés de inibir, pode impulsionar ainda mais o turismo, por meio das feiras de negócios, já que a harmonia do binômio eventos-turismo, especialmente as feiras de negócios, é vantagem estratégica do destino. Eventos proporcionam efeitos multiplicadores para a economia regional. O calendário local de eventos de várias cidades e regiões, entretanto, ainda é limitado, proporcionalmente às oportunidades de inovação.

Para organizar eventos, é imprescindível articular relacionamentos, lidar com pessoas de culturas diferentes, com visões diferentes. É preciso uma atitude de negociação permanente, passando a imagem de que tudo é negociável, de que não há portas definitivamente fechadas. Evento é um fenômeno que implica dinâmica na economia, é multiplicador de negócios. Feira é um lugar para proporcionar contato com os canais de comercialização (ANDRADE, 2007).

“Quem não gosta de movimento, de risco e de improviso deve descartar esta atividade” ensina a sabedoria popular. Paralelamente, a relação “risco-

-retorno” deve ser avaliada com mais cuidado e para isso é fundamental que se entenda o conceito de evento de uma forma crítica. Há escassez de bibliografia, o que torna necessária a busca de apoio em fontes de várias áreas do conhecimento. É fundamental enfatizar o planejamento e diagnóstico nos projetos de eventos, pois, sem objetivos claros, os retornos não podem ser avaliados. Os eventos podem ser classificados por objetivos: técnico, científico, cultural, político. É fundamental o binômio tema/público, não somente público alvo, mas público de interesse (GIÁCOMO, 1997).

Os eventos devem ser apresentados por meio das atividades programadas e planejadas, em que o local e o tempo (data) são pré-estabelecidos, assim como seus objetivos e públicos. Os eventos, pela sua dinâmica não só organizacional, como estratégia de comercialização e marketing, darão maior visibilidade a essas atividades. Dentro desse contexto, é importante ressaltar a presença do profissional de eventos que cuidará de seu “produto/proposta”, na formatação e adequação de suas etapas de produção, ao desempenhar funções essenciais de planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades em questão (CANTON, 2001).

Evento deve ser um acontecimento previamente planejado que ocorre num tempo e lugar bem definidos, como forma de minimizar esforços de comunicação, e objetiva o engajamento de pessoas a uma ideia ou ação (GIÁCOMO, 1997).

O estudo da história e da cultura locais são fundamentais para mapear o ambiente visando ao entendimento do cenário atual e à elaboração de propostas adequadas para a organização de eventos.

As situações históricas instigam à formulação de questões fundamentais, tais como: 1) Por que não se capitalizam potencialidades para consolidar a hegemonia de polos econômicos como ambientes favoráveis para evento?; 2) Que modelo de gestão pode ser o mais adequado para a consolidação e manutenção de uma estrutura organizadora de eventos?.

Certamente, essas questões são dependentes da questão maior que é o problema central desta análise: como estabelecer uma forma, ou um modelo de relacionamento simétrico de poder entre grupos articuladores de

uma feira de negócios, em que a característica básica anterior é justamente a assimetria de poder?

Inferem-se, portanto, as seguintes premissas: 1) o sucesso dos eventos depende da participação das organizacionais representativas das atividades econômicas e culturais; 2) é essencial a atuação especializada de empresas organizadoras; 3) a prioridade da organização dos eventos é conquistar os diversos públicos participantes; 4) a dificuldade das realizações de eventos é a ausência de modelo adequado de gestão organizacional.

Os profissionais de eventos devem ser conhecedores de produções bibliográficas de autores das áreas da administração, planejamento, turismo, comunicação e história. É fundamental que eles tenham competências de analisar casos, com base nos históricos de experiências de realizações. Os critérios para seleção das experiências a analisar podem ser tanto os fatores de sucesso quanto as causas do insucesso.

As visões de lideranças políticas e empresariais, tais como profissionais e formadores de opinião, possibilitaram uma análise qualitativa da situação socioeconômica, cultural e técnico-comportamental. A pesquisa documental nos organismos oficiais e entidades privadas faz parte da fundamentação da viabilidade do projeto e da reedição inovadora das programações.

É fundamental, portanto, identificar os elementos para consolidação e manutenção de uma estrutura organizadora de feiras de negócios, estudando a viabilidade da cooperação e da parceria entre os agentes da cadeia produtiva, com relacionamento simétrico de poder.

Especificamente, os eventos: 1) contribuem para o resgate de estratégias para o envolvimento das entidades; 2) enfatizam os valores e as capacidades da empresa organizadora; 3) salientam o significado dos retornos proporcionados pelo público participante às empresas investidoras; 4) no sentido de governança, ensejam modelo prático, efetivo e eficaz de gestão organizacional.

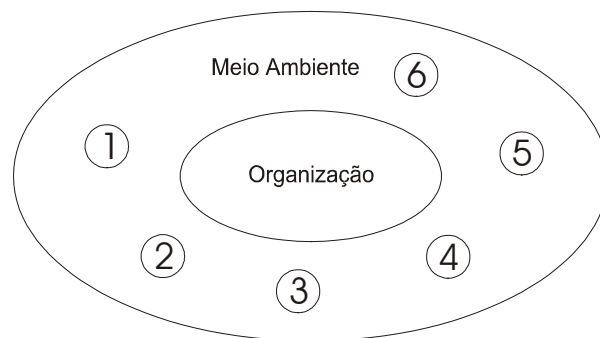
## Análise ambiental

De uma forma genérica, quanto maior a dependência do ambiente, maior a vulnerabilidade da organização. É preciso, portanto, exercitar o controle sobre o ambiente, monitorando-o. As condições ambientais podem ser: tecnológicas, legislativas, políticas, econômicas e culturais (HALL, 1984). Os elementos externos à organização no sistema capitalista podem ser: os bancos, os clientes, os fornecedores, a comunidade, a sociedade e os concorrentes. As organizações são submetidas a constantes pressões, como ameaças em um mar de turbulências (SROUR, 2000).

As condições de Hall e os elementos de Srouer formam um conjunto bastante adequado de variáveis para o entendimento do ambiente das feiras de negócios.

A Figura 1 apresenta a organização, no caso, as referidas feiras, e o seu entorno ambiental com suas respectivas variáveis.

Figura 1 - Modelo de análise ambiental

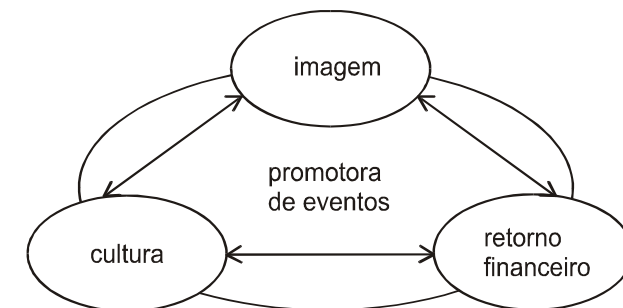


1 – parceiros, 2 – comunidade, 3 – política, 4 – economia, 5 – cultura, 6 – clientes visitantes.

Fonte: Elaboração dos autorres

A organização é responsável pela articulação das frentes: imagem-cultura, imagem-retorno financeiro e retorno-cultura. A Figura 2 mostra essas diferentes interfaces funcionais.

Figura 2 - A organização e a articulação das frentes



Fonte: Elaboração dos autores

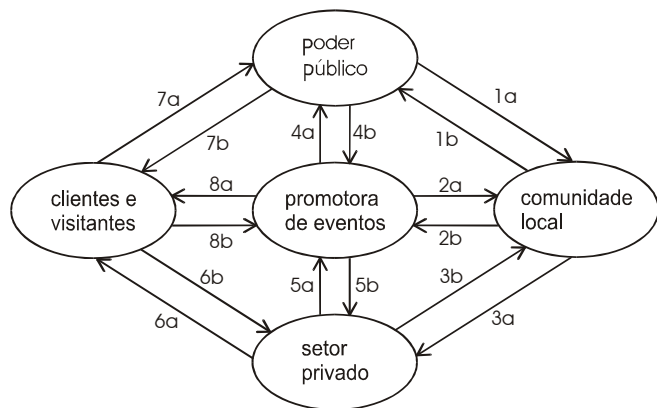
Cultura é a “mente da organização”, ou as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos (MINTZBERG *et.al.*, 2000).

Imagem é o conjunto de fatores objetivos e subjetivos que envolvem o produto, o serviço ou a empresa que os oferece. A imagem de uma entidade (empresa, pessoa, projeto, país, cidade, associação, grupo, produto) é o resultado do balanço entre as percepções positivas e negativas que essa organização passa para um determinado público.

## ELEMENTOS E DINAMICIDADE DO MODELO E A SIMETRIA DE PODER NA GESTÃO DE EVENTOS

O sucesso de uma feira depende fundamentalmente da capacidade de planejamento e gestão das ligações dos diferentes envolvidos. Os envolvimento são: 1) poder público-comunidade local; 2) promotora de eventos-comunidade local; 3) setor privado-comunidade local; 4) poder público-promotora de eventos; 5) promotora de eventos-setor privado; 6) setor privado-clientes visitantes; 7) poder público-clientes visitantes; 8) promotora de eventos-clientes visitantes.

Figura 3 - Modelo de análise dinâmico



A especialização da sociedade dificulta e desarmoniza as relações, tornando-as mais complexas. A transformação da sociedade, que mudou também as formas das relações, ocorreu no processo de evolução da fase agrícola para a fase industrial. A solidariedade passou a ser por contratos e a cooperação por interesses comerciais (DEFLEUR, 1993). É nessa sociedade, que hoje se integra cada vez mais, economicamente, pela rede mundial da informatização, que se infere o modelo de ligações da Figura 3, o qual deve ser dinâmico, de intercâmbio, com parcerias, com cooperação mútua e recíproca, visando ao retorno geral e abrangente.

Considerando-se o modelo de análise proposto, tem-se que as relações entre as diferentes instituições, em função de estarem inseridas em uma sociedade pós-industrial, são relacionamentos (contratuais ou não) que se interinfluenciam permanentemente, criando uma dinamicidade no modelo. Paralelamente, o grau de coesão e sobrevivência do próprio conjunto de elementos que formam o modelo depende do grau de simetria de poder gerado nos relacionamentos. Redes, estratégia coletiva e terceirização estratégica fazem parte do novo vocabulário da administração estratégica (MINTZBERG *et al.*, 2000)

Todo aquele cuja cooperação seja necessária para implementar uma decisão – e que pode negar-se a cooperar – tem poder. O grau de seu poder dependerá de quanto de sua cooperação se precisará. Ao mudar o ambiente

de trabalho, quem está no topo da pirâmide não pode exercer controle total. É preciso dar autoridade às pessoas lá na frente, onde a ação acontece. As organizações formam um espaço de poder, uma arena em que se digladiam forças interessadas em apropriar-se de bens socialmente escassos (SROUR, 2000). Utiliza-se a palavra *poder* para descrever o exercício de influência, além da puramente econômica (a qual inclui poder econômico usado além da concorrência convencional do mercado). Isso aproxima o poder da política.

O poder e o jogo do poder precisam ser entendidos e gerenciados dentro da organização, bem como no seu ambiente. O modelo proposto na Figura 3, ao identificar relações entre diferentes elementos (organizações e/ou grupos sociais), precisa levar em conta o poder que flui destas ligações.

### As feiras de negócios

Com base na conceituação e peculiaridades dos eventos, define-se feira como um evento previamente planejado, para a realização de uma reunião de empresas de setores de atividades econômicas diversas, com data e locais pré-determinados, tendo em vista tornar mais efetivas a divulgação e a comercialização de produtos e serviços. A exposição dos produtos e serviços, normalmente em estandes, visa à realização de vendas a clientes atuais e potenciais, podendo ser em sistema de pronta-entrega e, inclusive, a consumidores finais.

Feira de negócios é um evento de caráter técnico, também previamente planejado, que reúne empresas, normalmente indústrias, de um único segmento, ou de vários segmentos integrantes de um mesmo setor de atividade econômica, com data e local pré-determinados. Tem o objetivo de tornar mais eficiente a divulgação e a comercialização de produtos e serviços, por meio da redução de custos e aumento de retornos. A exposição de amostras ou coleções é feita, normalmente, em estandes, a públicos de clientes de interesse (varejistas efetivos e potenciais) e a demais profissionais da área contemplada. As vendas são efetuadas por sistema de programação e faturamento de pedidos ou por encomendas.

As feiras foram as estratégias de comércio mais importantes da Idade Média. As mais antigas realizaram-se em Champagne, na França, no ano 427 (MATIAS, 2001). Atualmente, a Europa ainda é o centro de várias das maiores feiras mundiais de negócios.

No Brasil, o início das feiras temático-setoriais deu-se em 1958, com a Feira Nacional da Indústria Têxtil (Fenit), em São Paulo, por iniciativa de Caio de Alcântara Machado. Segundo ele, até então, só havia exposições. Alcântara Machado foi considerado excessivamente ousado para a época. Investiu U\$ 1 milhão e teve que recorrer a bancos. Depois realizou as feiras UD (utilidades domésticas), Salão do Automóvel e outras. Estas feiras geraram um movimento extraordinário para o turismo. Hoje, são mais de 10 grandes feiras por ano, e a maioria realiza-se no tradicional Parque de Exposições Anhembi. A Equipotel, também uma das mais antigas, voltada ao segmento de produtos e serviços para hotelaria, é promovida pela empresa paulista Hotelnews há 40 anos, sob a coordenação da proprietária Magdala Castro. A primeira edição da Equipotel foi no Rio de Janeiro. Posteriormente, tornou-se itinerante, entre Rio de Janeiro e São Paulo e, desde 1983, está fixada em São Paulo. Outros promotores paulistas também se destacaram, como Lemos Britto e Omar Guazzelli, que firmaram uma aliança com a multinacional alemã Messe Frankfurt. São Paulo, o maior polo de feiras da América Latina, é atualmente referência internacional nessa atividade.

No Rio Grande do Sul, as pesquisadas identificam as experiências de realizações da Feira Nacional da Malharia e Vestuário (Fenamalha). O Festival da Moda do Rio Grande do Sul, realizado em três edições, de 1986 a 1988, foi precursor da Fenamalha, que completou dez edições, de 1988 a 1996 (uma edição no Samuara Alfred Hotel e nove edições no Parque de Exposições da Festa da Uva). Esses eventos, Festival da Moda e Fenamalha, reuniam expositores dos segmentos de malharia, confecção, máquinas e produtos têxteis, nacionais e estrangeiros. A Fenamalha, durante dez edições de frequência anual, foi a maior e mais representativa feira de moda outono-inverno do Brasil. Os maiores índices de desempenho foram em 1989, 1990, 1994, quando o número de expositores foi superior a 250 e o número de visitantes, 13 mil, ocupando pavilhão de 15 mil metros

quadrados de área, e o volume de negócios foi de U\$ 30 milhões. A realização da feira contava com o envolvimento direto do Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e Malharias da Região Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul (Fitemasul). Contrariamente aos interesses e análises técnico-conjunturais da empresa organizadora e realizadora, o Sindicato Fitemasul, representado por um grupo de empresas integrantes da sua diretoria, expositoras da feira, decidiu realizar, em 1997, outro evento, com a participação exclusiva de malharias. Posteriormente, a entidade assumiu a marca Fenamalha para continuar realizando a feira, e a mudança fracassou.

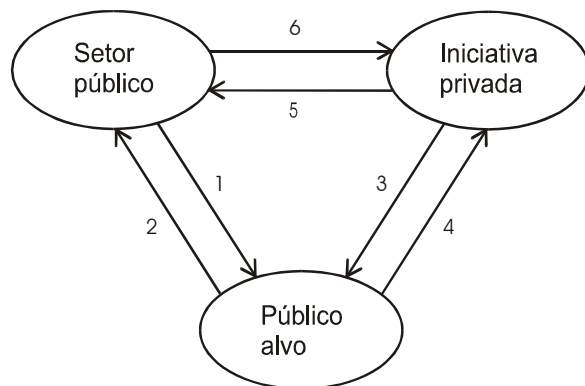
### O planejamento de eventos

Planejamento significa criar condições favoráveis para atingir objetivos pré-determinados (RUSCHMAN, 2000). Para um planejamento eficaz, é fundamental formular as perguntas essenciais: Como? Onde? Por quê? Para quem? O quê? Com a velocidade das mudanças, é preciso que se construam cenários. Mais do que competir por mercados, é preciso criar novos mercados e ter capacidade de previsão e de ação. Há organizações que preferem tentar várias coisas e aproveitar o que dá certo. Grandes empresas não sabiam realmente o que queriam quando iniciaram. O principal é ter uma visão, como, por exemplo, a de Walt Disney: *levar alegria às pessoas*. Outros acreditam que transpiração, determinação e garra são requisitos essenciais da competitividade e do sucesso empresarial. O destino não é acaso, é escolha.

É preciso superar a tentação de desistir, persistindo diante das adversidades e desafios. É preciso criatividade para construir cenários, antecipando o futuro com base em: 1) Segurança proporcionada pela infraestrutura; 2) Retornos para os diferentes setores que formam a comunidade; 3) Realização de negócios e prazer turístico, 4 - Retorno financeiro de longo e médio prazos; 5) Retorno financeiro, via importante para o crescimento da atividade econômica; 6) Retorno em termos de infraestrutura para realização das feiras e implementação da atividade.



Figura 4 - Segmentos envolvidos no planejamento de uma feira



É imprescindível o planejamento para a realização de uma feira de negócios, pois cada evento deve ser administrado como uma empresa, considerando-se que os riscos, incertezas e dúvidas devem ser reduzidos ao máximo, por meio da capitalização das potencialidades dos setores de atividades econômicas envolvidos e do compromisso das instituições participantes.

Para o planejamento de uma feira de negócios é necessário o intercâmbio entre o setor público, a iniciativa privada e o público alvo, determinando-se claramente as funções e responsabilidades de cada uma dessas entidades, considerando os retornos que as feiras proporcionam. O retorno é premissa fundamental.

Uma das principais funções das feiras de negócios é proporcionar difusão de informações, conhecimentos e aprendizado, pois elas formam uma rede de intercâmbios de experiências e lançamentos. Os métodos de ensino e aprendizagem são efetivos quando implementados em redes de trocas de conhecimentos. Essa rede de trocas é uma característica relevante das feiras de negócios.

Para realização de feiras de negócios, devem-se enfatizar os binômios promotor-empendedor e evento-empendimento. Os requisitos e condições relevantes do empreendedorismo e do empendedor são: 1) predisposição para lidar constantemente com incertezas; 2) renúncia à vida pessoal; 3) comprometimento do patrimônio particular; 4) determinação para

iniciar sem recursos e sem apoios; 5) consciência de que prazos são fatais. O empresário e o profissional são empreendedores somente se acrescentarem algo novo ao negócio ou à organização.

## Eventos e turismo

A conceituação e o entendimento do turismo não se restringe a uma única definição, pois esse fenômeno ocorre em distintos campos de estudo, sendo explicado conforme diferentes correntes de pensamento e verificado em contextos vários da realidade social (BENI, 2007). Ao se associar o turismo somente com lazer, está-se reduzindo-o demasiadamente. Tal redução pode inibir iniciativas e encobrir potenciais de oferta e produção turística. Como consumidor, o turista pode revelar suas preferências em diversas outras esferas, não somente no lazer.

O objetivo das feiras são os negócios, mas, ao utilizarem a infraestrutura de serviços da cadeia produtiva do turismo, movimentam toda a infraestrutura turística de uma cidade ou região, requerendo, inclusive, atividades de lazer. A ligação feiras-turismo não só é possível como necessária para a melhor visualização do fenômeno feira. Essa ligação, no entanto, precisa estar submersa em um ambiente de empreendedorismo, no qual as pessoas envolvidas possam arriscar situações criativas. Exemplos de agentes da cadeia produtiva do turismo são: meios de hospedagem e alimentação, agências, comércio, eventos, poder público, entidades, clientes visitantes. Quanto mais desenvolvido for o turismo, melhores serão as condições ambientais para as feiras. A recíproca também é verdadeira, pois quanto mais adequadas forem as condições ambientais para a realização das feiras, maiores serão os benefícios e retornos para a cadeia produtiva do turismo.

Outro método para análise dos retornos das feiras é a aplicação da teoria do sistema de turismo (SISTUR). Sistema é o conjunto de partes que interagem entre si, visando a um determinado fim. É representado por um modelo para facilitar a análise e simplificar o estudo de causa e efeito entre os elementos (BENI, 2007). Dentre os quatro subsistemas que integram o conjunto das relações ambientais do SISTUR, está o subsistema econô-

mico, no qual se inserem as feiras de negócios, que geram uma demanda econômica por parte das empresas de serviços do setor de turismo.

### O eventos e a função das entidades associativas

Para as realizações exitosas, de acordo com os fatos históricos, são fundamentais a atuação e a parceria das entidades representativas de cada setor envolvido e contemplado pelos eventos. As empresas privadas são representadas pelas associações classistas, ou sindicatos patronais, os quais reúnem atributos como credibilidade e influência, sendo referenciais e imagem dos segmentos econômicos em que atuam. Cada uma dessas instituições possui uma significativa expressão política e uma força resultante da união de dezenas de empresas. Mesmo que se questione o envolvimento do poder público nas realizações de feiras de negócios, é inegável a sua responsabilidade, mesmo que seja aparentemente indireta, no bom desempenho das etapas e atividades dos eventos.

Concluindo, constata-se que não só o envolvimento das entidades representativas dos setores econômicos é importante, mas o envolvimento participativo, desde que essa forma de envolvimento não gere uma assimetria de poder que cause o desequilíbrio nas diferentes relações entre estes envolvidos: a) poder público – comunidade; b) setor privado – comunidade; c) promotora – poder público; d) promotora – comunidade; e) promotora – setor privado. Verifica-se, portanto, que uma das condições necessárias para o sucesso das feiras de negócios é o envolvimento ótimo das diferentes entidades e o equilíbrio das diferentes relações entre elas.

### A função da empresa organizadora

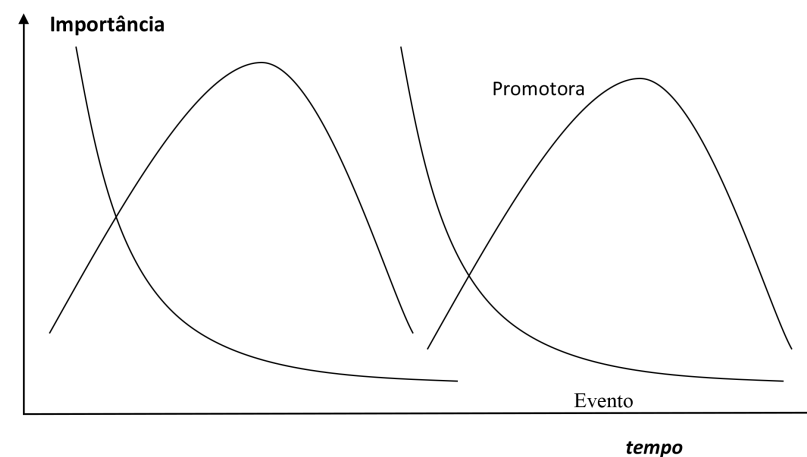
A história mostra que os eventos surgiram em razão das iniciativas das empresas organizadoras. Verifica-se claramente, pelas experiências históricas, que todos concordam com a presença e atuação de empresas organizadoras em eventos. A experiência histórica, no entanto, mostra que os problemas de convivência são muitos e que a assimetria de poder interno, muitas vezes, leva a soluções, tais como, substituição da coordenação profis-

sional ou eliminação da coordenação profissional. Essa tendência histórica mostra o quão veladas são essas questões. Entender e saber administrar essa importância é uma questão fundamental da própria organização dos eventos, e a promotora precisa saber articular as relações e controlá-las. Além de gerenciar todas as incertezas dos eventos, as promotoras precisam saber gerenciar os altos e baixos de sua participação no modelo de gestão, bem como os ciclos de vida dos eventos.

Para sobreviver, a promotora precisa, ainda, instituir diretrizes que determinam o que *não* fazer, em vez do *que mais* fazer. Esse estágio ocorre quando o interesse em produzir e o espírito empreendedor estão ambos em nível elevado. Podem-se resgatar experiências do passado, adaptando-as à realidade atual, bem como executar novas ideias. Quanto mais estável e harmoniosa a relação dinâmica da promotora com os parceiros do modelo, maiores as garantias de que ela se mantenha como agente central da estrutura realizadora.

A grande maioria dos empresários reconhece a importância e a necessidade da atuação de empresas organizadoras na realização eventos, ainda que alguns entendam que a sua atuação deveria ser meramente em caráter de execução de projetos pré-elaborados por outras instituições.

Figura 5 - Importância da promotora x Ciclo de vida do evento



A Figura 5 é a representação dos ciclos de importância da promotora na realização de um evento. Essa importância é sinônimo de necessidade de envolvimento, pois ela varia de acordo com o grau de consolidação e de sucesso do evento. Nessa representação gráfica, a importância da promotora é inversamente proporcional ao crescimento do evento e, nessa medida, inversamente proporcional à importância do evento.

As definições de estratégia como plano e como padrão podem ser bem independentes uma de outra: os planos podem não ser atingidos como estratégias deliberadas, enquanto os padrões poderão ser substituídos por estratégias emergentes (MINTZBERG *et al.*, 2000). Este desafio de ter que se manter em constante estabilidade e equilíbrio no mercado exige da promotora a elaboração e a execução de estratégias previamente calculadas e planejadas.

### A missão e o objetivo do evento

Cada vez mais incapazes de competir com base nas vantagens dos produtos, as economias ocidentais estão sendo transformadas em economias de serviços. Michael Porter sustenta, de forma convincente, que existem três estratégias competitivas genéricas: liderança global em custos, diferenciação e focalização. As feiras são serviços que as empresas devem agregar como valor aos seus produtos para satisfazer as necessidades de seus clientes. O marketing promocional é muito antigo, mas somente nos anos 1970 decolou nos Estados Unidos. No Brasil, o salto se deu na década seguinte. Aqui, já é um mercado de 5 bilhões de dólares, sendo 70% em feiras e 30% em demais eventos (convenções, lançamentos de produtos, coletivas à imprensa, festas de confraternização etc.). A participação bem organizada em uma feira dá excelentes retornos: 1) contato direto com o cliente/consumidor para vender, como também para *feedbacks* de todas as naturezas: sugestões, queixas, opiniões; 2) contato direto com autoridades e *opinion-makers*; 3) a oportunidade de ter mídia gratuita (jornais, revistas, televisão) é enorme.

Para a cidade que as sedia, os retornos proporcionados pelas feiras de negócios são interessantes, pois o gasto médio de um visitante que frequenta uma feira pode ser de mais de U\$S 300,00 (trezentos dólares) por dia, com hospedagem, alimentação e transporte, no destino sede do evento.

Tem-se, portanto, que o planejamento e estruturação das feiras de negócios devem priorizar a aproximação dos expositores com seus clientes reais e potenciais, o que significa garantir a eficácia nas relações entre: a) clientes visitantes – setor privado, e b) clientes visitantes – promotora. Para que isso se concretize, é fundamental a sincronia promotora – setor privado. Paralelamente, é fundamental que se crie uma infraestrutura urbana atraente, o que significa que as relações entre clientes e visitantes – poder público, e clientes visitantes – promotora precisam ser harmônicas. Para que isso aconteça, é necessária a sincronia entre promotora – poder público.

Os retornos das feiras, portanto, são diretamente proporcionais à eficácia do conjunto de relações citadas. As feiras reúnem públicos qualificados que buscam atualização com lançamentos de novos equipamentos; são oportunidades de encontros para negócios imediatos e futuros; proporcionam aproximação; facilitam acessos a oportunidades para as pequenas empresas por meio de conquista de clientes e projeção de imagem; geram empregos e impostos; trazem novas tecnologias; possibilitam aprendizado tecnológico e troca de informações; oportunizam aquisição de máquinas, equipamentos.

### Considerações finais

Conhecer a economia constituída por estabelecimentos da indústria (microempresas, empresas de pequeno porte, médio porte e grande porte), os indicadores do setores industrial, comercial, de serviços e da agricultura; a representatividade dos setores e o PIB anual; as exportações e as importações; a população e a renda per capita, de acordo com o IBGE, consiste no passo inicial para a elaboração de um projeto de eventos.

Para a realização, por exemplo, das feiras, os centros de exposições (parques) devem apresentar infraestrutura com: área adequada de

pavilhões cobertos, estacionamento seguro e com capacidade suficiente, redes elétrica, hidráulica e telefônica compatíveis para grandes eventos e localização acessível.

Entre outros privilégios, a rede da oferta turística local deve oferecer hotéis com leitos suficientes, meios de alimentação (restaurantes, lanchonetes, bares,), aeroporto com voos diários e conexões para as maiores cidades do país e exterior. A localização e a mobilidade da cidade são fatores essenciais, e a rede deve ter abrangência regional.

Várias são as demonstrações de talento e de vocação empreendedora, desde os primórdios das histórias municipais, nas realizações de eventos turísticos relevantes no Brasil. Nesses casos, foram consideradas as condições ambientais bem como a rede turística adequada para as feiras de negócios, considerando, ainda, a posição geográfica da cidade. O município aglutinador do *cluster* econômico e turístico regional precisa se apoiar na rede de serviços dos municípios vizinhos.

Esses fatos validam a premissa de que um dos maiores problemas para o desenvolvimento das feiras de negócios é a ausência de um modelo de gestão das parcerias e da cooperação entre as organizações socioeconômicas, políticas e culturais.

A riqueza histórica e cultural do destino (município-sede), aliada a todos os atributos sócio-econômicos salientados, não teria sentido e razão sem a capacidade empreendedora das lideranças privadas, sem a competência administrativa do poder público e sem o espírito progressista da comunidade. A importância dos benefícios dos eventos, bem como da relevância e do significado da parceria, da união sinérgica para a sua viabilização e manutenção é plenamente reconhecida.

## 5 O EVENTO TURÍSTICO E A COMUNIDADE LOCAL

### Introdução

O turismo de eventos é estratégia de redução da sazonalidade em períodos de baixa ocupação da oferta de serviços de um destino. Contribui para o desenvolvimento socioeconômico, por meio da melhoria da qualidade de vida, da aproximação entre os povos, da superação das barreiras culturais, da produção e socialização de conhecimentos. O turismo de eventos é uma das mais importantes dimensões da confraternização e da humanização das relações sociais. De acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT), 55% dos deslocamentos humanos correspondem a participações em eventos, constituindo-se em um dos segmentos que mais crescem no setor.

Para o sucesso de eventos turísticos, é necessária a articulação de diversos atores, visando à conquista de clientes visitantes, por meio de parcerias e de relações simétricas de poder no sistema de gestão. Nesse sentido, além do poder público e da iniciativa privada, a comunidade local é ator-chave no processo de análise e de implementação de estratégias que tornem o ambiente organizacional favorável, com base na redução de pontos fracos e na potencialização de pontos fortes da realização de eventos. Além de seus atributos turísticos, a classificação do evento como cultural, de natureza festiva e de caráter temático-popular implica o envolvimento da comunidade em seu processo de implementação.

O planejamento estratégico, portanto, deve priorizar a satisfação da comunidade local em relação ao evento, tendo por objetivos específicos: identificar pontos fortes e pontos fracos da realização; verificar a opinião da comunidade em relação aos impactos do evento; e verificar o conhecimento, a participação e a avaliação da comunidade sobre a programação.

### Turismo de eventos

Os eventos constituem um dos principais segmentos de mercado do turismo. Como aspectos atuais do mercado de turismo, Ansarah (2005)

destaca desde o segmento de turismo científico até o segmento de turismo espacial. A autora manifesta, entretanto, uma preocupação, questionando: “o mercado está preparado, em todos os níveis hierárquicos de uma empresa, para atender e satisfazer uma demanda tão diversificada?”. Um evento turístico pode abranger públicos com interesses diversificados, e a comunidade do município-sede, como um dos atores responsáveis, deve ter competências para administrar todos os aspectos da realização de um evento de natureza festiva e popular.

As categorias de eventos vão desde as celebrações religiosas até as mais sofisticadas reuniões de caráter promocional e comercial (feiras, exposições), didático, técnico ou científico (convenções, seminários, congressos) e as grandes festas populares. Eventos culturais podem ser inspirados nas tradições comunitárias religiosas.

De acordo com Canton (2009, p.211),

A realização de eventos culturais revela-se importante como nicho de mercado para diversos municípios, em se tratando do solo brasileiro, em que a miscigenação cultural se mostra diversificada. As localidades em que as comunidades sejam empreendedoras e inovadoras podem se beneficiar desses nichos, propondo a excelência no que se refere à hospitalidade e priorizando nova dinâmica social com reflexos econômicos e comerciais

De acordo com Beni (2007), o turismo de eventos é um eficiente meio para promover a difusão de informações sobre determinada região ou localidade, para abrir novas perspectivas sociais, desenvolver a criatividade, além de promover o sentimento de liberdade pelos novos contatos culturais.

Para Oliveira (2001 p.75), “turismo de eventos é praticado por quem deseja participar de acontecimento promovido com o objetivo de discutir assuntos de interesses comuns (profissionais, culturais, desportivas), ou para expor ou lançar novos produtos no mercado”. Andrade (2002, p.41) argumenta que “os eventos constituem parte significativa na composição do produto turístico, atendendo intrinsecamente às exigências de mercado em matéria de entretenimento, lazer, conhecimento, descanso”. Brito e

Fontes (2002, p.14) explicam que “muito mais que um acontecimento de sucesso, uma festa, uma linguagem de comunicação, uma atividade de relações públicas ou mesmo uma estratégia de marketing, o evento é a soma de esforços e ações planejadas com o objetivo de alcançar resultados definidos junto ao seu público-alvo”.

O turismo de eventos traz bons negócios para a hotelaria, bares e restaurantes e melhora a imagem da cidade ou região. De acordo com Canton (2004, p.312), esse segmento de turismo é mais que lazer. Para a autora,

O turismo é a atividade econômica que mais cresce em nível mundial. Uma fatia da economia desse mercado se relaciona com o setor de eventos. Os impactos econômicos causados por esse segmento são inúmeros, além de reduzir o problema da sazonalidade. O evento é um gerador de demanda para o núcleo. Gera empregos. Incentiva o investimento privado. Gera imposto e traz maior movimentação às cidades. O turismo de eventos é, pois, um investimento e não só eventual lazer ou diversão.

Esse turista alia o trabalho ao ócio, pois está quase sempre disponível para conhecer os atrativos que o local oferece. Silva (2007, p.25) corrobora essa ideia quando comenta que:

O turismo de eventos é uma forma de divulgar a imagem da localidade receptora, pois os participantes do evento se deslocam por um motivo específico e acabam sozinhos ou acompanhados, aproveitando a ocasião para passear, interagindo-se dessa maneira com a localidade receptora, conhecendo os produtos turísticos da região, fazendo compras, conhecendo a gastronomia.

O turismo de eventos representa amplo campo a ser explorado, podendo gerar inúmeros benefícios, tais como incremento na receita do local-sede do evento (um turista participante gasta três vezes mais do que um turista comum), melhoria da imagem e da infraestrutura da cidade-sede. Nesse sentido, Zanella (2003, p.16) informa que a permanência de um turista de eventos é duas vezes maior do que a do turista de lazer, dizendo que “o

turista de lazer permanece em média três dias em uma localidade, enquanto os participantes de congressos, feiras e convenções, cerca de seis dias nos locais dos eventos”.

De acordo com Zanella (2003, p. 17),

Além de sua importância para o desenvolvimento turístico, os eventos apresentam outras peculiaridades relacionadas com o ambiente socioeconômico: aumentam a taxa de ocupação e, conseqüentemente, as receitas das empresas de transporte e hotéis nos períodos de recesso ou baixa temporada; promovem o desenvolvimento de atividades complementares ao evento principal, tais como transporte interno, áreas de alimentação, lazer, serviços de instalações e montagens, produção de artigos promocionais e brindes, etc.; divulgam e consolidam a imagem favorável da localidade-sede e das entidades e empresas que participam do evento; proporcionam a geração de novos empregos e o aproveitamento da mão-de-obra local; contribuem para a melhoria dos serviços de infraestrutura da localidade-sede, beneficiando a comunidade.

Os turistas que participam de congressos e convenções realizam uma despesa média três vezes superior à de um turista comum. Dos valores despendidos por participantes de eventos durante a permanência no local, cerca de 46% são direcionados ao setor hoteleiro, e os restantes 54% são aplicados em outros segmentos de atividade local, com destaque para os custos de instalações, montagens, decoração, publicidade e propaganda, pessoal, transporte, hospedagem, locações, alimentação, lazer e diversões, seguros etc. O tempo médio de permanência de um turista de eventos na localidade é superior ao de um turista convencional e de lazer. Além disso, cerca de 90% dos participantes de congressos, convenções ou similares comparecem ao evento com acompanhantes, o que tem gerado receitas extras significativas. (TYLER et al., 2003; ALLEN, 2003).

## Comunidade local e gestão de eventos turísticos

Com base na definição de Beni (2007), comunidade local é o coletivo humano que recebe uma dupla corrente migratória: a turística e a laboral; influi sobre ambas e se vê afetado por elas. Esse grupo receptor é composto de pessoas que são proprietárias ou administradoras dos equipamentos turístico-receptivos. Abrange também as pessoas que trabalham nas instalações, como residentes do núcleo receptor, ou forasteiros, as que estão diretamente relacionadas com o turismo por meio de empresas prestadoras de serviços, do comércio e da construção civil. Pessoas não profissionalmente ligadas ao turismo também têm algum contato com o setor.

A comunidade é a reunião de pessoas em torno de ideias, interesses e recursos, em determinado espaço geográfico, para soluções de seus problemas. A comunidade pode participar de um evento de diferentes formas e intensidades, como: membro da comissão organizadora, expositor, prestador de serviço ou visitante. A participação pode ser de alguma maneira direta ou indireta, sendo próximas ou mais distantes as interferências da realização dos eventos em seu cotidiano.

Para Yeoman (2006), são legados positivos de festivais e eventos em destinos o estabelecimento ou estreitamento de tradições e valores dos residentes. Há uma extensa bibliografia sobre o aumento do orgulho e do espírito do local, quando as comunidades hospedam eventos de sucesso. Eventos bem sucedidos podem incentivar uma maior participação na prática de esportes ou artes, ou outra atividade recreativa. Isso, combinado à adoção de novos padrões sociais e exposição a novas formas culturais, pode estimular um aumento no voluntariado, no envolvimento comunitário e na interação e cooperação intercultural.

O turismo de festivais e eventos pode alterar as características da comunidade do destino (URRY, 2001). Os problemas identificados englobam: a ameaça de perceberem os turistas como invasores, a perda da privacidade, a descaracterização da cultura que atrai os visitantes, entre outros. Para Swarbrooke (2002), há diversas razões para tensões, e isso envolve grande parte das preocupações na crescente literatura sobre os impactos negativos do turismo.

A comunidade local, da mesma forma que os visitantes clientes, deve estar satisfeita com as realizações dos eventos. Nem todo evento é bem recebido pelas comunidades anfitriãs, em razão de impactos como irritação, congestionamentos de trânsito e de vias públicas e lotação de estabelecimentos comerciais. Dificilmente pode-se manter a satisfação do visitante a longo prazo (para que retorne ao evento) se, antes, a comunidade não estiver satisfeita. Além da intensidade da participação, deve-se, portanto, analisar a satisfação e a opinião da comunidade sobre o evento.

Na gestão de eventos de grande porte, que mobilizem significativo número de visitantes, como o Carnaval do Rio de Janeiro, a Festa da Uva de Caxias do Sul, a Oktoberfest de Blumenau e o Natal Luz de Gramado, é preciso um comprometimento dos atores em um sistema de relações simétricas de poder. Os atores que constituem o modelo de gestão de eventos são: poder público, setor privado, comunidade local e visitantes.

É com base na sociedade que hoje se integra cada vez mais economicamente pela rede mundial da informatização que se propõe esse modelo de ligações entre os atores da gestão de eventos, o qual deve ser dinâmico, com intercâmbios, com parcerias e cooperação mútua e recíproca, visando ao retorno geral e abrangente. Na gestão de eventos, as relações entre os diferentes atores, em função de estarem inseridas na sociedade pós-industrial, são relacionamentos (contratuais ou não) que se interinfluenciam permanentemente, criando uma dinamicidade no modelo. Paralelamente, o grau de coesão e sobrevivência do próprio conjunto de elementos que formam o modelo depende do grau de simetria de poder gerado nos relacionamentos (TOMAZZONI, 2002).

Verifica-se que a participação da comunidade é essencial para o sucesso do evento, tanto em razão de facilitar sua viabilização operacional quanto em razão de tornar as condições ambientais favoráveis à sua realização. É importante entender que, no caso dos eventos realizados com envolvimento, apoio ou sob responsabilidade do poder público, a comunidade é representada na organização pelos gestores organizacionais do evento. Nesse sentido, é esclarecedora a visão da teoria da administração pública.

Di Pietro (2004, p.53) explica o sentido de administração pública em seus aspectos objetivo e subjetivo. A autora lembra que o vocábulo administração “tanto abrange a atividade superior de planejar, dirigir, comandar, como a atividade subordinada de executar”.

Basicamente, são dois os sentidos em que se utiliza mais comumente a expressão ‘administração pública’: a) em sentido subjetivo, formal ou orgânico, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa; compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que se tripartite a atividade estatal: a função administrativa; b) em sentido objetivo material ou funcional, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a administração pública é a própria função administrativa que incumbe, predominantemente, ao Poder Executivo. (DI PIETRO, 2004, p.54).

Na abordagem da administração pública em sentido objetivo, Di Pietro (2004, p.60) destaca que “serviço público é toda atividade que a administração pública exerce, direta ou indiretamente, para satisfazer à necessidade coletiva. Abrange atividades que, por sua essencialidade ou relevância para a coletividade, foram assumidas pelo Estado, com ou sem exclusividade”. A autora menciona que a Constituição Federal é rica em exemplos de serviços públicos, desde telecomunicações até estatísticas.

Além das abordagens da administração pública, os gestores de eventos, voluntários ou profissionais, representantes dos diferentes segmentos que constituem o modelo de gestão – poder público, iniciativa privada, comunidade e visitantes – devem conhecer a administração estratégica. Esse conhecimento tem por finalidade a análise e o monitoramento das variáveis do ambiente organizacional, cujos âmbitos são: geral, operacional e interno (CERTO et al., 2005; ANSOFF e MCDONNELL, 2009).

O arcabouço teórico da administração estratégica é extenso, e inúmeros são os autores da área que propõem modelos de análise e de gestão organizacional. Para os fins deste estudo, menciona-se a matriz SWOT, cuja tradução é *strengths* (pontos fortes), *weaknesses* (pontos fracos), *opportunities* (oportu-

nidades) e *threats* (ameaças). De acordo com Wright et al. (2009), essa matriz é aplicada a uma análise dos pontos fortes e dos pontos fracos, referentes a fatores internos à organização, e a oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente externo. O objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais, enfatizando seus pontos fortes e reduzindo seus pontos fracos. A análise também é útil para revelar pontos fortes que ainda não tenham sido plenamente corrigidos. Na pesquisa de campo deste artigo, são considerados os pontos fortes e os pontos fracos do evento pela visão da comunidade local.

Outra abordagem importante da organização de eventos é a gestão da qualidade que significa máxima utilidade para o consumidor. Os requisitos da qualidade são satisfação, maximização das aspirações do usuário e conformidade com as expectativas do cliente, em contexto de saturação de produtos no mercado, de competição entre empresas e de globalização econômica. As dimensões da qualidade em serviços são: tangibilidade (aparência das instalações e das pessoas), confiabilidade (execução conforme o prometido), presteza (boa vontade e agilidade), garantia (conhecimento, cortesia, responsabilidade), empatia (atenção aos clientes) (PARASURAMAN e COLBY, 2002). A qualidade do evento está implícita nas avaliações da comunidade sobre a organização e nos impactos do evento, e é evidenciada em alguns aspectos pontuais, como o atendimento nos estabelecimentos comerciais.

### Considerações finais

Projetos de eventos turístico-culturais devem ser iniciativas inovadoras, cujo planejamento contemple visão de longo prazo para sua consolidação, ao longo de edições de frequência adequada às condições dos fatores ambientais do destino.

Pesquisas sobre diversos eventos de sucesso no Brasil identificam como pontos fortes das realizações: geração de empregos temporários; movimentação da economia local pelo ingresso de receita; e promoção da imagem do

destino. Os pontos fracos identificados são: congestionamento de trânsito, falta de vagas para estacionamento de veículos, principalmente nas áreas centrais das cidades; baixa qualidade do atendimento em alguns estabelecimentos comerciais; e superlotação de estabelecimentos comerciais e de serviços no período da edição. Para conquistar o nível de excelência, os organizadores devem minimizar os pontos fracos identificados espontaneamente pelos representantes da comunidade local.

Ser agradável, tanto para a comunidade quanto para os turistas, é fundamental para o sucesso do evento. É preciso criar alternativas de melhoria do atendimento das pessoas nos estabelecimentos comerciais e de serviços nos períodos de excessiva movimentação de turistas.

Eventos temático-populares, de natureza turístico-cultural, são referências de estratégia de redução da sazonalidade do turismo e de desenvolvimento socioeconômico local. Ainda que a comunidade não seja diretamente envolvida na sua realização, ela é representada pelo poder público, que lidera o sistema de gestão, e também por segmentos da iniciativa privada, que se beneficiam com os retornos do evento. É fundamental, porém, que se considerem suas visões da comunidade, em relação aos pontos fortes e aos pontos fracos do evento, a fim de tornar o ambiente do evento mais favorável e mais agradável para os turistas e para a própria comunidade.

Em administração estratégica, os pontos fortes e os pontos fracos são as variáveis do ambiente interno da organização, que podem ser monitoradas e controladas pelos gestores. No caso do evento temático-cultural, o ambiente interno é a própria cidade-sede, e os pontos fracos podem não ser decorrência do insucesso, mas do próprio êxito do evento. A inovação das atrações e a qualidade dos serviços e dos atrativos geram aumento do número de visitantes, que se torna proporcionalmente maior que a capacidade de carga do turismo local. Se por um lado os organizadores do evento demonstraram competência em conquistar resultados expressivos, em termos de ingresso de receita, de geração de oportunidades de trabalho e de projeção da imagem da cidade, por outro lado, eles devem ter condições técnicas e vivenciais de solucionar os pontos fracos identificados pela comunidade e preservar a qualidade da programação.



A promotora deve conhecer muito bem a cultura do ambiente em que se propõe atuar, pois ela precisa saber construir as articulações entre as organizações. Além disto, uma das funções da feira de negócios é projetar a imagem da comunidade local. Outra solução que a gestão deve proporcionar é a conscientização de que as feiras de negócios são geradoras de aprendizado e de oportunidades de mercado e de que,, para obter esses expressivos retornos, são necessários não só a colaboração dos expositores participantes, mas, principalmente, investimentos de recursos financeiros. O maior problema é a falta de conscientização dos empresários quanto à importância de investir na participação das feiras de negócios. Eles pensam que ao participar das feiras estão colaborando com a organização. Uma feira é um negócio, não uma colaboração.

O modelo de gestão é resultado do intercâmbio dinâmico entre a iniciativa privada, o poder público, a comunidade local, os clientes visitantes e a promotora de eventos, os quais devem constituir uma coalizão dominante e uma força-tarefa para o sucesso das realizações das feiras de negócios.

A promotora deve fazer parte do cerne do modelo, assumindo as iniciativas de envolver as demais instituições. Mesmo que não haja a atuação efetiva e real de uma promotora, ocupando a posição nuclear do modelo de gestão, as demais instituições deverão atuar nessa função para preencher esse espaço vazio, o que reitera a necessidade de uma empresa especializada. Para Drucker (1995), cada instituição é especialista em um tipo de conhecimento. O propósito das organizações em uma sociedade do conhecimento é tornar o conhecimento produtivo. A função da organização é aplicar o conhecimento na prática – nas ferramentas, produtos e processos – e nos próprios conhecimentos. Quanto mais especializados forem os conhecimentos, mais eficazes eles serão. Esses especialistas, no entanto, não conseguem resultados sozinhos, a menos que sejam reunidos ao trabalho de outros especialistas. Os conhecimentos em si mesmos são estéreis. Uma organização de especialistas do conhecimento é uma organização de iguais. Não pode haver chefes ou subordinados. E não pode haver especialista maior ou menor em uma organização do conhecimento, exceto no contexto de uma situação em particular.

O modelo de tal organização de iguais pode ser a orquestra sinfônica: “o primeiro violino pode ser o instrumento mais importante na orquestra, mas o primeiro violinista não é melhor que o harpista. É um colega. E a parte de harpa é a parte do harpista e não lhe é delegada nem pelo maestro nem pelo primeiro violinista” (DRUCKER, 2011).

O modelo de gestão, como em uma orquestra, é uma associação que potencializa harmoniosamente o trabalho que cada um de seus especialistas sabe fazer melhor, tendo por prioridade o sucesso do evento. O conhecimento e o poder de cada organização deve ser uma sinergia, aplicada no retorno coletivo, pois se uma organização do modelo perde, o conjunto perde.

## 6 TURISMO DE EVENTOS E DESENVOLVIMENTO LOCAL

### Introdução

Estudos sobre a importância dos eventos no cenário turístico do Brasil ainda são limitados comparativamente às suas potencialidades e aos seus impactos socioeconômicos. A expressiva e abrangente projeção e os impactos socioeconômicos dos eventos justificam que se realizem estudos da eficácia de suas estratégias de gestão e organização, com base na visão dos turistas como atores-chave do processo de realização do evento. A sustentação e o desenvolvimento dos serviços da oferta turística do município relacionam-se diretamente à satisfação dos clientes.

Na fundamentação de turismo e suas categorias, destaca-se o turismo de eventos. Nesse sentido, apresenta-se revisão teórico-conceitual de gestão, organização, planejamento de eventos e marketing. Eventos podem ser estratégias para aumentar o grau de diversificação e de atratividade de um destino turístico. Muitas localidades e regiões têm forte dependência da sazonalidade, como se pode observar nos exemplo de Florianópolis (SC) e do Litoral Norte do Rio Grande do Sul. Originalmente, a alta temporada do turismo de Gramado era o inverno, e, com a realização do Natal Luz no verão, reduziu-se a sazonalidade do turismo.

Os eventos constituem parte significativa da composição do fluxo de pessoas, atendendo intrinsecamente às exigências de mercado, em matéria de entretenimento, lazer, conhecimento, descanso e tantas outras motivações (ZANELLA, 2003; ANDRADE, 2007).

O turismo de eventos é praticado com interesse profissional e cultural, por meio de congressos, convenções, simpósios, feiras, encontros culturais, reuniões internacionais, entre outros, e é uma das atividades econômicas que mais crescem no mundo atual. É praticado por quem deseja participar de acontecimento promovido com o objetivo de discutir assuntos de interesses comuns (profissionais, culturais, desportivas), ou para expor ou lançar novos artigos no mercado (OLIVEIRA, 2001; SIVESSERO, 2002)

Para Hoeller (2000) e Dias e Cassar (2005), o turismo de eventos é uma das atividades econômicas que mais crescem no mundo atual. Proporciona negócios para a hotelaria, bares e restaurantes e melhora a imagem da cidade ou região.

O turista de eventos alia o trabalho ao ócio, pois está quase sempre disponível para conhecer os atrativos que o local oferece. Silva (2007, p.25) corrobora essa ideia: “o turismo de eventos é uma forma de divulgar a imagem da localidade receptora, pois os participantes do evento se deslocam por um motivo específico e, sozinhos ou acompanhados, aproveitam a ocasião para passear, interagindo-se com a localidade receptora, consumindo os produtos turísticos da região”.

O turismo de eventos representa amplo campo a ser explorado, podendo gerar inúmeros benefícios, tais como incremento na receita (um turista participante gasta três vezes mais do que um turista comum) e melhoria da imagem e da infraestrutura da cidade-sede (BRITO e FONTES, 2002). Nesse sentido, para Zanella (2003), o turista de lazer permanece em média três dias em uma localidade, enquanto os participantes de eventos, cerca de seis dias nos locais das realizações.

O turismo de eventos é uma solução para os destinos turísticos, visando a movimentar os serviços nas quatro estações do ano. Os eventos podem ser realizados em época de baixa temporada, em razão das facilidades de reunir número significativo de participantes e de os organizadores encontrarem locais disponíveis para sediá-los.

### Planejamento e gestão de eventos de eventos

Os eventos não acontecem simplesmente por acaso, mas porque são produzidos mediante reflexões, análises e planejamento competentes dos gestores envolvidos nesse processo. “A formulação de uma estratégia de desenvolvimento turístico, que tenha por princípio a participação de todos os interessados, formando parcerias e instituições construídas socialmente, possibilitará melhores condições para gerir os recursos turísticos do destino” (BARRETTO e BREGOLIN, 2005, p.240).

O planejamento turístico, para Ruschmann (2000, p.21), consiste “em ordenar as ações do homem sobre o território e ocupar-se em direcionar a construção de equipamentos e facilidades de forma adequada, evitando os efeitos negativos que os destroem ou reduzem a atratividade turística”. Para Meirelles (1999, p. 21), “evento é um instrumento institucional e promocional, utilizado na comunicação dirigida, com a finalidade de criar conceito e estabelecer a imagem de organizações, produtos, serviços, ideias e pessoas, por meio de um acontecimento previamente planejado”.

De acordo com Giácomo (1993), o evento, ao lado da propaganda, da publicidade, do marketing institucional, é um dos elementos componentes do mix de comunicação. Observa, porém, que, por depender de uma maior participação do receptor, é diferente dos demais componentes. Canton (1997, p.19) explica que “evento é a soma de ações previamente planejadas com o objetivo de alcançar resultados definidos junto ao seu público-alvo”.

Para Meirelles (1999), um evento caracteriza-se por organização e programação prévias, enfatizando sua importância como instrumento institucional e promocional que visam a divulgar uma ideia, produto ou conceito para um público definido. Tal função promocional é tida como uma estratégia para diferentes segmentos sociais e instituições na divulgação de seus produtos e serviços. Matias (2003) explica que o espaço de eventos é o espaço físico delimitado, composto de instalações e dependências, dotado de infraestrutura básica e serviços, destinado a receber as mais diversas categorias acontecimentos.

Para Meirelles (1999, p.77), no planejamento de um evento, os aspectos culturais, sociais, políticos ou legais interferem na sua concepção e resultado. O que é permitido para determinado país ou povo pode ser fatal para outros. A história, a simbologia, os ritos, as cores, as tradições influem no planejamento adequado de cada atividade, assim como os aspectos ambientais, sazonalidade, clima e localização geográfica.

Evento não é um fim, é um meio, é uma ferramenta de marketing, utilizada para alcançar um determinado objetivo. Percebe-se que entre todos os elementos considerados importantes na composição de um evento o público de interesse é o de maior relevância.

Os planos estratégicos orientam a organização do evento no sentido de seu objetivo geral, levando em conta as principais influências: políticas, ambientais, econômicas etc. Os planos administrativos, organizacionais e estruturais explicam como os objetivos serão conquistados (WATT, 2004, p.40).

Para Melo Neto (2004, p.20), “um evento, muito mais do que o planejamento, é a programação, a execução e o monitoramento de uma sequência de atividades destinadas a um público específico e realizadas num local apropriado”. Segundo Robbins (2004, p.87 - 91), “o ambiente de uma organização é composto por forças e instituições externas a ela, que podem afetar o seu desempenho. Todas as organizações precisam de parceiros para alcançar suas metas, ou seja, da disponibilidade dos insumos de mão de obra”. Verifica-se, portanto, que para planejamento, organização e gestão, é fundamental entender e monitorar as variáveis ambientais do evento.

Para fins deste trabalho, adotou-se o modelo de gestão das relações entre os atores de eventos, elaborado por Tomazzoni (2002). Os atores envolvidos em um evento são uma pessoa, grupo de pessoas ou de organizações (empresas). As organizações da sociedade têm um alto grau de responsabilidade para que as condições de um evento sejam favoráveis, reduzindo possíveis conflitos de interesses. “As relações sociais, em meio à complexa e dinâmica transformação da sociedade moderna, se estabelecem com base na produção e no mercado. É fundamental a cooperação entre todos os atores envolvidos, a fim de minimizarem-se os riscos e potencializarem-se as oportunidades e os retornos coletivos”. (TOMAZZONI, 2002, p.63).

A gestão de eventos deve priorizar o conjunto de relações dinâmicas entre os atores: poder público, comunidade local, setor privado, promotora de eventos e clientes visitantes.

A oportunidade de novos negócios entre cliente visitante e iniciativa privada depende da relação entre eles. O planejamento e a gestão de um evento devem contemplar a conjugação de interesses para proporcionar o encontro entre produtores de bens e serviços e clientes.

Os eventos são realizados de pessoas para pessoas; assim, a presença de visitantes (clientes) é a principal razão para a sua realização. O aumento da

visitação à cidade decorrente do evento servirá como alternativa para a dinamização do setor turístico, gerando retornos para a economia local, como empregos e impostos para o poder público.

O poder público deve atuar como regulador e coordenador das ações dos envolvidos no planejamento, suprimindo as necessidades de estrutura básica do evento de uma forma organizada e segura para os turistas visitantes, assim como para a comunidade local. A hospitalidade gera satisfação momentânea, que pode influenciar no retorno do turista, em razão da boa impressão e da opinião favorável sobre a imagem da cidade, assim como da gestão pelo setor público da relação entre comunidade local e os visitantes.

De acordo com Dias e Cassar (2005, p.89-90), “raramente o marketing em turismo pode ser visto de forma isolada pelas empresas privadas; é preciso sempre localizar o papel do setor público, que estará diretamente ligado à valorização e à promoção das localidades, regiões e países onde está inserido o atrativo principal”.

Os organizadores competentes surgem, nesse sentido, para dar uma melhor cobertura ao planejamento e à organização de um evento que possa trazer retornos seguros para uma localidade (GOELDNER et al, 2002). É fundamental a atuação de organização especializada, dedicada, durante todo o ano, a planejar e a gerir o evento.

### Ambiente organizacional e satisfação dos clientes

Organizações são definidas por Srour (2000, p.107), como “coletividades especializadas na produção de determinados bens ou serviços. Absorvem valor do ambiente externo, convertendo insumos em produtos, fazendo girar a economia”. No caso de organizações de eventos, elas demandam insumos do ambiente que são transformados em serviços. A avaliação dos aspectos intangíveis e tangíveis dos cenários e das atratividades dos eventos depende da subjetividade e das expectativas dos clientes.

As regras de transformações e de instabilidade do ambiente aplicam-se a todas as organizações, incluindo os eventos. Os eventos são serviços intangíveis oferecidos por organizações que não têm oportunidade de refazer

o trabalho. No curto espaço de tempo em que o evento é realizado, imprevistos podem acontecer, afetar a imagem do evento e do destino turístico, causando danos irreversíveis para ambos (ALLEN, 2003).

Por receberem *feedback* do ambiente externo, as organizações têm a oportunidade de corrigir erros e de acertar nas tomadas de decisões. Elas têm a possibilidade de reverter uma situação desfavorável por meio de uma análise do ambiente e revertê-la em oportunidade. Para Robbins (2002, p.89), “os resultados vão “dependem do ‘nicho’ de mercado que a empresa demarcou para si mesma em relação à gama de produtos e serviços que ela oferece, da flexibilidade, mobilidade e fluidez de sua estrutura organizacional”.

As organizações realizam esforços para tornar o ambiente mais favorável a seu objetivo de satisfazer os clientes, por meio de uma gestão eficaz. Para reduzir os riscos do ambiente, as empresas precisam identificar melhor as práticas de seus concorrentes ou das empresas reconhecidas como líderes no ramo, comparando-se a elas e copiando o que elas fazem de melhor (MAXIMIANO, 2002).

Em razão disso, as organizações de eventos precisam ter um planejamento e uma gestão minuciosos e rigorosos. Os gestores de eventos são profissionais de marketing que monitoram as variáveis do ambiente organizacional e a satisfação dos clientes. Para Kotler (2000, p.53), “satisfação é o sentimento de prazer resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas do comprador”. O autor explica que as experiências anteriores de compras, os conselhos de amigos e informações e as promessas de profissionais de marketing e de concorrentes são fatores de formação das expectativas pelos compradores.

Para Hoffman e Bateson (2008, p. 30),

Se a percepção real do serviço ficou aquém do esperado, o resultado será uma quebra de expectativa negativa, que resulta em insatisfação do cliente e pode desencadear a publicidade negativa boca a boca e/ou a deserção do cliente. Por outro lado, existe a quebra de expectativa positiva, quando as percepções excedem as expectativas, resultando disso a satisfação do cliente, publicidade boca a boca positiva e retenção do cliente.

Para Sheth (2002, p.136), “há um número infinito de necessidades que um ser humano possa ter. Para que elas façam sentido, os psicólogos e pesquisadores do consumidor têm sugerido várias categorias. Entre o mais relevante para os profissionais de marketing, está a hierarquia das necessidades de Maslow, que compreende desde as mais básicas (fisiológicas), até as mais elevadas (autorrealização)”.

Lovelock (2008, p.106) explica que “muitos pesquisadores acreditam que as percepções dos clientes sobre a qualidade se baseiam em avaliações cognitivas de longo prazo sobre a entrega de serviço de uma empresa, e a satisfação do cliente é uma reação emocional de curto prazo a uma experiência específica de serviço”. Carlzon (1994) criou a definição “hora da verdade” para o acontecimento no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização para satisfazer sua expectativa em relação ao serviço.

Importante destacar também a ideia de Lovelock (2008, p.116) de que “a satisfação do cliente fornece muitos benefícios para a empresa, e níveis mais altos de satisfação resultam em maior fidelidade. No longo prazo, é mais lucrativo manter bons clientes do que constantemente atrair e desenvolver novos clientes para substituir os que saem”.

Para Hoffman e Bateson (2008, p.327-29), a satisfação do cliente é uma das áreas mais estudadas em marketing.

Os clientes não se queixam ativamente para as próprias empresas de serviço. Em vez disso, eles falam de sua insatisfação com os próprios botões ou fugindo para os concorrentes ou dizendo aos clientes existentes ou potenciais da empresa exatamente como foram maltratados por ela. Com base nos números, uma empresa que serve a 100 clientes por semana e apresenta uma taxa de satisfação do cliente de 90% será objeto de milhares de histórias negativas ao fim do ano. Por exemplo, se dez clientes insatisfeitos por semana contarem a dez amigos sobre o serviço insatisfatório que receberam, no final do ano (52 semanas) terão sido geradas 5.200 comunicações negativas boca a boca.

Para poder satisfazer as necessidades do cliente, é preciso primeiro saber quem ele é, conhecer seu perfil. Kotler (2000) enfatiza que, em razão de os mercados serem constituídos por pessoas, a primeira força do macroambiente que os profissionais de marketing monitoram é a população. “Vários são os aspectos do extremo interesse dos profissionais de marketing: o tamanho e a taxa de crescimento da população de diferentes cidades, regiões e países, a distribuição das faixas etárias e sua composição étnica, os níveis de instrução, os padrões domiciliares e as características e os movimentos regionais”. (p.162-163).

Kotler (2000, p.163-164) destaca a composição etária e os níveis de instrução como aspectos fundamentais para conhecer o perfil dos clientes:

As populações variam em sua composição etária. Uma população pode ser dividida em seis grupos de faixa etária: pré-escolares, crianças em idade escolar, adolescentes, adultos jovens de 25 a 40 anos, adultos de meia idade de 40 a 65 anos e adultos idosos com idade superior a 65 anos. A população de qualquer sociedade divide-se em cinco níveis de instrução: analfabetos, pessoas com segundo grau incompleto, pessoas com segundo grau completo, pessoas com diploma universitário e pessoas com especialização. O elevado número de pessoas instruídas nos Estados Unidos indica uma grande demanda por livros, revistas e viagens de qualidade.

Padrões de moradia, renda e persistência dos valores centrais também são enfatizados por Kotler (2000, p.164-176):

O lar tradicional consiste em marido, mulher e filhos (e algumas vezes avós). Há, no entanto, solteiros que vivem sozinhos, casais homo ou heterossexuais que apenas moram juntos, famílias com um único adulto, casais sem filhos e casais que já não vivem com os filhos. Os lares não tradicionais estão crescendo mais rapidamente que os lares tradicionais. Para que existam mercados, é preciso que haja pessoas e poder de compra. O poder de compra em uma economia depende da renda, dos preços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito. As pessoas que vivem em uma determinada sociedade tendem a preservar muitos valores e

crenças centrais. Os norte-americanos, em sua maioria, ainda acreditam no trabalho, em se casar, em fazer caridade e em ser honestos. As crenças e os valores centrais são transmitidos de pais para filhos e reforçados por importantes instituições sociais – escolas, igrejas, empresas e governo.

Os clientes constituem a demanda, que consiste no conjunto de consumidores que compartilham uma necessidade ou desejo específico. A demanda turística está bastante segmentada e condicionada por idade, sexo, poder aquisitivo, nível cultural, orientação sexual, interesses ou necessidades específicas. Cada segmento corresponde a uma tipologia de turismo, como turismo juvenil, de negócios, de natureza, de terceira idade, de gays, histórico, etc. (DIAS e CASSAR, 2005, p.112).

Os desafios dos profissionais de marketing é monitorar a satisfação dos clientes, por meio de métodos adequados. Para Hoffman e Bateson (2008, p.333),

as medidas de satisfação do cliente resultam de medições diretas e indiretas. As medições diretas de satisfação são obtidas em geral por meio de pesquisas de satisfação dos clientes. As pesquisas não são padronizadas. As escalas usadas para coletar os dados, as perguntas feitas aos pesquisados e os métodos de coleta de dados variam.

De acordo com Etzel e Walker (2001, p.76-77),

A pesquisa de marketing consiste de todas as atividades que capacitam uma organização a obter informação necessária para tomar decisões sobre seu ambiente, seu mix de marketing e seus consumidores atuais e os em potencial. Mais especificamente, a pesquisa de marketing é o desenvolvimento, a interpretação e a comunicação da informação orientada para a decisão a ser usada em todas as fases do processo de marketing. Essa definição tem duas implicações importantes: 1) a pesquisa desempenha um papel nas três fases do processo de gerenciamento no marketing: planejamento, implantação e avaliação; 2) ela reconhece que a responsabilidade do pesquisador vai além da coleta de

dados para, assim, desenvolver informação que será útil aos gerentes.

O sucesso de um evento relaciona-se a vários fatores, entre os quais o planejamento e a gestão de marketing. Para obter o planejamento e a gestão de marketing competentes, é fundamental o envolvimento de recursos humanos capacitados, de recursos materiais adequados e a articulação entre os organizadores, visando à conquista de resultados compatíveis, com base na satisfação dos clientes. A pesquisa de campo é conjunto de indicadores fundamentais de satisfação direta dos clientes visitantes (turistas) do evento.

### Considerações finais

O roteiro de questões da pesquisa de campo, para identificar o perfil e a satisfação dos turistas, compreende: idade, gênero, estado civil, escolaridade dos participantes, profissão, procedência, número de estadas no destino, motivo da visita anterior, motivo da viagem, meio de divulgação pelo qual tomou conhecimento do evento, municípios visitados na região, permanência no município, visita aos pontos turísticos durante o evento, onde obteve informações turísticas, estimativa de gasto médio diário na estada, a qual das atrações da programação assistiu, de qual das atrações da programação mais gostou, de qual das atrações da programação menos gostou, expectativas em relação ao evento, satisfação e retorno ao evento, indicação do evento a outras pessoas.

O fato de os turistas já terem visitado antes o mesmo destino por outros motivos, que não seja o turismo de lazer proporcionado pelo evento, mostra que mesmo a visita anterior proporcionou-lhes a oportunidade de conhecer a cidade, motivando-os a retornar para aproveitar a atratividade turística do evento. Pode-se verificar como os gestores devem continuar investindo no marketing do evento, não somente na sua divulgação, mas também na inovação dos serviços, que cativem os turistas a repetir a experiência.

O evento proporciona benefícios regionais. No Brasil, há regiões cujos municípios realizam eventos com a mesma temática, na mesma época do ano, como a Serra Gaúcha (RS) e o Vale do Itajaí (SC). Além disso, veri-

ficam-se os retornos regionais proporcionados pelo evento, pois várias cidades da Serra Gaúcha são contempladas pelo fluxo turístico gerado pela realização de um município. Os eventos proporcionam retornos também para companhias aéreas, transportadoras rodoviárias e agências de viagens e turismo.

Muitos turistas do próprio estado e de outros estados vizinhos passam menos tempo no destino (menos de dois dias). Os turistas de cidades próximas passam um dia para aproveitar os atrativos e regressam para seus lugares de origem no mesmo dia. Boa parte permanece de três dias a mais de uma semana, o que representa um tempo de permanência significativo.

## 7 O PIONEIRISMO DA FESTA NACIONAL DA UVA DE CAXIAS DO SUL (RS)

### Introdução

Nas diversas modalidades de eventos, a articulação entre os atores – poder público, iniciativa privada, comunidade local, turistas – é fundamental para a gestão organizacional, a inovação dos atrativos e o sucesso das festas turísticas. A gestão democrática e participativa constitui modelo de cooperação e de governança entre atores representativos na realização de festas temáticas.

Analisa-se o modelo de gestão do evento Festa Nacional da Uva de Caxias do Sul, com base na governança e nas suas contribuições para o desenvolvimento do turismo brasileiro. Abordam-se os sentidos dos eventos no campo do turismo. Contextualiza-se a governança, o histórico da festividade e sua consolidação como um evento de abrangência nacional. As considerações finais abordam a eficácia radical inovadora da iniciativa de realização do evento e de inovação incremental de sua programação.

No campo do turismo, eventos são planejados e organizados para reunir pessoas com interesses comuns, visando a dinamizar a cadeia produtiva do setor. São estratégias de marketing turístico, que promovem produtos e serviços, projetam a imagem dos destinos, contribuem para o fortalecimento da identidade e o desenvolvimento socioeconômico local. As festas e festivais, universalmente importantes por seu papel cultural e social, vêm se mostrando como promotoras do turismo, animando cidades e seus atrativos (ANDERSSON e GETZ, 2008)

A inovação é destacada como fator essencial para o desenvolvimento, especialmente, por meio dos campos das ciências exatas e da tecnologia industrial. O desafio transcende a inovação incremental, que é “formada por todas as mudanças e adaptações da tecnologia para melhoria progressiva de produtos e processos” (VÁZQUEZ BARQUERO, 2001). A inovação incremental é inerente ao aprendizado da organização e visa a atender às necessidades dos clientes. Essa definição contribui para diferenciar esse



conceito do sentido atribuído à inovação radical, que é a criação de produtos absolutamente novos, até então inexistentes no mercado.

Nesse processo, de acordo com a ideia de destruição criadora de Schumpeter (1985), o antigo é radicalmente substituído pelo novo. A inovação radical é muito mais complexa e desafiadora para a competitividade empresarial e econômica do que a incremental. A inovação pode se dar pela criação de novos produtos; novos métodos de produção; novas fontes de matéria-prima; novas formas de organização empresarial e prospecção de mercados (SCHUMPETER, 1985). Pode decorrer de novas parcerias ou redes de inovação que, por sua natureza dinâmica e mutante, faz que a inovação emergja mais da improvisação do que do planejamento. Algumas inovações podem tornar-se institucionalizadas e incorporadas às rotinas de interação dessas redes. Nesse sentido, os organizadores de eventos precisam refletir sobre a sua rede e se relacionar estrategicamente, a fim de contribuir para que a inovação ocorra (LARSON, 2014).

A realização de eventos constitui um dos principais segmentos do mercado turístico. Os eventos turísticos podem abranger públicos com interesses diversos e os atores responsáveis pela organização devem ter competências para administrar seus diferentes tipos. O planejamento de eventos temáticos de grande porte requer intercâmbio entre o setor público, a iniciativa privada e o público alvo, determinando as funções e responsabilidades desses atores, considerando os retornos das iniciativas como premissas fundamentais.

Os eventos proporcionam a difusão de informações, conhecimentos e aprendizado sobre determinada região ou localidade. Significativos componentes do produto turístico atendem às exigências de mercado também quanto ao entretenimento, ao lazer e ao descanso (ANDRADE, 2002, p.41). São mais que um acontecimento de sucesso, uma festa, uma atividade de relações públicas ou de estratégia de marketing. É a soma de esforços e ações planejadas com o objetivo de alcançar resultados definidos junto ao seu público-alvo (BRITTO e FONTES, 2002, p.14).

Os eventos são considerados como nichos de mercado para as localidades brasileiras, uma vez que o país apresenta grande miscigenação cultural.

“As localidades em que as comunidades sejam empreendedoras e inovadoras podem se beneficiar desses nichos, propondo a excelência no que se refere à hospitalidade e priorizando nova dinâmica social com reflexos econômicos e comerciais” (CANTON, 2009, p.211). O turismo de eventos é, portanto, um eficiente meio de difusão por abrir novas perspectivas sociais, desenvolver a criatividade e promover o sentimento de liberdade pelos novos contatos culturais, profissionais, entre outros (OLIVEIRA, 2001; BENI, 2007).

Desses conceitos, depreende-se que é para a sociedade que se integra cada vez mais pela rede mundial da informatização que se criam eventos, por meio de intercâmbios, parcerias e cooperação, visando retornos abrangentes. Os gestores são desafiados a criar estratégias inovadoras, e o sucesso da proposta depende da inovação da programação dos atrativos, em harmonia com sua essência ou identidade do espaço que os sediam e das pessoas que dele participam.

Como estratégias de marketing, aproximam fornecedores de produtos e serviços dos clientes, fortalecendo a fidelização de consumidores ou proporcionando a conquista de novos. O marketing constitui-se de diversas modalidades promocionais, conjunto de técnicas para exposição destacada e agregação de valor a produtos. A ambientação de eventos turísticos e das festas temáticas, com atividades de animação artístico-cultural, potencializa sua atratividade e pode ser bem sucedida em projeção publicitária, mas são limitados em proporcionar vivências das tradições e em mostrar as belezas do destino (BLESSA, 2005; ZENONE e BUAIRIDE, 2005; PRENTICE e ANDERSEN, 2012).

É importante contextualizar os eventos no turismo de experiência, cuja proposta é a participação ativa do consumidor, motivado pela oferta de produtos com nova formatação, visando a transcender o estímulo dos cinco sentidos e a proporcionar envolvimento emocional (PANOSSO NETTO e GAETA, 2010). Os aspectos naturais, físicos e humanos de uma localidade continuam a ser a maior fonte de diferenciação entre as localidades, e algumas de suas características são exatamente o que o visitante quer ver, experimentar, compartilhar e talvez levar consigo. O visitante gosta de

entrar em um mundo diferente do seu e de experimentar produtos desconhecidos (GOODNEY, 2002, p.50).

Viver emoções e experimentar sensações inesquecíveis proporciona sentimentos especiais, quando em interação com a cultura do local, onde a experiência acontece. Os eventos são estratégias inovadoras de turismo de experiência porque os destinos turísticos não são constituídos somente por cenários naturais, mas por ambientes criados e, especialmente, por proporcionar animação sensorial memorável.

As tipologias de eventos turísticos são tão diversas quanto os segmentos do setor, entre os quais o enoturismo, que se contextualiza no turismo gastronômico. (HALL, JOHNSON e MITCHELL, 2004; LAVANDOSKI, TONINI e BARRETTO, 2012). A gastronomia é componente representativo da cultura da comunidade receptora. Os alimentos locais têm implícita a possibilidade de “consumir simbolicamente” a localidade (SCHLÜTER, 2013). No caso da Festa da Uva, a uva e o vinho são os elementos da gastronomia mais representativos da cultura local, cuja degustação é uma forma de apreciar simbolicamente a cultura dessa região da Serra Gaúcha.

No caso deste capítulo, o evento tratado é de natureza temático-festiva, cuja fundamentação é artístico-cultural, com características promocionais de múltiplos produtos, especialmente as uvas, que são a razão da sua origem e realização. Este texto foi elaborado com a colaboração de Isabel Angélica de Andrade Bock, que o apresentou no evento *Tourism Management Studies (TMS)*, realizado em 2014, em Olhão, Algarve, Portugal.

## Governança

A evolução tecnológica transformou as relações da sociedade – mas não alterou o sentido de sua humanização – e contribuiu para a consolidação dos valores democráticos e para o fortalecimento das instituições. O conceito de sociedade em rede destacou-se com o surgimento e a expansão da tecnologia da informação e da comunicação, mas as pessoas, vivendo tanto em vilarejos rurais quanto em grandes cidades, sempre se organizaram em

redes (CASTELLS, 2011). As relações humanas e organizacionais são inerentes à vida em sociedade, e as organizações são redes sociais.

Mesmo antes de o sociólogo Durkheim (1858-1917) ter analisado a especialização das coletividades culturais ou produtivas no processo pós-Revolução Industrial, que acelerou a urbanização, as pessoas viviam em comunidades, que se constituíam por redes de relações sociais (DEFLEUR e BALL-ROKEAK, 1993). Com o avanço da urbanização, aumentaram as exigências e as necessidades de competência da administração pública, em razão da complexidade das redes na pós-modernidade. Novos conhecimentos e conceitos foram incorporados às políticas públicas, e novos modelos foram implementados para a gestão da sociedade urbana pelo estado democrático de direito.

Parcerias, terceirizações, subcontratações, privatizações têm sido estratégias nos mais diversos campos sociais (cultura, arte, lazer), ou econômicos (indústria comércio, serviços), em que as responsabilidades e competências dos gestores públicos e privados têm se intensificado. A ideia síntese da gestão participativa, em contexto de sociedade em rede, é a governança. Seu sentido é a descentralização, a transcendência da democratização política para a realização de projetos, com base no planejamento e na gestão participativos, que se fundamentam na motivação dos atores para atuarem na solução de problemas, em cenários de incertezas e de instabilidade social.

A governança abrange as redes informais, reconhece sua representatividade e seu potencial político, seus padrões de cooperação e suas competências para conquista de objetivos comuns. A estratégia da governança proporciona a articulação entre as hierarquias do poder público e dos setores de mercado. Entre suas diversas vantagens, destacam-se o intercâmbio de conhecimentos, a definição de papéis e responsabilidades, pela valorização de habilidades e competências dos atores sociais, e o incentivo à negociação, para solução de conflitos e de divergências de interesses, com base no bem estar coletivo (PARKER, 2007; SANTOS, 1997).

A articulação entre empresas privadas, organizações do terceiro setor, associações comunitárias e cidadãos ampliou a dimensão das redes sociais, e o desafio da governança é conjugar interesses diversos, superar o excessivo

individualismo e as rivalidades. No sistema capitalista de livre mercado, é coerente que as redes se fundamentem na reciprocidade. Além de partilhar as pressões e as responsabilidades pelas soluções de problemas, que exigiriam excessiva resiliência de um único ator, proporcionam ganhos individuais e coletivos (CAMARINHA-MATOS e AFSARMANESH, 2008). Atores conscientes compartilham recursos e propósitos e formam redes de cooperação. A essência, portanto, é a ação de atores com mentalidades empreendedoras e com objetivos coletivos. Densidade, amplitude, confiança, reciprocidade e identidade são elementos constitutivos da governança em redes, a fim de que a comunicação, as negociações e os projetos sejam produtivos e inovadores (PARKER, 2007).

Os sistemas burocráticos da gestão pública devem ser monitorados pela governança das redes sociais, visando à viabilização de recursos técnicos, operacionais e financeiros, a serem aplicados no patrimônio público e no desenvolvimento social (AGRANOFF, 2006). O planejamento e a gestão integrados devem contemplar ideias, objetivos comuns e soluções de problemas dos habitantes de um espaço geográfico turístico. Além da representação pelos gestores públicos no sistema político-democrático do estado de direito constitucional, a comunidade pode participar de comissões, conselhos ou outras formas de organização, representativas da atividade turística, cujos impactos podem ser positivos e negativos.

Pesquisas e estudos identificam o fortalecimento dos valores e da autoestima das comunidades como aspectos positivos do turismo. Projetos bem sucedidos de eventos culturais, além de outras ações, devem ser motivos de orgulho e de renovação do espírito comunitário, criando-se ciclos virtuosos de incentivo a novos projetos, à maior participação e à cooperação intercultural (YEOMAN, 2006). Indicam, também, impactos negativos, incluindo a percepção de que os turistas são invasores da privacidade, do aumento dos preços e do custo de vida, até da descaracterização da cultura local (URRY, 2001; SWARBROOKE, 2002).

É bem provável, porém, que o saldo final seja positivo. Rodrigues (2012, p. XXVII) acredita que o turismo causa impactos negativos socioculturais e visivelmente ambientais incomparavelmente menores do que os produ-

zidos pelas outras atividades (práticas das queimadas para expansão das fronteiras agrícolas, o aumento da exploração de minérios e de fontes de energia, entre outros).

Em sua análise sociológica (princípios da harmonização das relações turísticas), Krippendorf (2000) defende a conciliação dos interesses dos turistas e da população local e o controle do uso do solo pela comunidade local. Mesmo não participando diretamente das decisões, a comunidade (e os turistas) deve estar satisfeita com as realizações de projetos turístico-culturais. Nem toda iniciativa é bem recebida pelos cidadãos e dificilmente pode-se manter a satisfação dos turistas a longo prazo se, antes, a comunidade não estiver satisfeita. Além de sua participação, deve-se analisar sua satisfação e opinião sobre as políticas públicas e suas realizações, com base nas relações simétricas de poder entre os atores setoriais.

Nesse sentido, é esclarecedora a teoria da administração pública de Di Pietro (2004, p.53-54). A autora lembra que o vocábulo “administração” abrange tanto a atividade superior de planejar, dirigir, comandar, como a atividade subordinada de executar. Basicamente, são dois os sentidos da expressão “administração pública”: o subjetivo, formal ou orgânico, que designa os entes que exercem a atividade administrativa (compreendendo pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que se triparte a atividade estatal: a função administrativa), e o material ou funcional, que designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes (é a própria função administrativa que incumbe, predominantemente, ao Poder Executivo). No sentido objetivo, o serviço público é toda atividade que a administração pública exerce, direta ou indiretamente, para satisfazer à necessidade coletiva (DI PIETRO, 2004, p. 60). Abrange atividades que foram assumidas pelo Estado, com ou sem exclusividade.

Além das abordagens da administração pública, os gestores do turismo, voluntários ou profissionais, representantes dos diferentes segmentos que constituem o modelo de gestão – poder público, iniciativa privada, comunidade e turistas – devem ser competentes, conhecer seus direitos e deveres e exercer seu papel de cidadãos.

Para aplicação do conceito de governança à análise deste capítulo, é importante a abordagem de Attanasi et al. (2013): apesar de se contextualizarem no turismo de massa, eventos culturais criam laços fortes entre os seus participantes e entre eles e o destino em que se realizam. Embora sejam efêmeros, temporariamente restritos ao tempo de duração do evento, esses laços são positivamente correlacionados com o impacto econômico do evento no território.

### Histórico e contribuições da Festa Nacional da Uva

Em *Praga matou os primeiros parreirais*, reportagem veiculada no Caderno Nordeste Gaúcho (**Jornal Pioneiro**, set.1999, n.17, p.6), registra-se que a primeira videira que os imigrantes italianos plantaram na região não deu frutos. As mudas, de uma variedade europeia, não resistiram às pragas e morreram. O hábito de beber vinho estava ameaçado, o que fez os moradores buscarem alternativas. A solução foi encontrada pelo contato dos produtores com os colonos alemães do município vizinho de Feliz, que trouxeram à Serra Gaúcha a uva tinta “Isabel”, conhecida por sua fácil adaptação ao clima e resistência às doenças. Em poucos anos, havia parreirais espalhados pela região, garantindo a manutenção do hábito longo. Nascia, assim, a vitivinicultura na Serra Gaúcha.

Caxias do Sul, fundada por imigrantes italianos em 1875 (que compreendia também Flores da Cunha e Farroupilha), era a maior produtora de uva até a metade do século XX, quando foi superada por Bento Gonçalves e Flores da Cunha. A indústria tornou-se, desde então, o principal setor da economia do município.

Solução no início, a uva Isabel transformou-se em problema. Como resistia às pragas, eram as preferidas dos vitivinicultores, mas resultava em vinho de baixa qualidade. Mesmo com a criação da estação experimental, que fornecia melhores variedades, não foi fácil convencer os produtores a substituí-la. Esse foi um dos argumentos para a realização da Festa da Uva. Em março de 1931, o coletor estadual, Joaquim Pedro Lisboa, organizou a exposição no Recreio da Juventude, para divulgar outras uvas viníferas.

A realização de eventos de natureza agroindustrial e comercial fazia parte das atividades comunitárias de Caxias do Sul. Em 1881, havia se realizado a Primeira Exposição Agroindustrial da Colônia Caxias (ADAMI, 1975). O evento aconteceu seis anos após a fundação do município, e ocupou duas salas de uma das casas da diretoria de terras e colonização na Avenida Júlio de Castilhos, no centro da pequena cidade. O presidente da Província Sul Riograndense destinou uma verba de 86\$000 réis de auxílio para a exposição, fato que foi considerado motivo de grande contentamento local. Além dos produtos da lavoura, foram expostos garrafas com graspa, com vinho tinto e branco, ferramentas agrárias, utensílios domésticos e industriais.

A segunda exposição aconteceu em 1886 e, periodicamente, a cada três ou quatro anos, o evento foi reeditado, até novembro de 1925, quando se realizou sua décima edição. Em 1931, foi inaugurada a Décima Primeira Exposição Caxiense, na sede do Recreio da Juventude, denominada, desde então, Festa da Uva. Iniciava-se o evento de características pioneiras no contexto econômico e turístico do Brasil.

A Festa da Uva de Caxias do Sul, no contexto do desenvolvimento da cadeia produtiva vitivinícola e da economia da Serra Gaúcha, teve um propósito pedagógico – levar ao maior número de colonos os novos conhecimentos da área e tentar fazer que eles abandonassem o cultivo da uva Isabel. Em seu discurso de abertura, o intendente do município, Celeste Gobatto, demonstrou sua utilidade para “estimular os vicultores a abandonar o fetichismo da Isabel, limitando sua cultura à área considerável que ela já ocupa, para aproveitar outras videiras de qualidade superior”. E enfatizou os encantos da região, as montanhas pitorescas tomadas por parreirais, para os turistas (VALDUGA, 2011, p.124).

A Festa foi uma das primeiras realizações turísticas brasileiras a provocar o deslocamento, em longos percursos rodoviários, de caravanas de turistas, especialmente para desfrutar das atrações culturais, gastronômicas e agroindustriais. Por muitos anos, em número de pessoas visitantes, a festividade foi superada apenas pelo Carnaval do Rio de Janeiro. Se considerados seus aspectos mais amplos, a Festa mantém, até hoje, o status de maior evento temático vitivinícola do Brasil.

De 1931 até 1998 (com intervalo entre 1937 e 1950, em razão da 2ª Guerra Mundial), a Feira Agroindustrial, inserida na festa, mostrou a diversidade da produção econômica caxiense (RIBEIRO, 2002). A indústria metalúrgica e automotiva (de implementos rodoviários, autopeças e veículos) teve participação mais expressiva desde a edição de 1950, como expressão da força econômica desse setor que representa 70% do PIB do município.

A importância do evento pode ser aferida também pelo fato de que, em 1972, foi cenário da primeira transmissão em cores da televisão no Brasil, o que motivou, em 2012, a criação do tema “Uva, Cor, Ação”, em comemoração aos 40 anos do acontecimento.

A participação das indústrias vinícolas foi destacada até a edição de 1986. Em grandes e sofisticados estandes, estas realizavam exposição e degustação de vinhos. Em 1989, a organização do evento foi questionada quanto à falta de destaque da exposição e ao acesso ao consumo de uva e vinhos.

As críticas foram manifestadas durante o Ciclo de Estudos Turísticos de Caxias do Sul e da Serra Gaúcha, projeto originário dos Cursos de Formação de Guia de Turismo, realizado na Câmara de Indústria, Comércio e Serviços do município. O evento reuniu especialistas em turismo da região e do país que debateram os problemas e dificuldades do desenvolvimento do turismo municipal e regional.

Um dos principais resultados desses debates ocorreu na terceira edição do Ciclo, em 1990, quando foi apresentada, à direção da empresa Festa Nacional da Uva Turismo e Empreendimentos S. A, a proposta do Seminário Repensando a Festa da Uva, em parceria com a Universidade de Caxias do Sul. O Seminário se voltou para aspectos socioculturais do maior evento turístico da região, e para a participação da comunidade. Foram discutidos: a popularização do concurso da rainha, a criação do setor de degustação de uvas, a participação das comunidades do interior nos desfiles de carros alegóricos, a reformulação da feira agroindustrial, o enriquecimento da programação artística e o fortalecimento da participação das vinícolas como fatores fundamentais para o sucesso da Festa.

A Festa continuou a realizar-se bianualmente. Entre 20 de fevereiro e 9 de março de 2014, com 300 expositores de uvas e 400 expositores de vários segmentos, realizou-se 30ª edição do evento, com público visitante estimado de 650 mil pessoas. Mais de 60% dessas são da própria região da Serra Gaúcha e do estado do Rio Grande do Sul, e 40% são de outros estados. Além da feira multissetorial (produtos industriais e comerciais), as atrações foram: exposição e venda de uvas, espaço para consumo gratuito de uvas (Isabel e Niágara) e apresentações artísticas regionais e nacionais que somaram mais de 800 atividades artístico-culturais.

Entre as atividades diretamente ligadas à vitivinicultura, cita-se o Projeto Sabor da Festa, curso de degustação, de frequência diária e duração de 30 minutos, que proporcionou aos visitantes maior conhecimento das variedades de uvas cultivadas na região. As mesmas variedades oferecidas no curso foram expostas em vitrines especiais no pavilhão de exposições, e os produtores das melhores variedades foram premiados. Como forma de atualização e qualificação, os primeiros colocados foram agraciados com viagens para países cuja produção vitivinícola é tecnologicamente mais avançada.

O grupo RBS, responsável pelos principais veículos de imprensa do estado do Rio Grande do Sul, destacou, em 2014, trinta motivos para ir à Festa da Uva, entre eles a exposição de uvas, o Monumento ao Imigrante, a Praça de Vinhos, a área de exposição das vinícolas e os cursos de degustação.

Para os expositores da feira agroindustrial, o evento é uma estratégia eficaz de *marketing*, comprovada pelo aumento da demanda e das vendas. Os maiores retornos foram considerados a divulgação, os contatos e as expectativas de aumento das vendas pós-evento. A Festa Nacional da Uva de Caxias do Sul pode ser considerada exemplo de inovação radical. É iniciativa pioneira no Brasil, no campo de eventos temático-culturais e do turismo de experiência. Com base na fundamentação conceitual de eventos, a razão da criação da Festa se deu pela necessidade de novos conhecimentos pelos produtores de uvas do município e da região.

Seu objetivo teve sentido pedagógico e sua proposta estético-expositiva teve caráter didático. A exposição de variedades de uvas nobres visou a ensinar os produtores a melhorar a qualidade da matéria-prima dos vinhos

nacionais, valorizando e incentivando esse segmento agroindustrial. Configurou-se, ainda na década de 1930, como o principal evento temático vitivinícola do Brasil e consolidou-se, em 1950, como um dos maiores eventos turísticos do país.

O êxito da iniciativa contribuiu para sua reedição e expansão das atividades artístico-culturais que constituem sua programação. Em razão da conjugação de fatores diversos e da articulação de elementos estéticos, incluindo o cenário paisagístico e cultural da região, o evento transcendeu a atração do público local, além dos próprios produtores.

Os organizadores da Festa empenharam-se em preservar a identidade cultural da região, adaptando os modos de realização do evento às mudanças da sociedade. As características de sua ambientação, representativa da identidade cultural da região de imigração italiana e da própria denominação que a diferencia no calendário turístico, favoreceram a criação de novas atrações por meio do Seminário Repensando a Festa da Uva. A iniciativa foi uma resposta à necessidade de inovação das atividades da programação do evento, que nem sempre tinham pleno sucesso, ou que, em algumas edições, era mais criticado pelos participantes do que em outras.

A adaptação às mudanças, em consonância com a manutenção dos componentes culturais, foi processo complexo, passou por crises que motivaram, em 1990, a discussão de seu futuro no Ciclo de Estudos Turísticos e ensejou a realização do Seminário, que revelou a importância e a eficácia da gestão democrática e participativa do evento de caráter comunitário. As diversas propostas potencializaram a identidade da cultura regional, tornando a edição de 1991 uma das mais marcantes da história do evento. No início do ciclo de revitalização, a realização do evento foi experiência significativa, que representou a técnica de inovação por meio da estratégia de governança, com base nos métodos de articulação dos atores do modelo de gestão (poder público, iniciativa privada, comunidade local e turistas).

As edições que merecem destaque foram: 1931 (criação da festa); 1950 (consolidação pós-Segunda Guerra); 1972 (primeira transmissão da televisão em cores do Brasil); 1884 e 1986 (expressiva participação das vinícolas

da região); 1991 (revitalização após o seminário); 2012 (40 anos da transmissão da festa pela televisão em cores).

A Festa ensejou a realização de outros eventos importantes do setor: Festa Nacional do Vinho (FENAVINHO) em Bento Gonçalves, Festa Nacional do Champanha (FENACHAMP) em Garibaldi; e Festa Nacional da Vindima (FENAVINDIMA) em Flores da Cunha. Todos organizados com base no modelo de planejamento e gestão do evento caxiense.

A tradição do vinho, bebida presente desde as celebrações dos primórdios da história da humanidade, e seu reduzido consumo *per capita* no Brasil, comparativamente a outros países, são justificativas da realização desses eventos, cujo objetivo didático-pedagógico, com base na estratégia de *merchandising*, é promover o consumo da bebida.

### Considerações finais

Além de situar-se no centro da principal região produtora de uvas e vinhos do Brasil, a Festa da Uva de Caxias do Sul reúne públicos diversificados, cujos interesses, desejos e expectativas variam: conhecimento de novas tecnologias de produção vitivinícola; lazer; gastronomia; cultura; demonstrações artísticas. Ainda que, entre os 650 mil visitantes em 2014, de diversa natureza e até mesmo conflitante, o público atraído pelos shows de artistas nacionais de estilos MPB, sertanejo, *rock and roll* e tradicionalista gaúcha foi o mesmo que teve oportunidade de conhecer os produtos agroindustriais e saborear a gastronomia local.

As opiniões dos turistas indicam que a Festa proporciona vivências memoráveis na composição dos atrativos de turismo de experiência. São propostas diferenciais de envolvimento direto do turista na dinâmica sensorial. O ambiente da Festa da Uva representa o cenário paisagístico e cultural da região da Serra Gaúcha.

Estudos acadêmicos sobre a Festa Nacional da Uva de Caxias do Sul ainda são escassos e limitados. É fundamental ampliar as pesquisas e as análises sobre o evento, em razão dos diversos aspectos diferenciais destacados neste artigo. Além dos estudos e das pesquisas para a socialização do

conhecimento sobre a sua realização, as atuações das organizações de ensino e pesquisa, como a universidade e os institutos especializados, são fundamentais para criação, planejamento, organização e gestão de estratégias inovadoras, conforme se verifica nas edições de maior sucesso do evento.

O modelo de planejamento, de organização e de gestão da Festa Nacional da Uva de Caxias do Sul, pioneiro do gênero no Brasil, inspirou a realização de vários outros eventos. O envolvimento da comunidade, com base na governança, a inovação de seus atrativos, cujo diferencial é o próprio motivo de sua criação, são fundamentais para seu êxito. Nesse sentido, enfatiza-se a diversidade das atividades culturais.

A Festa da Uva de Caxias do Sul é considerada exemplo de inovação radical, no campo dos eventos temáticos e turísticos. Em trinta edições, ao longo de quase 85 anos, o evento superou crises de gestão e de preservação de identidade, em razão da articulação simétrica de poderes entre as organizações públicas e privadas, coordenadas pela Prefeitura Municipal, que detém o controle acionário da empresa Festa Nacional da Uva Turismo e Empreendimentos S/A.

### SEÇÃO III – ESTUDOS EM HOTELARIA

---

8	GESTÃO DA QUALIDADE E DA HOSPITALIDADE EM HOTELARIA .....	125
9	ESTUDOS DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA DE MARKETING E DE GESTÃO .....	147
10	ESTUDOS DE EMPREENDEDORISMO E DE GESTÃO DE PESSOAS EM HOTÉIS DO BRASIL .....	169

## 8 GESTÃO DA QUALIDADE E DA HOSPITALIDADE EM HOTELARIA

### Introdução

Os critérios de seleção das temáticas, para a produção deste capítulo, foram pautados na gestão da hotelaria da região turística da Serra Gaúcha. Trata-se de contexto de estudo representativo, não somente em razão de ser um dos principais destinos turísticos do Brasil, mas, também, porque os problemas, as experiências estudadas pelos autores e os conhecimentos produzidos por meio das fundamentações teóricas, das pesquisas de campo e das análises dos resultados, adquirem aplicabilidade universal.

Os interessados em ter uma visão mais completa de cada uma das seis dissertações aqui sintetizadas poderão consultar as versões originais e contemplar aspectos que por ventura não tenham sido destacados, em razão das limitações naturais do espaço de um capítulo. Quais aspectos destacar, quais ideias, conceitos e conclusões deveriam ser contemplados foi exatamente uma das dúvidas ao longo da leitura e da “interpretação” das dissertações. Esse conflito, ao contrário de ser desmotivador, instigou ainda mais a articulação dos conteúdos dos trabalhos dos pesquisadores.

Nesse sentido, a síntese das dissertações em linhas gerais seguiu padrão de estrutura de um trabalho científico: problema de pesquisa, justificativa, método de pesquisa, objetivos do estudo, principais abordagens do referencial teórico, principais resultados e conclusões. Julgou-se importante também elencar as principais referências bibliográficas consultadas pelos autores, a fim de possibilitar uma visão abrangente do conjunto teórico das dissertações, que foram produzidas, respectivamente, por: Monsú (2003), Moares (2004), Faraco (2005), Lopes (2005), Prrybylski (2008) e Bittencourt (2011), no Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Turismo, da Universidade de Caxias do Sul.

### Gestão da qualidade em hotéis de luxo

Monsú (2003) pesquisou o estágio de desenvolvimento da Gestão pela Qualidade Total e examinou a percepção dos clientes sobre a qualidade



dos serviços dos hotéis de categoria luxo, de Canela, o Laje de Pedra e o Continental, e de Gramado, o Serra Azul, o Serrano e o Casa da Montanha. Os critérios para determinar a amostra dos meios de hospedagem foram: capacidade acima de 80 unidades habitacionais, mais de cinco anos de atuação, infraestrutura adequada de gastronomia, lazer e eventos, não pertencentes a redes internacionais e ser de categoria luxo, de acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH). Os hotéis com mais de 80 unidades habitacionais representavam 21,42% do total de leitos, que era de 10 mil, em 2003, na Região das Hortênsias. Em unidades habitacionais, a configuração do universo da pesquisa era: Laje de Pedra, 250 uh's; Continental, 172 uh's; Serra Azul, 150 uh's; Serrano, 120 uh's; e Casa da Montanha, 80 uh's.

Para as entrevistas dos hóspedes, a amostra constou de clientes frequentes, que se hospedaram no mínimo um fim de semana por mês, no período entre abril a dezembro de 2002. Foram entrevistados 40 hóspedes, assim distribuídos: Laje de Pedra, 12; Continental, 9; Serra Azul, 8; Serrano, 7; e Casa da Montanha, 4. Os instrumentos utilizados na coleta de dados foram o Sistema de Avaliação da Gestão da Qualidade (PGQP), para identificar o estágio de Gestão da Qualidade, a Tabela de Avaliação da Qualidade Hoteleira e a Tabela de Pontos Críticos dos Hotéis, para identificar a percepção dos clientes em relação à qualidade dos serviços dos cinco hotéis. Foram pesquisados 90 quesitos de qualidade, desde o atendimento do setor de reservas até os sistemas de segurança.

Para explicar o Sistema de Avaliação da Gestão da Qualidade, Monsú (2003) descreve as dimensões de avaliação – Metodologia, Aplicação, Frequência, Evolução, Lição – que compõem o método MAFEL, no qual se fundamenta o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP). Os sete critérios de avaliação do MAFEL são: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes e Sociedade, Informação e Conhecimento, Gestão de Pessoas, Processos e Resultados da Organização. Cada critério se subdivide em itens, aos quais são atribuídas pontuações. A Tabela de Avaliação da Qualidade e Pontos Críticos dos Hotéis proporcionou autoavaliações e avaliações por cinco *experts*. Os autoavaliadores foram os gerentes dos hotéis, e os

*experts* foram José Manoel Gandara, professor da disciplina de Gestão da Qualidade dos Empreendimentos Hoteleiros, do Mestrado em Turismo da UCS, os então alunos do Mestrado em Turismo, Gilberto Bonatto, Valmir Francisco dos Santos, Alexandra Zottis e Cleo Moraes, além do próprio autor, Marcelo Monsú.

O autor fez extensa revisão teórica para fundamentação da qualidade e das características de serviços em meios de hospedagem. Monsú (2003, p.51) explica que “alguns autores, como Téboul (1999), acrescentam dois novos “P’s” ao mix de marketing de serviços (Produto, Preço, Promoção, Praça): o “P” de Participantes – funcionários e clientes – e o “P” de Processo de entrega. Se os Recursos Humanos desempenham um papel primordial na prestação, é preciso também que eles tenham bem compreendido seu papel e que estejam preparados para ter um comportamento adequado. Na hotelaria, tem-se a zona de serviço proscênio, em que os colaboradores interagem com os clientes, e a zona de produção de bastidores, em que os colaboradores interagem com processos.

Para a definição de qualidade, Monsú (2003) revisou obras de Juran (1990), Hoolbrook e Corfman (1985), Grönroos (1993), Berry, Zeithaml e Parasuraman (1985), Garvin (1984), Rico (1995), Campos (1999) e outros. O autor comenta que Garvin (1984) resume os diversos conceitos de qualidade encontrados nas disciplinas acadêmicas (filosofia, economia, marketing, operações), em cinco grupos de definições: produto, usuário, produção e valor. De acordo com Rico (1995), qualidade total é a satisfação de necessidades e expectativas do cliente. Para Campos (1999), as dimensões da qualidade são: satisfação, custo, entrega, moral e segurança. Com base em Gallego (1996), o autor apresenta dados biográficos dos precursores ou mentores da qualidade: William Edward Deming, Joseph M. Duran, Armand Vallin Feigenbaum, Kauru Ishikawa e Philip B. Crosby. Apresenta também os prêmios nacionais e internacionais da qualidade -- Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), Prêmio Qualidade RS, Prêmio Malcolm Baldrige EUA, Prêmio Europeu da Qualidade (TEQA), Prêmio Japonês da Qualidade: Deming Prize – destacando o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), criado em 1992, com o objetivo de melhorar os

produtos e serviços, economizar tempo e otimizar recursos no estado do Rio Grande do Sul.

Com base em Beni (2001), Brocka (1994) e Pérez Gomes (1996), o autor discute a qualidade total em turismo e argumenta que o turista não avalia isoladamente cada parte que compõe a cadeia turística, mas sim a sua satisfação final com a experiência. É o que se denomina “Experiência Turística Integral”. Monsú (2005) elenca, com base em Berry, Zeithaml e Parasuraman (1993), as dez dimensões da qualidade do serviço nos meios de hospedagem: elementos tangíveis, confiabilidade, capacidade de resposta, profissionalismo, cortesia, credibilidade, segurança, acessibilidade, comunicação e compreensão do cliente. O autor fundamenta em Porter (1989) a discussão da qualidade total da vantagem competitiva nos meios de hospedagem. Para ilustrar a revisão teórica, Monsú (2003) descreve a experiência de sucesso de aplicação do Sistema de Gestão pela Qualidade Total (TQM) pelo SPA Resort Hawainas, primeira empresa japonesa do setor a receber o Prêmio Deming.

Como resultados, as direções de quatro hotéis (Laje de Pedra, Serra, Continental e Casa da Montanha) responderam à pesquisa, e os gestores do Hotel Serra Azul não se manifestaram. Monsú (2005, p. 224) concluiu que os quatro hotéis pesquisados encontravam-se nos seguintes estágios do Sistema de Gestão pela Qualidade Total: o Hotel Laje de Pedra estava realizando as primeiras ações para a utilização das práticas gerenciais adequadas, porém, lacunas significativas foram observadas e dificultaram a obtenção de resultados integrados para um incremento no seu modelo gerencial. Os hotéis Continental e Serrano estavam no início do uso sistêmico das práticas gerenciais adequadas às exigências, mas ainda havia lacunas significativas no sistema de gestão, recomendando-se um plano de melhoria gerencial. O hotel Casa da Montanha mostrou que as principais exigências dos itens e critérios do Sistema de Gestão pela Qualidade Total são cumpridas com o uso sistemático de práticas gerenciais, e alguns resultados importantes mostraram tendências crescentes de melhora. Quanto à qualidade, de acordo com a percepção dos hóspedes, os hotéis Laje de Pedra e Continental apresentaram grau bom, e o serviço superava a expectativa dos

hóspedes. Os hotéis Casa da Montanha e Serrano apresentaram grau de qualidade muito bom, e o serviço também superava significativamente as expectativas dos hóspedes. Para o autor, os quatro hotéis de categoria luxo, da Região das Hortênsias, estavam no início de um processo de Gestão pela Qualidade Total, sugerindo nova ênfase às atividades usuais para um contínuo aperfeiçoamento, por meio de constantes avaliações, tanto do processo de produção quanto do produto, tangível ou não.

### Qualificação de pessoas e satisfação dos clientes

A indagação sobre qual a associação entre qualificação profissional de funcionários que atuam na hotelaria e o grau de satisfação dos clientes, motivou o objetivo do estudo de Moraes (2004). O autor formulou duas hipóteses: 1) a formação adequada dos profissionais proporciona maior grau de satisfação dos clientes de meios de hospedagem; 2) os hotéis que investem mais em qualificação de seus funcionários têm melhores índices de satisfação de seus clientes. O cenário de estudo foi a rede hoteleira de Caxias do Sul pela importância econômica do município e por ser um dos polos que mais recebiam turistas no estado. A rede era constituída, em 2004, por 18 estabelecimentos. Os impactos em expectativas e percepções pelas ações adotadas nas organizações, implicando satisfação ou insatisfação dos clientes e a possibilidade de oferecer subsídios mercadológicos aos gestores da hotelaria, foram justificativas da relevância do estudo.

A amostra dos meios de hospedagem foi segmentada em **estratos, de acordo com as faixas dos preços das diárias. A composição das amostras por estrato foi** a seguinte: Estrato Um (287 uh's) – Alfred Palace, Cosmos Hotel, Parque Samuara; Estrato Dois (238 uh's) – Alfred Hotel, Hotel Excelsior, Hotel Itália, Hotel Pousada Caxiense; Estrato Três (48 uh's) – Bandeira Hotel. Quanto aos clientes, o número de respondentes foi assim distribuído: 181 para o Estrato Um; 165 para o Estrato Dois; 40 para o Estrato Três. Também fizeram parte da amostra todos os gerentes ou administradores dos oito hotéis. Para a coleta de dados junto aos clientes, foi utilizado o instrumento formulário com perguntas de avaliação de múltiplos

tipla escolha em escala tipo Likert, com vários graus de intensidade. Aos administradores foi aplicada entrevista estruturada com perguntas abertas e fechadas. No capítulo “Metodologia da Pesquisa”, Moraes (2004) faz uma didática revisão conceitual de método, tipologia de estudo, universo, amostra e instrumentos, com base em Lakatos e Marconi (1991), Trujillo (1974), Nogueira (1975), Martins (1994), Gil (1996), Dencker (2000), Hayes (2001) e outros.

Para o capítulo sobre a história da hotelaria, Moraes (2004) encontrou no Documentário Histórico do Município de Caxias do Sul, organizado por Duminiense Paranhos Antunes, em 1950, que, já em 1875, foi construído pelo governo o *Barracão Oficial da Imigração*, onde eram alojados os colonos imigrantes italianos. O primeiro registro de um estabelecimento prestador de serviços de hospitalidade com a denominação de hotel é do Jornal *O Caxiense*, de 15 de outubro de 1897, que publicou anúncio do Hotel 20 de Setembro. Nas décadas seguintes, surgiram os hotéis Bersani (1902) e, a partir de 1910, os hotéis União, Paternoster, Caxias e Brasil. No *Guia do Turista*, de 1950, encontraram-se anúncios dos hotéis: Paris, Martini, Metrópole, Menegotto, Pessin e Bela Vista. Na década de 1950, surgiu o hotel Real, na década de 1960, os hotéis Alfred, Samuara, City, Volpiano, Cosmos e, na década de 1970, o Alfred Palace.

Além de abordar conceitos e legislação da hotelaria (Castelli, 2000; Beni, 2001; Embratur, 2002; ABIH, 2003), estrutura física e organizacional dos hotéis (Andrade, 2000 e Petrocchi, 2002) e funções básicas no hotel (Andrade, 1995), Moraes (2004) faz uma revisão de: capacitação das pessoas nas organizações, educação profissional, educação em hotelaria, capacitação profissional no setor turístico e satisfação dos clientes. Com base em Chiavenatto (1999), Grönroos (1999), Dencker (1992), Gil (2001), Boog (2001) e Stewart (2002), Moraes (2004, p.45) enfatiza que “as organizações mecanicistas exigiam comportamento burocrático e repetitivo das pessoas, pois o objetivo era a eficiência. Isso mudou. O papel das pessoas passou a ser completamente diferente nas organizações atuais. O novo padrão de comportamento exige duas qualidades fundamentais dos trabalhadores: a

criatividade e a inovação”. Para esse padrão, o conhecimento e o incentivo ao desenvolvimento de competências são fundamentais.

Na abordagem de educação profissional fundamentada em Gil (2001), Moraes (2004) explica que, diferentemente de formação e de treinamento, o desenvolvimento é orientado para o futuro, para o compromisso maior com a capacitação das pessoas no contexto organizacional sistêmico. Nesse sentido, o modelo inovador de desenvolvimento profissional é definido como universidade corporativa.

Vale destacar aqui a interessante síntese histórica da educação em hotelaria e turismo. De acordo com Campos (2002), o primeiro curso de hotelaria do Brasil data de 1951, criado pelo SENAC de São Paulo, sob o título *Especialização para Garçom*. A mesma escola criou, em 1978, o Centro de Estudos em Hotelaria. O primeiro curso superior na área foi Tecnologia em Hotelaria, criado em 1978 pela Universidade de Caxias do Sul. Vários outros cursos também são mencionados, com base em publicações de autores como Rejowski (1996), Trigo (2000), Ansarah (2002), Teixeira (2002), como pioneiros na década de 1970: Faculdade de Turismo do Morumbi, Curso de Turismo da ECA-USP e Faculdade de Turismo da Guanabara.

Para fundamentar a importância da capacitação profissional no setor turístico, Moraes (2004, p.56) observou a atuação de empregados sem conhecimentos necessários para as funções, situação que a pesquisadora Chávez Oropeza (1999) observara também na Espanha. Moraes (2004) reuniu ainda abordagens de Gallero (1996), Boog (2000), Petrocchi (2002), Beni (2003) e Ansarah (2002), para enfatizar que a atividade turística requer elevados níveis de especialização, que o capital humano é o investimento mais importante das organizações do setor e que há necessidade de atualização contínua e de forte integração entre teoria e prática, visando à satisfação dos clientes em ambiente de grande competição. Nesse sentido, o autor menciona uma série de estudos, desde a escala de necessidade de Maslow (1943), em paralelo à escala das necessidades do cliente de Harrington (1999), até a medição da qualidade por meio da constante atualização das informações sobre todos os aspectos dos clientes, de acordo com Albretch e Bradford (1992).

Algumas das conclusões de Moraes (2004, p.153 a 157) foram que, quanto às variáveis *presteza, cordialidade, iniciativa e profissionalismo* dos funcionários dos hotéis, os índices de satisfação foram semelhantes nos três estratos. Os hotéis do Estrato Um, entretanto, atendem melhor às expectativas dos clientes quanto ao nível de qualificação profissional de seus funcionários. Os administradores do Estrato Um revelam maior preocupação com o desenvolvimento profissional de seus funcionários, e os três hotéis desse estrato destinam percentuais de 0,5 % a 1 % do faturamento bruto para esse desenvolvimento. Os resultados menos expressivos nas variáveis *presteza, cordialidade, iniciativa e profissionalismo* ocorreram com clientes do Estrato Três, cuja entrevista revelou não haver nenhum profissional com formação ao cargo, nem programa de aperfeiçoamento profissional. No que se refere aos itens de satisfação, *arrumação e limpeza do hotel, arrumação e limpeza do apartamento, variedade e qualidade do café da manhã, variedade e qualidade da cozinha do restaurante*, também se destacaram os hotéis do Estrato Um. Em síntese, confirmou-se que a formação adequada à atividade dos profissionais nos hotéis está associada ao maior grau de satisfação dos clientes desses hotéis. Como recomendações, Moraes (2004) sugere desde a constante identificação das expectativas dos clientes, a análise da relação entre qualificação profissional e fidelização dos clientes aos meios de hospedagem, até a realização de estudos similares em organizações dos demais segmentos do turismo e em outras regiões turísticas.

### Expectativa da qualidade dos serviços

Com base na questão sobre a visão dos clientes e dos colaboradores em relação à importância, às expectativas e à percepção da qualidade dos serviços oferecidos por quatro hotéis independentes da cidade de Gramado, Roberta Schroder Lopes realizou, em 2005, pesquisa nos hotéis Villa Bella e Laghetto Viale, por terem mais de 60 unidades habitacionais, e Sky e Bavária, caracterizados pela administração familiar e por terem menos de 60 unidades habitacionais. Os dados foram coletados por meio de entrevista pessoal, utilizando instrumento (questionário) com questões fechadas em

escalas de respostas ordinais. O instrumento foi aplicado em duas etapas: 1) com os clientes (hóspedes); 2) com os colaboradores e gestores dos hotéis. O tamanho da amostra dos clientes foi de 30 por hotel, totalizando 120. Quanto aos colaboradores, a amostra foi de 30%, ou de, no mínimo, cinco colaboradores por hotel.

O objetivo geral do estudo foi avaliar a importância, expectativas e percepção dos clientes e dos colaboradores quanto à qualidade dos serviços de quatro hotéis independentes da cidade de Gramado. Para a autora, Lopes (2005), “a hospitalidade de Gramado está intimamente ligada à sua história. Gramado tem a maior infraestrutura receptiva do Rio Grande do Sul, com 139 hotéis e pousadas, distribuídos em 10.212 leitos, de acordo com a Secretaria de Turismo de Gramado (2004)”.

Os aspectos de desempenho possivelmente relevantes foram os seguintes: Reserva, *Check-in*, Apartamento, Serviço do Apartamento, Alimentos, Equipamentos, Funcionários, Valor, Ambiente, Tecnologia e Meio Ambiente. Três variáveis – Importância, Expectativa e Percepção dos Serviços do Hotel – foram analisadas em conjunto. Além disso, foram questionados o grau de satisfação dos clientes e dos colaboradores, e a recomendação dos gestores dos hotéis somente para os clientes.

Como justificativa da relevância, Lopes (2005, p.15) destacou que o estudo “poderá contribuir com a hotelaria de Gramado no desenvolvimento de uma visão mais ampla e de ações integradas, estimulando o comprometimento de todos com a excelência dos serviços ao cliente. Paralelamente, poderá ser aplicado para melhoria dos serviços prestados à sociedade pelo setor”.

As revisões de estudos de Lamprecht e Ricci (1997), Parasuraman, Zeithaml e Bery (1991), Serson (1999) e Corrêa e Caon (2002) fundamentaram o instrumento de pesquisa. Além das obras desses autores, a revisão teórica da dissertação abrangeu as características e a qualidade dos serviços, bem como qualidade dos serviços na hotelaria. Com base em Slack (1997) e Paladini (2000), Lopes (2005) apresentou as principais diferenças entre bens físicos (tangíveis, homogêneos, produção e distribuição separadas, valor produzido na fábrica sem participação do consumidor, estocáveis, propriedade transferível) e serviços (intangíveis, heterogêneos, produção

e distribuição simultânea, valor produzido na interação entre vendedor e comprador, não-estocável e propriedade não transferível).

A autora identificou alguns dos aspectos da revisão conceitual de qualidade em serviços, abrangendo desde autores das décadas de 1950 (DEMING, FEIGENBAUM), 1960 (JURAN) e 1970 (CROSBY), até autores mais recentes. As ideias de que qualidade significa máxima utilidade para o consumidor, satisfação, maximização das aspirações do usuário e conformidade com os requisitos do cliente, em razão da saturação de produtos no mercado, da competição entre empresas e da globalização econômica, são unânimes entre os autores. Para tornar mais elucidativa a fundamentação, Lopes (2005) agregou, por exemplo, os três aspectos fundamentais para o sucesso de qualidade de Denton (1991): a) a ação gerencial; b) a abordagem do atendimento de forma sistemática; e c) as pessoas. Esses aspectos segmentam-se em doze princípios, que vão desde visão gerencial até estabelecimento de incentivos.

De acordo com Parasuraman, Zeithaml e Bery (1991), as dimensões da qualidade em serviços são: tangibilidade (aparência das instalações e das pessoas), confiabilidade (execução conforme o prometido), presteza (boa vontade e agilidade), garantia (conhecimento, cortesia, responsabilidade), empatia (atenção aos clientes). Esses autores desenvolveram o Modelo de Análise das Discrepâncias para identificar cinco lacunas que podem levar a uma prestação mal-sucedida de serviços.

O atendimento ao cliente como diferencial competitivo é enfatizado por Lopes (2005) também por meio de estudos de Levitt (1986), Day (1994), Kotler (1998), Churchill (2000). A gestão da qualidade em hotelaria competitiva deve ser orientada para o serviço ao cliente e não para o produto, como na hotelaria tradicional. Com base em estudos de Lewis *et al.* (1995), Serson (1999), Guerrier (2000) e Castelli (2002), a qualidade dos serviços na hotelaria contempla: definição de hotel, principais elementos do produto hoteleiro, expectativas dos serviços e percepção dos serviços.

Como resultados, a pesquisa mostrou que clientes e colaboradores veem o hotel de maneira semelhante, o que é positivo, pois os colaboradores percebem as necessidades dos clientes. Constatou-se uma grande exigência

por parte dos colaboradores em relação à qualidade dos serviços. A autora sugere, porém, que os gestores dos hotéis busquem “ouvir” mais os clientes para saber exatamente suas necessidades e desejos. Deveriam concentrar mais atenções no item “Apartamento” para superar as expectativas dos clientes. Os gestores deveriam dar o mesmo valor a todos os serviços, porque tanto clientes quanto colaboradores consideram o conjunto de serviços importante. Nenhum cliente ou colaborador disse estar insatisfeito com a qualidade do atendimento dos hotéis, porém, poder-se-ia melhorar a satisfação, visando a aumentar o número de clientes e de colaboradores muito satisfeitos. Lopes (2005) enfatiza que os gestores devem investir mais na valorização dos recursos humanos, pois não há como haver clientes satisfeitos sem colaboradores satisfeitos.

### O processo empreendedor na hotelaria

O problema formulado para a pesquisa Faraco foi a compatibilidade entre as características do processo empreendedor da pequena hotelaria da Região das Hortênsias e aquelas apontadas pela bibliografia como sendo ideais. O estudo teve o objetivo de analisar as características do processo empreendedor da pequena hotelaria na Região das Hortênsias, Rio Grande do Sul, por meio da análise do processo histórico e do estudo da origem e da motivação dos empreendedores locais. A pesquisa foi de natureza exploratória, justificada pela carência de estudos sobre o empreendedorismo na hotelaria na Região das Hortênsias e no Brasil e pelo crescimento da oferta de meios de hospedagem em contraposição à redução das taxas de ocupação. O estudo de campo fundamentou quantitativamente a pesquisa, cujo universo foram as empresas hoteleiras com cinco até 25 unidades habitacionais, dos municípios da Região das Hortênsias, assim distribuídas: Gramado, 58; Canela, 27; Nova Petrópolis, 12; São Francisco de Paula, 5. A coleta de dados foi feita por meio de instrumento com 47 questões abertas e fechadas, aplicado aos proprietários dos hotéis.

A revisão teórica contemplou: empresas familiares, microempresa e pequena hotelaria no Brasil, viabilidade e implantação de empreendimentos,

estratégia, empreendedorismo e perfil do empreendedor. Com base em estudos de Moreira (2001), Donatti (1999), Lodi (1993), Donelley (1976), Leone (1992), Veloso (2000), Bernardi (1995), Rock (1997), Sonego e Pereira (2004), Rica (2004) e Serra (2004), o autor argumenta que os empreendedores podem contribuir para a desmistificação dos problemas que envolvem as relações de parentesco e a sucessão hereditária na administração da empresa familiar, apresentando alternativas para a competitividade por meio de readaptação de sua estrutura administrativa. Em um mercado globalizado, é preciso que as empresas familiares superem seus pontos fracos e capitalizem seus pontos fortes. Faraco (2005, p.22) enfatiza que “a maneira pela qual a organização realiza a adaptação estratégica está diretamente ligada à habilidade dos gestores em reconhecer, interpretar e implementar estratégias de acordo com as necessidades e mudanças percebidas em seu ambiente”.

Para elucidar a classificação da empresa de acordo com o porte, micro ou pequena, o autor discute os critérios de receita anual bruta, da Constituição Federal; de número de empregados, do Sebrae; de faturamento anual bruto, da Receita Federal, observando que a definição pode ser subjetiva, em razão das diferentes realidades setoriais. Castelli (2001), Senac (2002) e Embatur (2004) foram referências consultadas por Faraco para definir hotel e pousada e explicar suas classificações.

Faraco (2005) apresenta as ferramentas de viabilidade e implantação de empreendimentos<sup>1</sup>: pesquisa de mercado; estudo de viabilidade econômico-financeira; análise de oportunidades e ameaças; d) origem do capital e linhas de financiamento; e) avaliação do impacto ambiental; f) plano de negócio; g) consultoria; e h) *benchmarking*.

Entre as referências da revisão das Escolas de Estratégia, estão Sun Tzu (1988), autor do clássico *A Arte da Guerra*, e Clausewitz (2001), para quem tático é o planejamento, e estratégia é a condução de batalhas, e Chandler (1962), que conceitua estratégia como definição de objetivos e metas. Destaca-se a obra de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), com as dez escolas do pensamento estratégico: do design, do planejamento, do posicionamento, empreendedora, cognitiva, do aprendizado, do poder, cultural,

ambiental e de configuração. Para Faraco (2005, p.51), “mesmo que se diga que *a minha estratégia é não ter estratégia* existe sim uma estratégia”.

Na revisão de Empreendedorismo, Faraco (2005, p.51) apresenta uma síntese da evolução do empreendedorismo no mundo e no Brasil, descreve as fases do processo empreendedor e as escolas do empreendedorismo, aborda aspectos conceituais e comportamentais do empreendedor, tais como seu perfil, características, conhecimento, criatividade, motivação, atitudes e identificação de oportunidades. Entre a série de referências de empreendedorismo, elencadas pelo autor, têm-se Drucker (2000), Longen (1997), Dornelas (2001), GEM (2003), Dolabela (1999), destacando-se Schumpeter (1961), clássico e um dos pioneiros, Hisrich e Peters (2004), que compararam gerentes e empreendedores, e Cuningham e Lisheron (1991), criadores das seis escolas de pensamento – pessoa especial, *intrapreneurship*, características psicológicas, clássica, gerenciamento e liderança.

Cada escola fundamenta-se em diversos autores, como Fillion (1999), que define empreendedor como a pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. A relação de autores da revisão é extensa e, entre diversas sínteses, Faraco (2005) identifica e discute as características do perfil empreendedor, que vão desde necessidade de sucesso até identificação de oportunidades. No final da revisão teórica, o autor apresenta um modelo de análise da capacidade empreendedora para ser aplicado à mensuração das capacidades de: analisar o ambiente, manter equipe, conviver com risco. A mensuração é feita por meio de questões às quais são atribuídas notas.

Faraco (2005) concluiu que não existe um modelo perfeito para empreendedor, ainda mais no meio hoteleiro, com todas as suas peculiaridades. Os resultados da pesquisa com mais de cem empreendedores hoteleiros da Região das Hortênsias mostraram que havia ausência de uma análise ambiental mais estratégica, principalmente quanto à concorrência e às ameaças e oportunidades, além de falta de pesquisa de mercado e de estudos de viabilidade econômico-financeira. Os valores obtidos por meio da aplicação do modelo de análise mostraram que a capacidade de análise ambiental e de conviver com risco eram de nível médio, o que indica a necessidade de qualificação por meio de leituras, de realização de cursos, entre outras estratégias.

Em contrapartida, a capacidade de manter equipe desses empreendedores mostrou-se alta. “É preocupante que grande parte dos respondentes tenha informado que se não fossem empreendedores hoteleiros, não voltariam a empreender na área, o que mostra terem um grande desconhecimento das características do setor”, enfatiza Faraco (2005, p.120).

### Hospitalidade na visão do hóspede

“A percepção do hóspede com respeito à hospitalidade está relacionada ao contato humano decorrente do atendimento dos colaboradores que prestam serviços nos diferentes espaços do hotel?” Esse foi o problema que deu origem à pesquisa de Inês Machado Przybylski (2008), cuja história de vida é profundamente relacionada à hotelaria. A autora realizou estudo de natureza quanti-qualitativa, e a investigação de campo foi feita por meio de instrumento com quatorze questões (duas abertas), aplicado a 141 respondentes, de dezembro de 2007 a janeiro de 2008, período de alta temporada, em que havia mais presença de turistas. Os sujeitos foram os hóspedes do Dall’Onder Grande Hotel, de Bento Gonçalves (RS), e a pesquisa contemplou todos os espaços do hotel. Entre as justificativas da escolha, Przybylski (2008) argumenta que Bento Gonçalves consolida-se como um dos polos turísticos do país, em razão de seus atrativos e de suas atividades econômicas (vitivinícola, moveleira), e a direção do Dall’Onder Grande Hotel mostra preocupação com a hospitalidade, desde os aspectos de ambientação até a preparação diferenciada da equipe de colaboradores.

Przybylski (2008) formulou outras indagações em relação à visão do hóspede sobre o tema de pesquisa: se para ele os espaços do hotel são espaços de hospitalidade e se algum dos espaços se destaca como mais hospitaleiro. Os objetivos do estudo foram conhecer a opinião do hóspede sobre hospitalidade e entender que relação ele estabelece entre a hospitalidade e o contato com as pessoas nos ambientes do hotel.

Para a fundamentação teórica, a revisão de literatura abrange aspectos tangíveis e intangíveis do equilíbrio entre hospedagem e hospitalidade; turistas e anfitriões; recursos humanos em hotelaria; diferença entre hospita-

lidade sagrada e hospitalidade comercial; e contextos de estudo da hospitalidade. A autora enfatiza que muitos proprietários, gestores e colaboradores ainda não se deram conta da importância da hospitalidade e agem como se a empresa fosse “mais um negócio” no mercado turístico. Os estudos de Teixeira (2002), Petrochi (2002), Castelli (2003) e Guerrier (2000) proporcionaram a Przybylski (2008) a identificação dos aspectos complexos e sutis da hospitalidade, que transcendem o ambiente físico do hotel e envolvem desde o contexto externo, a localização do estabelecimento, até, em especial, as competências da equipe profissional. O desafio dos gestores é manter o equilíbrio entre a qualidade dos detalhes da estrutura física e a qualidade do atendimento, pois tudo passa pela rigorosa avaliação do hóspede.

De La Torre (1992), Barretto (2003), Michaelis (2002), Castelli (2005), Avena (2006) e Batista (2002) foram autores selecionados por Przybylski (2008) para a fundamentação conceitual do turista como hóspede, que estabelece diversas relações no domínio da empresa hoteleira. A autora discute os conceitos de acolhimento e agrega abordagens de Marcel Mauss, *apud* Camargo (2002), e de Telfer (2004), para sugerir que o ritual da hospitalidade pode até acontecer sem a presença do hospedeiro ou do anfitrião. Essa presença refere-se à hospitalidade do hospedeiro repassada aos colaboradores como seus representantes no seu papel de anfitriões. Os autores destacados, e também Abreu (2004) e Pimenta (2006), salientam que, além da formação técnica em hotelaria, aspectos da personalidade, caráter e disponibilidade para servir são essenciais no ritual da hospitalidade pelo anfitrião, cujos componentes psicoemocionais são gentileza, simpatia, carisma, educação, afetividade e calor humano.

Cooper (2001), Grinover (2002), Batista (2003), Lashley (2004), Gidra e Dias (2004) são autores que figuram na diferenciação entre hospitalidade comercial (linha anglo-saxônica) e a hospitalidade sagrada (linha humanística francesa). Para Przybylski (2008), as definições de hospitalidade combinam elementos diferentes, e alguns autores abordam as duas linhas. A autora finaliza a revisão teórica com uma contextualização histórica da hospitalidade, citando, por exemplo, Dencker (2003), que discute solidariedade, cidadania, qualidade de vida, ética e moral, entre outras questões

atinentes à hospitalidade contemporânea; Caillé (2003), para quem “dar, receber, retribuir” tem valor no ato em si; e Montandon (2003), que define hospitalidade como uma das formas mais essenciais de socialização.

A pesquisa de Przybylski (2008) mostrou que os hóspedes percebem maior hospitalidade em setores como recepção, portaria social e área gastronômica, locais onde se encontram profissionais 24 horas por dia. A tangibilidade foi, porém, identificada por hóspedes que disseram perceber a hospitalidade em unidades habitacionais, mesmo sem a presença de um profissional, camareira ou governanta. Disseram que por ali havia passado um profissional, dedicado à organização do local, denotando hospitalidade. São o tangível e o intangível no mesmo cenário, o equilíbrio de que falam os estudiosos. Os profissionais de governança, de manutenção e de lavanderia são importantes, se não imprescindíveis, para a hospitalidade em um hotel. Os espaços hoteleiros são vistos como espaços de hospitalidade pelos hóspedes, mesmo que não tenham a presença humana. A autora propõe que pensar na hospitalidade em hotelaria seja um novo rumo, se não ainda totalmente compreendido, pelo menos mais atual e mais humano no contexto do turismo. “Talvez dessa forma seja possível reduzir os infundáveis problemas de insatisfação dos hóspedes, devido a serviços prestados de forma incorreta, por puro desconhecimento ou despreparo dos profissionais, principalmente no que tange às formas de receber, enfim, de hospitalidade”, conclui Przybylski (2008).

### Gestão estratégica em hoteleira familiar

Tendo por questão de pesquisa “Qual a relação entre os procedimentos de avaliação de desempenho financeiro e não financeiro utilizados na hotelaria familiar da região turística da Serra Gaúcha com os conceitos e ferramentas de gestão estratégica e de avaliação de desempenho?”, Bittencourt argumenta que os gestores dos empreendimentos hoteleiros familiares precisam conhecer seu desempenho e o desempenho de suas equipes para serem mais competitivos no ambiente dos negócios. Para o autor, pouco se conhece sobre ferramentas de medição de desempenho dessas organiza-

ções. O objetivo geral do estudo foi relacionar a utilização de indicadores de desempenhos financeiros e não financeiros em empresas hoteleiras familiares da Serra Gaúcha, com ferramentas e conceitos de gestão estratégica e de avaliação de desempenho. Os empreendimentos analisados foram: Varanda das Bromélias Boutique Hotel, de Gramado; Cosmos Hotel, de Caxias do Sul; Pousada do Engenho, de São Francisco de Paula; e Pousada Villa Valduga, de Bento Gonçalves.

O método abrangeu a análise de conteúdo aplicada a dados qualitativos, coletados por meio de instrumento com questões abertas aplicadas aos proprietários e gerentes das empresas hoteleiras, além de observação direta não participante. Foram aplicados quatro instrumentos, um para cada proprietário, por meio de visitas realizadas entre os meses de março e maio de 2011. A escolha das organizações pesquisadas foi feita em razão do seu reconhecimento por profissionais e por empresários locais, pela sua projeção nos veículos de comunicação, além de serem familiares, de pequeno porte e de praticarem tarifas superiores a quinhentos reais pela diária para casal. Além disso, atuam em segmento complexo e exigente que é o de hotéis executivos e de pousadas de luxo. Outro fator destacado por Bittencourt (2011) foi o reconhecimento do sucesso da Serra Gaúcha na gestão do turismo, o que atrai a atenção de organizações públicas e privadas de outras regiões para realizarem *benchmarking*. O instrumento de pesquisa constituiu-se de 18 questões, contemplando desde definição do negócio, missão, visão, até a utilização de informações por meio de indicadores de desempenho de gestão.

Bittencourt (2011) elaborou um mapa conceitual da revisão teórica. Com base em Ansoff (2009), o autor destaca duas tipologias de sistema: o sistema de posicionamento, em que se utiliza o planejamento estratégico, que orienta as ações das empresas em relação ao ambiente, e o sistema em tempo real, que reage a modificações ambientais rápidas e imprevistas. Certo *et al.* (2005), Fernandes e Berton (2005), Hitt *et al.* (2008), Mintzberg, Aslstrand e Lampel (2000) foram autores que fundamentaram a abordagem do Ambiente Geral, cujas variáveis são: econômicas, tecnológicas, sociais (culturais, demográficas, ecológicas). Na abordagem do Ambiente



Operacional, destaque para as cinco forças de Porter (2004): 1) ameaça de entrantes potenciais, 2) intensidade da rivalidade entre os concorrentes, 3) pressão por produtos substitutos, 4) poder de negociação dos compradores e 5) poder de negociação dos fornecedores. Para análise do Ambiente Interno, a revisão identifica: competências da organização, cadeia de valor, estratégias genéricas, áreas funcionais da empresa. A referência para a classificação dos negócios em Questionamento, Estrelas, Vacas Leiteiras e Abacaxis, pela Matriz BCG, e para a identificação de Oportunidades e Ameaças, de Pontos Fortes e Pontos Fracos, pela Matriz SWOT, foi Wright *et al.* (2009).

Na revisão de Processo de Formulação, Implantação e Controle de Estratégia, Assen *et al.* (2010) destacam os sete elementos essenciais (7S) – estratégia (*strategy*), estrutura (*structure*), sistemas (*systems*), habilidades (*skills*), equipe (*staff*), estilo (*style*) e valores compartilhados (*shared values*). Vasconcelos e Pagnocelli (2001) enumeram as etapas: decisão do negócio, missão, análise do ambiente, visão, objetivos, estratégias, ações e controle. Oliveira (2009) explica que as finalidades do controle são: identificar problemas, melhorar resultados, verificar as estratégias, produzir informações. Bittencourt (2011) afirma que o *Balanced Scorecard* (BSC) é mais do que um sistema de indicadores e que, de acordo com Norton e Kaplan (1997), as perspectivas do BSC são: financeira, cliente, processos internos, aprendizado e crescimento. Para a fundamentação de gestão de serviços em hotelaria, o autor contextualizou o segmento no turismo como sistema constituído por produtores, distribuidores e consumidores e seus respectivos subsistemas, sendo um deles o alojamento. As principais referências foram: Beni (2003), Schuch (2001), Lohmann e Panosso (2008), Walker (2002) e Castelli (2003).

Com os resultados da pesquisa, Bittencourt (2011) concluiu que, mesmo com aspectos comuns, os hotéis e pousadas analisados diferem entre si quanto à utilização de ferramentas de gestão estratégica, assim como na compreensão do que de fato é estratégia. A gestão do Varanda das Bromélias Boutique Hotel é informal em relação a ferramentas e a modelos de gestão, porém, com a visão inovadora da proprietária, os serviços e a estru-

tura são de alto padrão. O Cosmos Hotel apresenta organização em que os processos são mais formalizados, pois seus gestores aplicam ferramentas modernas de gestão estratégica. A gestão da Posada do Engenho é informal, os gestores não utilizam ferramentas de gestão e de avaliação, mesmo assim seus serviços são de qualidade e lucrativos. A gestão da Pousada Villa Valduga é profissionalizada, utilizando conceitos e ferramentas de avaliação de desempenho, por meio da qualificação da equipe. Os proprietários e gestores afirmaram que os resultados de seus hotéis e pousadas são satisfatórios, de acordo com suas expectativas. Todos concordam, porém, que a utilização de ferramentas de avaliação de desempenho as tornariam mais eficientes em seus processos, minimizando riscos de problemas futuros. A justificativa pela não utilização das ferramentas de gestão e de avaliação de desempenho por aqueles que não as utilizam está relacionada a dois fatores: a conformidade com os resultados positivos e a falta de profissionais qualificados para implantá-las. Apropriar-se de tais ferramentas não seria prioridade para os gestores, ou eles não acreditam ter o perfil de gestor estrategista. Com isso, identifica-se que as organizações hoteleiras pesquisadas dispõem de infraestrutura adequada, têm resultados satisfatórios em sua taxa de ocupação, bem como de rentabilidade. Mesmo assim, todos salientam a importância dos indicadores de desempenho financeiros e não financeiros na gestão de suas organizações, a fim de maximizar os resultados.

### Considerações finais

Os estudos analisaram aspectos relevantes da gestão dos serviços da hotelaria da Serra Gaúcha. Poder-se-iam mencionar novamente, em uma lista, os hotéis que foram destacados como casos de estudo pelos pesquisadores e identificar diferenças e analogias entre eles, seguindo os próprios critérios dos autores das dissertações para a escolha das organizações como objetos de estudo. Mesmo que nem todos os autores tenham formulado hipóteses – como o fez Moraes –, pois elas estariam implícitas nas questões de pesquisas e nos objetivos, certamente, todos eles tinham expectativas antecedentes às investigações de campo, as quais podem ter sido confir-

madras ou superadas. Os seis pesquisadores destacaram mais os atributos competitivos, as vantagens, os aspectos positivos para justificar as escolhas dos meios de hospedagem como objetos de suas pesquisas. Essas escolhas, provavelmente, foram feitas com o intuito de contribuir para mostrar as iniciativas competentes dos gestores e das equipes profissionais das organizações selecionadas como referências, no contexto da cadeia produtiva do turismo da Serra Gaúcha.

Ao analisarem-se as conclusões das seis dissertações, constata-se que, de fato, a grande maioria dos meios de hospedagem escolhidos pelos autores correspondeu à imagem positiva de qualidade de seus serviços, em razão da gestão adequada de seus administradores e da atuação de suas equipes. Desde 2003, data da publicação da primeira das seis dissertações apresentadas por este capítulo, até 2011, data da dissertação mais recente, o conceito geral dos meios de hospedagem, considerando que seja coerente sua representatividade em relação à hotelaria regional da Serra Gaúcha, tem-se mantido, no mínimo, satisfatório. Como é próprio da pesquisa científica, a finalidade das dissertações foi, entretanto, proporcionar contribuições para melhorar a qualidade dos serviços, por meio do conhecimento de métodos de gestão mais eficazes em contexto de globalização, de mudanças e de incertezas.

Uma das questões que se poderiam formular é: se fossem realizadas novamente as mesmas pesquisas, respectivamente, pelos autores das dissertações publicadas entre 2003 e 2008, com os gestores, profissionais e com clientes dos mesmos hotéis, os resultados seriam similares ou se mostrariam avanços? Dos hotéis pesquisados, um deles, o Alfred Palace Hotel, de Caxias do Sul, um dos maiores da região, encerrou suas atividades. A configuração da oferta hoteleira de Caxias do Sul mudou também em decorrência da entrada de novos empreendimentos de redes nacionais e internacionais. Outros hotéis da região, como o Serrano e o Laghetto, de Gramado, foram vendidos para outros grupos, que talvez tenham implementado métodos diferentes de gestão. Essas mudanças podem ter impactado nos serviços hoteleiros em geral do *cluster* turístico da Serra Gaúcha. Por mais mudanças que haja, existem valores que são perenes e que se tornam cada

vez mais atuais. Trata-se dos atributos das competências de gestão, de espírito de equipe e de empreendedorismo das pessoas, que são o fator essencial e imprescindível do sucesso das organizações.

É importante destacar também que as conclusões dos autores das dissertações confirmaram a visão que se tinha de que a Serra Gaúcha é destino turístico reconhecido pela qualidade de seus serviços, especialmente, dos meios de hospedagem, que se constituem em segmento fundamental de qualquer destino competitivo nos cenários nacional e internacional. As pesquisas, tanto dos meios de hospedagem de maior porte quanto dos meios de hospedagem de característica predominantemente familiar, mostraram que, além de atender satisfatoriamente as expectativas dos clientes, os serviços são viáveis e lucrativos. Evidentemente que, conforme reiterado pela dissertação de Faraco (2005), os empreendedores da hotelaria da Serra Gaúcha precisam investir em profissionalização das equipes e em qualificação de seus métodos de gestão.

Todos os estudos enfatizaram que é fundamental investir na melhoria contínua da qualidade, desde o atendimento até o conforto das instalações, por meio de gestores atualizados. Um fator é enfatizado pelos seis autores: a razão e o fundamento do sucesso da gestão de serviços de meios de hospedagem residem na valorização das pessoas nas organizações. Como bem enfatiza Lopes (2005), não há como haver clientes satisfeitos, sem funcionários ou colaboradores satisfeitos; ou como destaca Przybylski (2008): pode existir hospitalidade sem a presença do anfitrião, mas é impossível prestar serviços de hospedagem com qualidade sem a atuação de profissionais competentes em todas as funções da hotelaria.

## 9 ESTUDOS DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA DE MARKETING E DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE HOTELARIA

### Introdução

Nas produções científicas sobre as diversas atividades e segmentos do turismo, verificam-se avanços e também necessidades e oportunidades de pesquisas. Juntamente com os transportes, a alimentação, os atrativos e os serviços de apoio, a hotelaria é atividade essencial do turismo, cujos espaços epistemológicos estão em expansão e desenvolvimento no Brasil.

A publicação de artigos em turismo e em hotelaria tem contribuído para a criação de arcabouço teórico significativo na área, tanto no sentido da tendência de consolidação dos estudos de turismo como ciência quanto nos avanços dos conhecimentos na ciência da administração, em suas diversas disciplinas e especialidades.

Este capítulo é resultado de investigações realizadas por Tomazzoni e Bock (2013), e seu objetivo é analisar a produção do conhecimento e as contribuições para o avanço científico dos estudos de marketing e de gestão estratégica de hotelaria dos artigos publicados pelos principais periódicos acadêmicos de turismo do Brasil.

O método para realização dos objetivos do estudo é a bibliometria, tendo como conteúdos de investigação os artigos sobre hotelaria publicados nos principais periódicos de turismo do Brasil, no período de abril de 2008 a agosto de 2012: Revista Turismo Visão e Ação, Revista Observatório da Inovação do Turismo, Revista Turismo em Análise, Revista de Hospitalidade, Caderno Virtual de Turismo, Revista Brasileira de Turismo e Revista Rosa dos Ventos.

Entre os raros estudos bibliométricos na área, Silva, Alberton, Hoffman e Luz (2011) analisaram o estado da arte dos temas “estratégia” e “finanças” em turismo por meio de 72 artigos, desde as primeiras edições do diversos periódicos da área no Brasil até setembro de 2009. Utilizando-se do mesmo método, Freitag, Tiscoski e Moretto Neto (2011) analisaram o desenvolvimento teórico do turismo no campo da administração, com

base nas publicações sobre o tema em periódicos Qualis A nacional, na área da administração, e no Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (EnANPAD), no quadriênio de 2005 a 2008. O total de artigos analisados pelos autores foi 54.

Como embasamento da análise crítica e da necessidade do avanço e da melhoria da qualidade da produção científica em turismo, Silva, Alberton, Hoffman e Luz (2011) destacam as contribuições teórico-analíticas de Rejowski (1997), Ruschmann (1999), Sakata (2002), Barretto (2003), Eidt (2004), Teixeira e Ribeiro (2005), Meira e Meira (2006) e Souza, Pimentel Filho e Faria (2008).

No mesmo sentido, Freitag, Tiscoski e Moretto Neto (2011) analisam o método bibliométrico fundamentados nos estudos de Alvarenga (1998) e agregam a técnica da análise documental Bruyne, Herman e Shoutheete (1977) e Godoy (1995) para estudo das tendências fenomenológicas do turismo. Para embasar a discussão da necessidade de diferentes paradigmas na consolidação da identidade científica do turismo, criticar a visão simplista e reducionista, bem como evidenciar as potencialidades e os avanços epistemológicos da área, Freitag, Tiscoski e Moretto Neto (2011) destacam as abordagens de Dencker (1998), Trigo (1998), Barretto (2003), Ouriques (2005), Guimarães (2006), Miranda e Zouain (2008), Nunes Lins (2009), Lara (2010) e OMT (2011).

A aplicação de métodos consistentes para o estudo e para a produção científica, como a bibliometria, justifica-se em função da interdisciplinaridade e da transdisciplinaridade do turismo, em relação aos diversos campos do conhecimento (administração, economia, sociologia, antropologia, geografia, história, comunicação), bem como de sua contextualização nas ciências sociais e humanas. (REJOWSKI, 1995; BARRETTO, 2003). Nesse sentido, é fundamental a atuação das instituições de ensino e pesquisa por meio de equipes de estudiosos competentes, cujas visões sejam sistêmicas e cujas produções sejam socializadas por veículos produtivos, eficientes e reconhecidos, a fim de contribuir para o desenvolvimento socioeconômico. (TOMAZZONI, 2009; BENI, 2012).

O conteúdo de análise desta pesquisa é a produção científica em hotelaria nos artigos publicados nos periódicos brasileiros de turismo, no período de abril de 2008 a agosto de 2012. Além de terem Qualis na estratificação da Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), o critério de pré-seleção foi a publicação de, ao menos, um artigo sobre hotelaria pelo periódico.

Pela ordem decrescente em número de publicações sobre hotelaria, os periódicos são: Revista Turismo, Visão e Ação (Universidade do Vale do Itajaí – Univali – Qualis B2); Observatório da Inovação do Turismo (Núcleo de Turismo da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, da Fundação Getúlio Vargas – FGV, em parceria com o Instituto Brasileiro de Turismo – Embratur – Qualis B4); Revista Turismo em Análise (Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo – USP – Qualis B2); Revista de Hospitalidade (Programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi – Qualis B3); Caderno Virtual de Turismo (Instituto Virtual de Turismo da Universidade Federal do Rio de Janeiro – Qualis B1); Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo (Associação Nacional de Pesquisadores de Pós-Graduação em Turismo – ANPTUR – Qualis B1); e Revista Rosa dos Ventos (Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade de Caxias do Sul – UCS – Qualis B3).

O método para realização dos objetivos deste estudo é a bibliometria, conforme descrito anteriormente, definida por Macias-Chapula (1998) como técnica de pesquisa para identificar a produção científica em determinada área. Fundamentados em Macias-Chapula (1998), Vanti (2002) e em Caldas e Tinoco (2004), Silva, Alberton, Hoffman e Luz (2011) revelam que a importância do método bibliométrico transcende a mensuração estatística (quantitativa) e aprofunda a reflexão analítico-qualitativa e epistemológica. Trata-se também de meta-pesquisa, ou meta-análise.

Nos dados descritos estatisticamente, a seguir, apresentam-se os totais de artigos em cada periódico, o total geral de publicações sobre as temáticas de marketing e de estratégia em hotelaria no período, e as principais contribuições, com base nas conclusões dos artigos. Mencionam-se também

os autores dos estudos, possibilitando a identificação dos números e das frequências deles em cada periódico e no somatório geral das publicações.

Além da atualidade, a delimitação temporal – 2008 a 2012 – para seleção dos artigos justifica-se pelo enquadramento das publicações na equivalência cronológica, uma vez que a Revista Turismo em Análise passou a ser veiculada eletronicamente em 2008, e a Revista Rosa dos Ventos foi criada no mesmo ano.

### Produção científica em turismo

É notório o avanço das pesquisas em diversas áreas do conhecimento, tanto em termos qualitativos quanto quantitativos. Com o aumento do número de pesquisadores, dos centros de pesquisa e da própria velocidade em que se propagam as informações e os conhecimentos produzidos, a análise quantitativa ganha ainda mais importância, tornando-se, ela própria, área de pesquisa, a bibliometria.

De acordo com Broadus (1987, p.376), a bibliometria *é o estudo quantitativo de unidades físicas publicadas ou de unidades bibliográficas* e pode ser usada em qualquer área do conhecimento. Para Macias-Chapula (1998), a bibliometria é uma técnica de pesquisa para identificar a produção científica em determinada área. Pesquisas de vários autores como Macias-Chapula (1998), Vanti (2002), Caldas e Tinoco (2004), Silva *et al* (2011) revelam que a importância do método bibliométrico transcende a mensuração estatística (quantitativa) e aprofunda a reflexão analítico-qualitativa e epistemológica. Trata-se também de meta-pesquisa, ou meta-análise.

Embora o principal foco da bibliometria seja a análise das citações em periódicos, também são objetos de estudo as teses e dissertações (MEYER-ARENDDT, 2000; LAING e WEILER, 2008). Para Vanti (2002), a bibliometria, juntamente com a cienciometria, a webometria e a informetria, é subdisciplina que mede os fluxos da informação, a comunicação acadêmica e a difusão do conhecimento científico. É subcampo da ciência da informação.

A aplicação de métodos consistentes para o estudo e para a produção científica, como a bibliometria, justifica-se em razão da interdisciplinaridade e da transdisciplinaridade do turismo, em relação aos diversos campos do conhecimento (administração, economia, sociologia, antropologia, geografia, história, comunicação), bem como de sua contextualização nas ciências sociais e humanas (REJOWSKI, 1995; BARRETTO, 2003).

Rejowski (2008, p.225) argumenta que: “quanto mais rápido e diversificado o desenvolvimento de uma área, maior a necessidade de pesquisas sobre a sua produção científica, ou de avaliação desta”. A autora fundamenta-se em Galemberck (1990, p.627-628), para quem “a realização de pesquisas de metaciência avalia o conhecimento produzido em determinada área, bem como suas necessidades e déficits. O progresso científico depende de avaliações da produção e do trabalho dos pesquisadores para aperfeiçoamento constante do conhecimento e do ensino”.

Em Turismo, Hall (2011) menciona o uso crescente de pesquisas ligadas à bibliometria por diversos autores (COLES e HALL, 2006; LAW e CHON, 2007; ZHAO e RITCHIE, 2007; HALL e PAGE, 2009; WINTER, 2009). No Brasil, embora em estágio ainda inicial, tem aumentado o número de pesquisas em Turismo, cuja metodologia é a bibliometria (FREITAG *et al*, 2011; SILVA, 2011; LUZ *et al*. 2011; TESSARI, 2012; ROSVADOSKI-da-SILVA, 2012).

Freitag *et al*. (2011) analisam o método bibliométrico fundamentados nos estudos de Alvarenga (1998) e agregam a técnica da análise documental de Bruyne, Herman e Shoutheete (1997) e de Godoy (1995), para estudo das tendências fenomenológicas do turismo.

Com base nesse método, Souza, Pimentel Filho e Faria (2008) identificaram 67 artigos sobre turismo e hotelaria publicados nos anais do Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (EnANPAD). O estudo mostrou que o número de trabalhos da área aumentou significativamente de três, em 1997, para 18, em 2006. Os artigos mostram necessidade de adaptação das organizações públicas e privadas do setor às variáveis do ambiente externo. Alguns discutem resul-

tados de pesquisas utilizando modelos de setores tradicionais aplicados ao turismo.

Silva *et al.* (2011) analisaram bibliometricamente o estado da arte dos temas estratégia e finanças em turismo por meio de 72 artigos, desde as primeiras edições dos diversos periódicos da área no Brasil até setembro de 2009. Para os autores, apesar da expansão do número de estudos, a produção ainda era pouco expressiva, mas os temas representavam significativo potencial para pesquisas.

Luz *et al.* (2011), em estudo relativo às publicações também nas áreas de estratégia e de finanças no turismo, verificaram que a quantidade de artigos relacionados a essas temáticas ainda é pouco expressiva. Por meio da bibliometria, Freitag *et al.* (2011) analisaram 54 artigos relativos ao turismo, no campo da administração, com base nas publicações sobre o tema em periódicos Qualis A nacional, no congresso EnANPAD, no quadriênio de 2005 a 2008. Para os autores, a produção em turismo no Brasil, no campo da administração, está em processo de desenvolvimento e de evolução de qualidade, a fim de alcançar níveis superiores de contribuição.

Alberton *et al.* (2011) analisaram 516 artigos em 68 exemplares das revistas Turismo em Análise e Turismo Visão e Ação, cuja média de publicação anual, de 1990 a 2008, foi, respectivamente, de 16,21 e 18,91 trabalhos. Com 136 artigos (30%), a Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) foi a instituição com maior número de autores na Revista Turismo, Visão e Ação, e o maior número de autores na Revista Turismo em Análise, 140 (28%), foi da Universidade de São Paulo (USP). Quanto às referências bibliográficas de periódicos estrangeiros, na Revista Turismo em Análise, foram 53,35%, e na Revista Turismo, Visão e Ação, 48,2%.

A análise bibliométrica de Chou e Tseng (2010) abrangeu 68.037 citações de 2.601 trabalhos em bases de dados SCI e SSCI, de 1997 a 2008, e revelou os autores e as publicações mais influentes da literatura de Turismo. As publicações mais influentes foram: *Annals of Tourism Research*, *Tourism Management* e *Journal of Travel Research*. Urry, Cohen, MacCannell, e Butler estavam entre os autores mais citados e, portanto, os que mais contribuíram na área. Nessa pesquisa, quatro subcampos foram identifi-

cados nos seis primeiros anos: aspectos sociais e autenticidade do turismo; atitude dos residentes e efeitos do turismo sobre a destinação; gestão de diferentes formas de turismo; e gestão do turismo no terceiro mundo. Três foram identificados nos últimos seis anos: impactos do turismo; modelos de previsão de demanda; e aspectos sociais e autenticidade do turismo. Houve declínio da popularidade dos estudos sobre os aspectos sociais e de autenticidade, surgindo novo foco de previsão da demanda de turismo.

Mais recentemente, Tessari *et al.* (2012) realizaram análise bibliométrica das publicações em periódicos que trataram dos custos no setor hoteleiro, no período 2004 – 2011. Após análise de 2.810 artigos, os autores constataram que somente um abordou a questão de custos em hospedagem, evidenciando que existem muitas oportunidades para pesquisas sobre o tema.

Collazo, Palacio e Miki (2012) realizaram análise das investigações sobre turismo publicadas internacionalmente no Brasil e na Colômbia, durante os anos de 2007 a julho de 2011. A busca informatizada, com base em dados de *SciVerse Scopus*, identificou três artigos em revistas acadêmicas sobre turismo na Colômbia e um artigo sobre turismo no Brasil. Verificaram-se indicações de melhoras na participação acadêmica, direcionamento para estudos de turismo sustentável e crescimento do setor em ambos os países.

Rosvadoski-da-Silva *et al.* (2012) analisaram natureza, embasamento conceitual, questão e desenho de pesquisa, instrumento de medida e de coleta de dados e resultados de 62 artigos sobre comportamento do consumidor, em publicações de turismo de relevância no Brasil, de 2000 a 2010. O estudo constatou que os autores dos artigos priorizam pesquisas exploratórias e quantitativas, e que amostragens probabilísticas e hipóteses foram as principais limitações das pesquisas.

No Brasil, um dos principais norteadores para pesquisas, cuja metodologia é a bibliometria, é o sistema Qualis, instituído, em 1998, pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (CAPES), do Ministério da Educação (MEC), e seu objetivo primordial é fornecer subsídios para aperfeiçoar a avaliação da produção científica dos programas de pós-graduação *stricto sensu*. Componente importante do processo de avaliação da CAPES, o sistema foi concebido para aprimorar o processo

de classificação de periódicos, considerado até então pouco sistematizado e realizado de modo artesanal e não uniforme (SOUZA e PAULA, 2002).

O sistema Qualis é um conjunto de procedimentos utilizados pela Capes para estratificação da qualidade da produção intelectual dos programas de pós-graduação (CAPES, 2009). Atualmente, essa estratificação classifica-se da seguinte forma: A1, A2, B1, B2, B3, B4, B5 e C, em ordem decrescente de importância. Ressalta-se que a área de turismo, juntamente com as áreas de administração e ciências contábeis, forma um dos extratos do sistema Qualis, mas nessas áreas não há ainda periódico brasileiro classificado como A1 ou A2.

Mesmo não sendo prática usual na literatura brasileira, a análise de citações – em termos de quantidade e de origem – é importante para a compreensão do arcabouço teórico e da dinâmica de uma área de estudo. Quanto a isso, Caldas e Tinoco (2004, p.102) afirmam que “a principal função das citações é fornecer ao leitor referências importantes sobre o campo de estudo em questão”.

### Aspectos conceituais e configuração da hotelaria no contexto do turismo

Entende-se por meio de hospedagem todo estabelecimento de uso coletivo que fornece um conjunto de bens e serviços consistentes na cessão temporária e remunerada de aposentos mobiliados e na prestação de serviços complementares para o bem-estar dos hóspedes-clientes. (CAMPOS, 1998; CAMARGO, 2002; BOYER, 2003).

O organograma de gestão do meio de hospedagem deve fundamentar-se nas características do empreendimento e nas tipologias dos hóspedes. (MARTIN, 2004). Os colaboradores devem ser inseridos e participar ativamente do modelo de gestão. (GUERRIER, 2000). Apesar dos aspectos diferenciais, em todos os estabelecimentos aplicam-se os conceitos e as disciplinas da administração. O sistema de gestão do empreendimento hoteleiro fundamenta-se nas quatro funções administrativas clássicas: planejamento, organização, direção e controle (CAVASSA, 1995; DAVIES, 2002; RUTERFORD, 2004). Além disso, os gestores dos meios de hospedagem

devem considerar o consumo sustentável de recursos para suas atividades e serviços (SWARBROOKE, 2000; ABREU, 2001).

O planejamento e a implantação do estabelecimento hoteleiro atendem à finalidade e ao propósito de criar serviços de hospitalidade para satisfazer as necessidades específicas dos clientes, como decorrerência do fluxo turístico e do crescimento das viagens comerciais, profissionais e a lazer. (CASTELLI, 2003).

Nos hotéis de pequeno e médio porte, a estrutura de gerenciamento é menos complexa do que nos estabelecimentos de maior porte. As responsabilidades fundamentais, entretanto, são comuns às diversas categorias, dimensões e estruturas organizacionais do setor. A gestão das áreas de engenharia, manutenção, contabilidade, finanças, vendas, marketing, gerenciamento de alimentos e bebidas, governança, recepção, é inerente a todos os meios de hospedagem. (DE LA TORRE, 2001; WALKER, 2002).

Em razão do aumento da competitividade, as empresas hoteleiras buscam a excelência na prestação do serviço, que se obtém por meio de educação e de capacitação profissionais. Produtividade, qualidade e redução dos custos são fatores de competitividade e de estabilidade organizacional em hotelaria. Para implantação de serviços de hotelaria, as estratégias são: segmentar o mercado, descobrir as necessidades e desejos dos clientes e ajustar os serviços às suas expectativas. (CAMARGO, 2002; CASTELLI, 2005).

Castelli (2005) analisa alguns entraves nas empresas hoteleiras. Em razão da situação confortável do setor nas décadas de 1970 e 1980, a classificação hoteleira atribuiu 70% dos pontos às instalações e somente 30% aos serviços, gerando atitude comodista dos gestores em relação às mudanças e à falta de investimentos. O mesmo autor destaca a importância das pesquisas de satisfação dos clientes, tanto internos quanto externos, no que diz respeito à qualidade dos serviços, por meio de instrumentos eficazes, permanentes e sistemáticos. (KOTLER, BOWEN e MARKENS, 2003).

Para Carvalho (2000), o setor de hospedagem é a base da “indústria” do turismo. Nos modelos de sistemas turísticos, como os de Andrade (1991), Poon (1993), Beni (1998), Petrochi (1998) e Foster (1999), destacam-se as quatro atividades destinadas ao consumidor-turista: alojamento; transpor-

te; atrativo; serviços de apoio. (SCHUCH, 2001). Verifica-se, portanto, que a hotelaria, como sinônimo de alojamento, é atividade essencial do turismo.

Mesmo que ainda não se tenha esclarecido se o turismo é ciência ou objeto de estudo, é inquestionável a necessidade de produção de conhecimento na área, enfatizando-se a hotelaria, com base em fundamentações epistemológicas consistentes. (JAFARI, 1994; TRIBE, 2003; PANOSSO NETTO, 2005; MOESCH, 2002).

Quanto à configuração da hotelaria, de acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), havia, em 2009, no Brasil, 25 mil estabelecimentos, totalizando 128.392 apartamentos, e o setor empregava cerca de um milhão de pessoas. Os dez estados com maior número de unidades habitacionais (UH) eram: Rio de Janeiro (18.766), São Paulo (16.697), Santa Catarina (14.886), Bahia (9.443), Paraná (8.240), Ceará (7.832), Minas Gerais (7.088), Rio Grande do Sul (6.825), Distrito Federal (6.299) e Pernambuco (5.172).

Para o dimensionamento setorial, o IBGE realizou, em 2011, a pesquisa de serviços de meio de hospedagem (PSH), que registrou 5.036 estabelecimentos nos municípios das capitais brasileiras, com um total de 250.284 unidades habitacionais (suítes, apartamentos, quartos e chalés) e 373.673 leitos.

De acordo com o Instituto, os quatro maiores municípios das capitais em termos de rede de hospedagem foram responsáveis por 40,7% do total dos estabelecimentos, 45,8% das unidades habitacionais e 40,3% dos leitos disponíveis. São Paulo tinha 972 estabelecimentos, representando 19,3% do total nacional, com 54.065 unidades habitacionais (21,6% do total de UH) e 73.488 leitos (19,7% do total de leitos). Rio de Janeiro tinha 429 estabelecimentos, 8,5% do total, 31.594 unidades habitacionais (12,6% do total) e 45.416 leitos (12,2% do total). Salvador tinha 358 estabelecimentos, 7,1% do total, 15.666 unidades habitacionais (6,3% do total) e 22.366 leitos (6% do total). Belo Horizonte, com 291 estabelecimentos, representava 5,8% do total, disponibilizando 13.353 unidades habitacionais (5,3% do total) e 19.031 leitos (5,1% do total).

Outros municípios das capitais também se destacaram, entre eles: Fortaleza, com 280 estabelecimentos (5,6% do total), 12.188 unidades habitacionais (4,9% do total) e 19.745 leitos (5,3% do total); Florianópolis, com

254 estabelecimentos (5,0% do total), 10.098 unidades habitacionais (4,0% do total) e 20.060 leitos (5,4% do total); e Curitiba, com 242 estabelecimentos (4,8% do total), 12.780 unidades habitacionais (5,1% do total) e 19.083 leitos (5,1% do total), conforme dados do IBGE, 2012.

Os meios de hospedagem dos municípios de capitais registraram uma média de 50 unidades habitacionais por estabelecimento, destacando-se, nesse conjunto, o Rio de Janeiro, com uma média de 74, a maior entre todos os municípios de capitais, seguido de São Paulo, com 56, e de Porto Alegre, Natal e Brasília com 54. (IBGE, 2012).

### Contribuições dos estudos

Entre os 552 artigos publicados no período de abril de 2008 a agosto de 2012, identificaram-se 65 sobre hotelaria, 16 dos quais se fundamentam na disciplina de marketing e oito na disciplina de estratégia

Quanto aos números de artigos de marketing por periódico, constatou-se que Turismo Visão e Ação possui cinco artigos; Turismo em Análise, quatro; Revista Observatório da Inovação do Turismo, três; Revista Brasileira de Turismo, um; Caderno Virtual de Turismo, um; Rosa dos Ventos, um; Revista de Hospitalidade, um.

Dos oito artigos de estratégia, cinco foram publicados pela Revista Turismo Visão e Ação, dois pela Revista Turismo em Análise e um pela Revista Observatório da Inovação do Turismo.

Quanto aos métodos de pesquisa de campo, o interesse dos autores deste estudo foi identificar os instrumentos de coleta de dados. Quantitativamente, as técnicas utilizadas foram: entrevista – oito; questionário – sete; entrevista e questionário – três. Em outros artigos, utilizaram-se: observação direta combinada com entrevista, observação direta combinada com aplicação de quadro de características, análise de variáveis e análise de sítio eletrônico.

A maioria, onze artigos, tem dois autores; seis artigos têm três autores; cinco artigos têm quatro autores; um artigo tem cinco autores e um artigo tem um autor.



Quanto aos contextos geográficos dos estudos, doze artigos estudam hotéis localizados em capitais, sendo Curitiba a de maior frequência, com quatro artigos. Belo Horizonte é contexto de dois artigos. Campo Grande, João Pessoa, Maceió, Recife e São Luís são, cada um, contexto de um artigo. Municípios de Santa Catarina são contextos de três artigos. Com um artigo para cada contexto fora das capitais, figuram: Campinas (SP), Roteiro Estrada Real (MG), Paraty (RJ) e Santos (SP).

Descrevem-se no Quadro 1 2, a seguir, as sínteses das contribuições sobre marketing e sobre estratégia em hotelaria, identificando-se os instrumentos de pesquisa de campo e os autores dos artigos. As descrições seguem a ordem cronológica.

Quadro 1 - Sínteses das contribuições em marketing e estratégia em hotelaria

Contribuições	Método - Instrumento	Autores e Ano
Estudo sobre clientes de um hotel superluxo de Campinas (SP) mostra que pesquisas de satisfação identificam os atributos valorizados pelos hóspedes, possibilitando decisões eficazes e investimentos em diferenciais competitivos.	Entrevistas com dois gerentes, três professores e questionário aplicado a 200 hóspedes.	Minciotti, Santolia e Kaspar (2008)
Na análise da gestão financeira, da gestão da qualidade e mercadológica de 31 hotéis de João Pessoa (PB), enfatiza-se a necessidade de 24 indicadores estratégicos de desempenho gerencial.	Questionário aplicado aos gestores dos 31 hotéis.	Callado, Callado, Holanda e Leitão (2008)

Contribuições	Método - Instrumento	Autores e Ano
Pela análise da atuação de treze administradores da Rede Accor do Brasil, verificou-se que a visão, o conhecimento e a autonomia dos líderes determinaram as estratégias da trajetória de crescimento da empresa.	Entrevista semiestruturada com os treze administradores.	Pereira e Lucena (2009)
Com base na inclusão social de hotéis da região metropolitana de Curitiba, verificaram-se serviços para cadeirantes em 25 deles, mas em nenhum havia informação em braile e atendimento por meio de linguagem de sinais.	Questionário aplicado a gestores de 115 hotéis.	Kusahno e Almeida (2008)
Há dificuldades na obtenção de vantagens competitivas por dois hotéis de Curitiba, que não articulam alianças estratégicas e parcerias interorganizacionais.	Entrevistas semiestruturadas com gestores de dois hotéis de proprietários ou grupos locais.	Hocayen-da-Silva e Teixeira (2009)
Um novo modelo, com base em estudo de quatro hotéis de Belo Horizonte e de um hotel de Moçambique, propõe que, para satisfação, além da comunicação boca a boca, da lealdade e do comprometimento do cliente, os focos da gestão sejam concentrados nos custos, nos benefícios sociais, no tratamento especial e na qualidade percebida pelo hóspede.	Entrevistas com gestores de quatro hotéis de Belo Horizonte e de um hotel de Moçambique.	Reis Neto, Gonçalves Filho e Cabral (2009)

Contribuições	Método - Instrumento	Autores e Ano
O preço da diária está entre os três atributos mercadológicos que mais atraem clientes, aumentando a ocupação de hotéis de Santos (SP). Além de fortes implicações sobre os demais elementos do composto de marketing (o produto e a praça), o preço é fator determinante no processo de escolha do hotel pelo hóspede.	Questionário aplicado a gestores de 83% dos hotéis de categorias luxo e turística da cidade.	Pinto (2009)
Apesar da ampla utilização pelos turistas como um canal de compras de serviços turísticos, alguns empreendimentos em Maceió ainda não exploram as potencialidades da internet.	Entrevistas com 50 gestores de hotéis e questionário aplicado a 393 turistas internautas.	Abreu e Baldanza (2009)
Apesar da boa capacidade de coleta, o desafio dos maiores grupos hoteleiros de Portugal é melhorar a difusão interna das informações que os profissionais de marketing obtêm do mercado.	Questionário em escala de <i>likert</i> , aplicado a 28 gestores de dezessete grandes grupos hoteleiros.	Estevão, Mainardes e Raposo (2009)
Existe relação direta entre atitude empreendedora e estratégia competitiva, de acordo com estudo de 33 pequenos e médios hotéis de Curitiba, onde os empreendedores mais audaciosos são mais proativos e os mais defensivos são menos audaciosos.	Questionário aplicado aos gestores.	Gimenez e Gimenez (2010)

Contribuições	Método - Instrumento	Autores e Ano
Em razão da intensa concorrência e da falta de barreiras à entrada de novas empresas, um conjunto diversificado de estratégias – publicidade, relacionamento com clientes, inovação de serviços – constitui a competitividade de onze hotéis de um município do litoral catarinense com elevado fluxo de turistas.	Entrevista semiestruturada com gestores de onze hotéis e observação direta.	Gohr e Santos (2010)
A política de redução da base de fornecedores seria uma estratégia de compras de forte impacto para as pousadas de Ouro Preto e Tiradentes, na Estrada Real (MG).	Realização de 130 entrevistas com gestores de hotéis (70 em Tiradentes e 60 em Ouro Preto).	Martins, Lobo, Labegalini e Carrieri (2010)
Os atributos valorizados pelos clientes de hotéis econômicos são: limpeza, profissionalismo, qualidade nas acomodações (silêncio, ar-condicionado, leito confortável) e confiabilidade nos serviços. O período curto da estadia demanda profissionalismo e atendimento pela internet.	Questionário aplicado a 220 clientes de uma grande rede hoteleira presente em 69 países e técnica de grupo de foco.	João, Merlo e Morgado (2010)
Mesmo com os avanços da tecnologia da informação, constatou-se que é limitada a utilização das ferramentas de atendimento virtual em 47 grandes hotéis resort de categoria luxo e superluxo no Brasil.	Observação com aplicação de quadro de características.	Gaspar, Santos, Polo e Polo (2010)

Contribuições	Método - Instrumento	Autores e Ano
A associação da técnica não paramétrica DEA ( <i>Data Envelopment Analysis</i> ) com a análise estocástica (paramétrica) de correlação é considerada método altamente eficaz para monitorar variáveis de satisfação dos clientes.	Análise de seis variáveis de entrada e duas de saída em oito hotéis americanos fictícios.	Guimarães, Fortes, Ferreira e Paiva (2010)
Em nove hotéis de Santa Catarina, o <i>fam-tour</i> , como ação de marketing de experiência, proporciona fidelização dos intermediários, contribuindo para a comercialização.	Entrevista em profundidade com os gestores dos hotéis.	Mondo e Costa (2010)
Os eventos externos (na cidade ou região) e internos (nos hotéis) configuram-se como ação estratégica da comunicação de marketing para a captação de clientes por 67 meios de hospedagem de nove municípios de Santa Catarina.	Entrevistas com gestores de treze hotéis e questionário a gestores de 54 hotéis.	Mondo e Costa (2010)
Comodidade, grupos de referência, higiene e indicações de amigos constituem as decisões de compra pelos clientes de hotéis de Paraty (RJ), cuja avaliação pós-compra obteve conceito ótimo.	Questionário aplicado a 124 turistas.	Prado, Maia, Silva, Oliveira Neto e Prado Filho (2011)

Contribuições	Método - Instrumento	Autores e Ano
A autonomia do hóspede de negócios de dois grandes hotéis de São Luís (MA), Pestana São Luís Resort Hotel e Quality Grand São Luís Hotel, pertencentes a redes internacionais, implica estratégias de marketing específicas com base em serviço, preço e localização.	Entrevistas com os gerentes de vendas dos hotéis.	Ikeda e Ferreira, (2011)
Em 41 meios de hospedagem de Curitiba, os processos estratégicos podem ser influenciados pelo tempo de atuação e pelo porte, há mais <i>incrementalismo</i> e menos planejamento nos pequenos hotéis, e atribuiu-se mais importância ao ambiente nos novos hotéis.	Questionário aplicado aos dirigentes de cada um dos hotéis.	Gimenez e Gimenez (2011)
As estratégias de criação de valor da cadeia de hotéis CitizenM, da Holanda, constituem um novo modelo de negócio voltado para um novo público, os cidadãos móveis, que viajam com frequência, mas que não abrem mão de valores como <i>design</i> , conforto, sofisticação e conectividade.	Dados secundários do sítio eletrônico do hotel de Haarlemmermeer e de entrevista com quatro hóspedes brasileiros.	João, Claro, Dias e Sarmento (2011)

Contribuições	Método - Instrumento	Autores e Ano
Os significados dos serviços de hospitalidade, com base em análise de um hotel executivo e de um hotel de charme de Recife (PE), são traduzidos em razão de o cliente ser intérprete de sua experiência e de sua subjetividade ser inerente à sua condição de consumidor.	Entrevistas em profundidade com os gestores e observação direta.	Barbosa, Souza, Kovacs e Melo (2011)
Os conhecimentos dos funcionários, a segurança, os restaurantes e a apresentação das acomodações são variáveis que ainda não atendem totalmente às expectativas dos clientes de 26 hotéis de várias categorias de Campo Grande (MS).	Questionário aplicado a 407 hóspedes.	Lima-filho, Marchiotti e Quevedo-Silva (2012)
Certas nuances de apreçamento têm impactos diretos sobre as taxas de ocupação. As tarifas de hotéis independentes e de hotéis de cadeias se relacionam com as taxas de ocupação por segmentos de clientes e com temporadas específicas de turismo.	Formulário aplicado a 47 gestores de hotéis de Belo Horizonte.	Pinto e Santos (2012)

Fonte: Acervo pessoal

Pela visão do conjunto das contribuições dos artigos sobre hotelaria publicados nos periódicos brasileiros de turismo, as abordagens deste estudo foram sistematizadas de acordo com duas disciplinas: marketing e estratégia. Tal sistematização confirma a característica interdisciplinar do turismo, além de sua profunda relação com a administração, que é inerente ao segmento da hotelaria. Meios de hospedagem são organizações de produção e de mercado, cujas especialidades são os serviços de hospitalidade, para os

quais são necessários conhecimentos e habilidades de administração, destacando-se as disciplinas (já citadas neste texto) de marketing e de estratégia.

Nesse sentido, entre os critérios para a discussão dos resultados qualitativos da pesquisa, verificam-se analogias e diferenças entre as contribuições dos artigos. Nos estudos cujas contribuições contextualizam-se na disciplina do marketing, enfatizam-se os atributos valorizados pelo cliente. É evidente, portanto, que o referencial teórico de marketing foi aplicado nas pesquisas de campo com a finalidade de identificar e de conhecer as visões dos hóspedes, de acordo com o princípio fundamental que é orientar o produto ou serviço para o mercado, com base nas expectativas e necessidades dos clientes.

A maioria dos artigos que se contextualizam em marketing aborda os atributos mais valorizados pelos hóspedes, abrangendo desde os mais tangíveis, relacionados aos aspectos visuais e aos preços, até os aspectos mais intangíveis e subjetivos, como a experiência da hospitalidade ou a hospitalidade de experiência. Em relação a esse conceito, inerente ao campo da hotelaria, poder-se-ia mencionar que a hospitalidade não é destacada diretamente nas contribuições dos estudos, mas estaria implícita ou seria subliminar às abordagens.

Dois artigos tratam de estratégias de marketing, no sentido de divulgação e de comercialização, relacionadas aos *fam-tours* e aos eventos, dois artigos tratam da tecnologia da informação, e um artigo trata da difusão das informações de mercado, mostrando a importância e a falta da comunicação interna nas organizações analisadas. A proposta de modelo de monitoramento de variáveis de satisfação de clientes (técnica DEA e análise estocástica) é um dos trabalhos que mais se diferenciam.

Como síntese geral dos estudos de marketing em hotelaria, verifica-se que são fundamentais: as realizações de pesquisas de satisfação e de conhecimento dos clientes, aplicação de tecnologias de informação, comunicação entre os atores do sistema mercadológico setorial, implementação de estratégias adequadas de mercado e de modelos competentes de gestão. Novos estudos com ênfase em hospitalidade contribuiriam para os avanços da produção do conhecimento científico em marketing de hotelaria.

Os artigos de estratégia não abordam exclusivamente a gestão de marketing, mas todas as abordagens aplicam-se ao marketing em razão da abrangência da disciplina. Mesmo que finanças, contabilidade, produção e planejamento sejam exemplos de arcabouços teóricos específicos, são disciplinas que se contextualizam e se articulam com o campo do marketing. Estratégias de marketing constituem uma das áreas mais estudadas em administração, e essa é uma das razões pelas quais se destacaram os artigos que aplicam as fundamentações teóricas de marketing e de estratégia à hotelaria. As produções analisadas mostram que há avanços, mas ainda é preciso ampliar as pesquisas e o campo do conhecimento de estratégias em hotelaria.

Da mesma forma que, na análise dos estudos de marketing, pode-se considerar, por um lado, a representatividade dos artigos, cujos contextos e casos têm semelhanças e analogias com diversos outros contextos da realidade da hotelaria nacional, por outro lado, não se podem generalizar as conclusões. Essa limitação deve-se ao fato de que os ambientes turísticos podem determinar as estratégias de gestão, cujas características variam de acordo com a diversidade cultural dos destinos, desde João Pessoa, no litoral nordestino, até um município do litoral catarinense. A estratégia, entretanto, de redução da base de fornecedores, conforme contribuição do estudo dos meios de hospedagem da Estrada Real (MG), aplica-se à maioria das realidades dos roteiros turísticos, *clusters*, ou arranjos produtivos locais de hotelaria no Brasil.

### Considerações finais

O objetivo deste estudo foi analisar a produção do conhecimento e as contribuições para o avanço científico dos estudos de marketing e de gestão estratégica de hotelaria dos artigos publicados pelos principais periódicos acadêmicos de turismo do Brasil.

O indicador de que, do total de 552 artigos publicados, no período de abril de 2008 a agosto de 2012, pelos sete periódicos brasileiros de turismo investigados, 63 (11,5%) foram sobre hotelaria poderia representar tanto a amplitude quanto a limitação da produção científica sobre a atividade em relação ao volume total de publicações. A hotelaria é uma das cinco

atividades essenciais do turismo, juntamente com transportes, alimentação, atrativos e serviços de apoio.

Nesse sentido, poder-se-ia argumentar que as publicações sobre hotelaria deveriam representar, no mínimo, cerca de 20% do total dos artigos de turismo. Ainda que esse argumento não seja a principal finalidade deste estudo, o volume de artigos publicados pode ser considerado quantitativamente significativo, em razão da diversidade de segmentos que constituem o turismo, como prática de viagens e como objeto de estudo científico. Com a aplicação da bibliometria, técnica do método de pesquisa deste artigo, novos estudos das publicações científicas sobre as diversas atividades e segmentos do turismo deverão ser realizados.

Os dezesseis artigos sobre marketing e os oito artigos sobre gestão estratégica em hotelaria destacados para esta análise são amostra consistente do universo científico da área e proporcionam visões importantes sobre a realidade setorial bem como contribuições relevantes para o conhecimento, visando a avanços tanto na qualidade das organizações quanto na qualidade da produção intelectual. Uma das justificativas da delimitação desses estudos às duas disciplinas, marketing e estratégia, foi a importância dessas especialidades para o sucesso das organizações hoteleiras no mercado turístico. Os dois campos do conhecimento são essenciais para a qualidade e a competitividade dos serviços de hospitalidade.

O mais importante das contribuições dos estudos estratégicos são as reflexões que eles proporcionam, não somente aos pesquisadores acadêmicos, mas também aos gestores e aos profissionais da hotelaria, cujo desafio é contribuir para o desenvolvimento do turismo brasileiro, com base nas potencialidades competitivas de um dos destinos mais promissores do mundo. Os estudos mostram a complexidade da gestão das organizações de hospitalidade para a qual são necessários múltiplos indicadores estratégicos de desempenho. Conhecimento da realidade e capacidade de liderança são alguns dos atributos que constituem o perfil estratégico dos gestores de grandes hotéis de redes multinacionais. Sugere-se que os gestores dos pequenos hotéis aprendam com as experiências dos gestores dos anteriores, adequando as estratégias às suas

realidades e condições e preservando seus aspectos de personalização dos serviços de hospitalidade.

É importante observar, conforme se registra na síntese analítica das contribuições dos autores, que alguns estudos, além de contextos geográficos ou de destinos turísticos diversos do Brasil, contemplam contextos do exterior (Moçambique, Portugal, Holanda). Diversos trabalhos analisam estabelecimentos de pequeno e de médios portes, e alguns analisam estabelecimentos de grande porte. Essas características não limitam as aplicações dos conhecimentos estratégicos e mercadológicos a outras realidades e contextos, pois a universalidade é peculiar à produção científica, sobretudo porque os meios de hospedagem localizados nos destinos turísticos mais desenvolvidos ou reconhecidos e os estabelecimentos de redes ou grupos economicamente mais influentes apresentam aspectos estratégicos a melhorar e têm desafios mercadológicos a vencer.

## 10 ESTUDOS DE EMPREENDEDORISMO E DE GESTÃO DE PESSOAS EM HOTÉIS DO BRASIL

### Introdução

É importante que a publicação de estudos em turismo e em hotelaria contribua para a criação de arcabouço teórico significativo na área, tanto no sentido de consolidação dos estudos turísticos como ciência quanto nos avanços dos conhecimentos, em suas diversas disciplinas e especialidades (TOMAZZONI e TAVARES, 2014).

Além disso, é sabido que as instituições de ensino em nível de pós-graduação exercem papel fundamental na evolução científica de determinada área, principalmente, por meio de seu corpo docente e de algumas publicações periódicas vinculadas aos programas. No Brasil, atualmente, existem 8 (oito) programas de pós-graduação em Turismo, e três deles oferecem o Doutorado na área. Em âmbito nacional, o número de estudos em turismo e hotelaria é expressivo, porém, há limitação de publicação na área em âmbito internacional.

Entre 2009 e 2010, o fluxo turístico internacional para o Brasil apresentou crescimento de 7,5%. Sua oferta turística é variada, e a extensão de seu território é uma das cinco maiores do mundo. A participação do setor turístico no Produto Interno Bruto de 2010, do Brasil, foi de 8,7%, e geraram-se 2,7 milhões de empregos diretos, 7,6 milhões de empregos, no total, em 2010, de acordo com a Organização Mundial do Turismo (2011).

Outro elemento que justifica a importância da análise das publicações supracitadas na hotelaria é a fase atual do setor no país, com novos investimentos, não apenas nas tradicionais metrópoles, como também em cidades de médio porte. Em princípio, esse movimento é influenciado pelos eventos esportivos previstos para o Brasil – Copa do Mundo de Futebol em 2014 e Jogos Olímpicos de 2016 – e, principalmente, pelo crescimento econômico do país na última década.

Dessa forma, de acordo com Tomazzoni e Tavares (2014), torna-se relevante analisar as contribuições para o avanço científico dos estudos de

Empreendedorismo e de Gestão de Pessoas em Hotelaria dos artigos publicados pelos principais periódicos acadêmicos de Turismo do Brasil, nos últimos anos, sendo esse o objetivo do trabalho. Especificamente, analisam-se: 1) a influência da literatura internacional na produção dos artigos; 2) a relação das publicações das pesquisas, com a formação e com a afiliação acadêmico-profissional dos autores.

Para tanto, foi utilizada a bibliometria como método de análise, a qual teve como foco os artigos publicados com as temáticas de Empreendedorismo e de Gestão de Pessoas em hotelaria, no período de 2008 a 2012, nos principais periódicos de Turismo do Brasil.

O conteúdo de análise desta pesquisa é a produção científica em hotelaria nos artigos publicados nos periódicos brasileiros de Turismo, no período de 2008 a 2012 e, mais especificamente, com as temáticas acerca de Empreendedorismo e de Gestão de Pessoas.

O primeiro critério para a escolha dos periódicos a serem analisados é o seu registro no sistema Qualis da Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), do Ministério da Educação. Em seguida, uma vez registrados nesse sistema, foram selecionados os periódicos com classificação até B4.

Aplicados os dois critérios supracitados, foram selecionados os seguintes periódicos: Revista Turismo, Visão e Ação (Universidade do Vale do Itajaí – Univali – Qualis B2), Observatório da Inovação do Turismo (Núcleo de Turismo da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, da Fundação Getúlio Vargas – FGV, em parceria com o Instituto Brasileiro de Turismo – Embratur – Qualis B4), Revista Turismo em Análise (Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo – USP – Qualis B2), Revista de Hospitalidade (Programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi – Qualis B3), Caderno Virtual de Turismo (Instituto Virtual de Turismo da Universidade Federal do Rio de Janeiro – Qualis B1), Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo (Associação Nacional de Pesquisadores de Pós-Graduação em Turismo – ANPTUR

– Qualis B1) e Revista Rosa dos Ventos (Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade de Caxias do Sul – UCS – Qualis B3).

Por fim, foram identificadas, nas referências bibliográficas dos artigos selecionados, as citações internacionais e nacionais. Todas as demais citações foram agrupadas sob o título “outras publicações” e são constituídas de material existente em anais de congressos, jornais, revistas não indexadas, órgãos governamentais, entre outros.

Além da atualidade, a delimitação temporal – 2008 a 2012 – para seleção dos artigos justifica-se pelo enquadramento das publicações na equivalência cronológica, uma vez que a Revista Turismo em Análise passou a ser veiculada eletronicamente em 2008, e a Revista Rosa dos Ventos foi criada no mesmo ano.

A escolha das temáticas de Empreendedorismo e de Gestão de Pessoas em Hotelaria, deste estudo, justifica-se em razão de os campos de Empreendedorismo e de Gestão de Pessoas serem o fundamento da própria existência das organizações, definidas como coletividades de indivíduos especializados na produção de bens e serviços. Os empreendedores enfrentam incertezas e assumem riscos para viabilizar, criar e manter as organizações hoteleiras. Eles são atores proativos, que imaginam, desenvolvem e realizam visões (FILLION, 2000; TIMONS *et al*, 2004; DRUCKER, 2011). A criação de novos produtos, a prospecção de novos mercados, a implementação de métodos de gestão são iniciativas inovadoras de pioneiros visionários, que proporcionam desenvolvimento socioeconômico, por meio da geração de oportunidades de emprego, renda e distribuição de riqueza, no sistema capitalista, de livre mercado (SCHUMPETER, 2011).

A Gestão de Pessoas é competência essencial e determinante do empreendedor, cujo principal atributo é a formação e a coordenação de equipes adequadas às exigências da qualidade e da competitividade. Para serem vencedoras, é preciso que as equipes profissionais tenham habilidades de planejamento, de monitoramento e de controle dos fatores organizacionais imponderáveis e inexoráveis (política, economia, cultura, demografia, legislação, meio ambiente, tecnologia) (MULLINS, 2004; DESSLER, 2005; MILKOVICH e BOUDREAU, 2010; MAYO, 2012).

No cenário de globalização dos avanços tecnológicos, os serviços são o setor que mais cresce na economia mundial, em razão da diversidade de segmentos e da expansão de oportunidades empresariais (FITZSIMMONS, 2010; LOVELOCK *et al*, 2011). Com múltiplas configurações de ofertas e aumento de demandas, o turismo destaca-se no contexto dos serviços, e a hotelaria é imprescindível para o seu desenvolvimento. Nesse sentido, o Empreendedorismo e a Gestão de Pessoas são inerentes aos serviços do turismo e à hotelaria, cujo sucesso é determinado pelo ciclo virtuoso de produção de conhecimentos e de inovação.

### As abordagens das temáticas pelos periódicos brasileiros

Entre os 681 artigos publicados no período de 2008 a 2012, nos periódicos brasileiros anteriormente citados, 73 deles tiveram como temática principal a área de hotelaria. Destes, seis abordaram a subárea de Empreendedorismo e 11, a subárea de Gestão de Pessoas (TOMAZZONI e TAVARES, 2014).

Apenas pouco mais de 10% do total de artigos publicados no Brasil são da área de hotelaria (período de 2008 a 2012), considerando seus principais periódicos. Além disso, dos sete periódicos em questão, em apenas um deles o percentual de artigos relativos à hotelaria em relação ao seu total de artigos superou 20%. Por fim, em dois períodos, esses percentuais foram inferiores a 5%.

O periódico Turismo, Visão e Ação foi o único responsável pela publicação de artigos sobre Empreendedorismo no período em questão. As onze publicações sobre Gestão de Pessoas foram distribuídas entre os oito periódicos – com destaque para o periódico Turismo: Visão e Ação, com três publicações.

Observa-se que 40% da bibliografia usada nos artigos sobre Empreendedorismo provêm de periódicos internacionais, enquanto, na área de Gestão de Pessoas, esse percentual foi inferior a 15%. A não utilização de artigos nacionais e internacionais foi mais evidente na área de Gestão de Pessoas, com apenas 25% das citações referentes à área nos artigos.

A média de citações de artigos internacionais na área de Empreendedorismo foi superior a 15, enquanto na área de Gestão de Pessoas a média foi inferior a cinco. Por fim, verificou-se que é pequena a utilização de artigos nacionais.

Os periódicos internacionais e nacionais mais citados na bibliografia dos artigos publicados nos periódicos em questão foram *Entrepreneurship Theory and Practice* – na subárea Empreendedorismo – e a Revista de Administração Contemporânea, na subárea de Gestão de Pessoas. Observou-se que apenas um dos periódicos analisados encontra-se no ranking dos cinco periódicos mais citados nas bibliografias utilizadas.

A formação predominante para ambas as subáreas é a administração. Observou-se que o número de autores com formação oriunda em turismo na área de Gestão de Pessoas foi muito superior à subárea de Empreendedorismo.

Verifica-se que, dos 39 autores, ao menos oito são graduados em turismo, dois têm graduação em Hotelaria e três têm pós-graduação relacionada a turismo em nível de doutorado. A grande maioria, 75% é de graduados ou pós-graduados em administração, e 70% cursaram mestrado em administração. Além de administração, entre os que têm titulação de doutorado, identificam-se áreas como engenharia da produção (quatro), sociologia (três), geografia (1) e educação (1).

Quanto às instituições de ensino e pesquisa de afiliação dos autores, verifica-se a mesma configuração, a maioria dos autores atua em cursos de administração. Predominam as universidades públicas, sobretudo, federais. A produção é distribuída em várias universidades, principalmente, dos estados de Minas Gerais, Paraná, Santa Catarina e Espírito Santo.

Utilizando-se a bibliometria como método, o objetivo deste trabalho foi analisar os artigos publicados com as temáticas de Empreendedorismo e de Gestão de Pessoas em hotelaria, no período de 2008 a 2012, nos principais periódicos de turismo do Brasil. A utilização da bibliometria, por diversos estudos, conforme mostra o referencial teórico deste artigo, é indicador de que a produção científica em turismo e hotelaria está em processo de desenvolvimento.



## Considerações finais

A relevância da análise consiste nas contribuições dos estudos para o avanço científico na área. Identificou-se a influência da literatura internacional na produção dos artigos e a relação das publicações das pesquisas, com a formação e com a afiliação acadêmico-profissional dos autores.

A escolha dos campos de Empreendedorismo e de Gestão de Pessoas foi feita em razão de serem inerentes à existência das organizações. No período de 2008 a 2012, foram publicados 681 artigos por sete dos principais periódicos de turismo do Brasil. Desse total, 73 abordam Hotelaria, dos quais seis tratam de Empreendedorismo e onze tratam de Gestão de Pessoas. Os seis artigos sobre Empreendedorismo foram publicados pela Revista Turismo, Visão e Ação, que publicou três artigos sobre Gestão de Pessoas.

Ainda que a contextualização das publicações seja a área de turismo, o número de artigos sobre a atividade depende da política editorial dos periódicos, isto é, dos critérios para submissão dos artigos de acordo com as temáticas centrais estabelecidas pelos editores, como, por exemplo, políticas públicas, desenvolvimento local, gestão empresarial.

Ressalta-se que o total de 10,72% das publicações sobre hotelaria nos periódicos em questão poderia representar tanto a amplitude quanto a limitação da produção científica sobre a atividade em relação ao volume total de publicações. Por um lado, a produção pode ser considerada limitada, em razão de a hotelaria ser uma das cinco atividades essenciais do turismo, juntamente com transportes, gastronomia, atrativos e serviços de apoio. Por outro lado, a produção pode ser considerada representativa, em razão da diversidade de segmentos do turismo.

Em relação às referências bibliográficas utilizadas, a média de artigos internacionais na área de Empreendedorismo é quase quatro vezes maior que a média da área de Gestão de Pessoas. Além disso, nesta última, em dois artigos não se utilizou nenhuma referência de artigo internacional e três deles não citaram nenhum artigo publicado em periódico nacional. Dois deles não citaram nenhuma publicação de artigos internacionais ou nacionais na área de Gestão de Pessoas. Em ambas as áreas analisadas, a

média de citações relativas a “outras publicações” é superior às médias de artigos internacionais e nacionais.

Com total de 17 citações, distribuídas de forma praticamente equivalente, os periódicos internacionais mais utilizados foram: *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Academy of Management Journal*, *Strategic Management Journal*, *Journal of Management Studies*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Com 18 citações, a Revista de Administração Contemporânea foi a mais citada entre os periódicos nacionais, seguindo-se Revista de Administração de Empresas, Turismo Visão e Ação, Revista de Administração, Revista de Negócios.

No total de 16 citações, não houve destaque a nenhum autor internacional especificamente. Morrison, Duncan, Jogaratnam, Lau e Fillion foram os mais citados. Da mesma forma, no total de 14 citações, os autores nacionais mais citados foram R. Teixeira, (com 6 citações), A. Fleury e M. Fleury.

Tanto a predominância da formação e da vinculação acadêmica dos autores quanto da utilização por eles de periódicos de Administração são indicadores de seu interesse em estudos sobre turismo e hotelaria, bem como em razão da identificação dos pesquisadores desse segmento com a atividade turística (TOMAZZONI e TAVARES, 2014). Além disso, o Empreendedorismo e a Gestão de Pessoas são especialidades da administração e são inerentes aos serviços de turismo e hotelaria. É importante, porém, observar que, na formação dos autores, não se identificam egressos de nenhum dos oito programas de mestrado em atuação no Brasil. Provavelmente, ao menos um dos três autores com titulação de doutorado em turismo seria egresso do único programa da área no país, no período delimitado para a realização deste estudo.

## SEÇÃO IV – INTERCÂMBIOS INTERNACIONAIS

---

11 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE TURISMO DE INTERCÂMBIO.....	179
12 ESTUDO DE CASO: O PROGRAMA <i>SUMMER WORK &amp; TRAVEL</i> .....	207

## 11 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE TURISMO DE INTERCÂMBIO

### Introdução

O intercâmbio internacional é atividade em expansão. De acordo com dados da *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO), cerca de 2,7 milhões, dos 100 milhões de estudantes de ensino superior do mundo, estão matriculados em países que não sejam o seu país de origem, e a previsão para 2025 é que esse número alcance os oito milhões de estudantes em inserção internacional. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2012) informa que 4,5 milhões de estudantes de cursos de diversos níveis realizam estudos no exterior. O aumento tem sido de 14,5% ao ano, com previsão de alcançar 10 milhões de estudantes até 2025, representando crescimento de 280% em apenas 20 anos (OLIVEIRA, 2012).

A *Brazilian Educational & Language Travel Association* (BELTA) confirma essa expansão. A estimativa de brasileiros que realizaram cursos no exterior aumentou de 42 mil pessoas, em 2004, para 220 mil, em 2012. O crescimento de estudante que escolhem os Estados Unidos como o seu destino para a realização para o seu intercâmbio tem sido de 5% em média a cada três anos. De acordo com a BELTA, as estratégias de promoção de oportunidades de estudos no exterior pelas universidades estrangeiras no país e o surgimento de novos cursos de graduação no exterior, não oferecidos no Brasil, seriam fatores de aumento da procura de programas de intercâmbio pelos brasileiros. Para o Ministério do Turismo do Brasil (2012), a melhor distribuição de renda também contribuiu para a expansão das viagens de intercâmbios pelos brasileiros.

O intercâmbio proporciona experiência para ambas as partes, tanto para a pessoa que conhece outra realidade quanto para quem recebe o intercambista. Além disso, o intercâmbio promove desenvolvimento pessoal em ambiente desconhecido. Um dos desafios é manter o próprio bem-estar no local de destino. Com as diversas modalidades de intercâmbio, o participante desenvolve competências que contribuem para ascensão em sua carreira.

Além de contribuir para o desenvolvimento individual, o turismo de intercâmbio proporciona retornos para diversas áreas do destino receptivo. De acordo com o Ministério do Turismo (2012), os campos das contribuições do intercâmbio para os destinos classificam-se em: econômico (competividade do mercado de trabalho); político (segurança nacional, relações internacionais, promoção da paz); sociocultural (fortalecimento da identidade regional e nacional); e educacional (cooperação intelectual, comércio de serviços educativos, ampliação de horizontes pedagógicos, melhoria da qualidade dos sistemas de ensino).

Em âmbito global, o Brasil é um dos principais emissores de estudantes para o mundo, classificando-se em 4º e 7º lugares no ranking de maiores emissores de estudantes nos anos de 2007 e 2009 respectivamente (BRASIL, 2012). O segmento fomenta diferentes interesses, atende às mais diversas necessidades de seus clientes, em busca de desenvolvimento pessoal e principalmente profissional. Contribui para articulação dos vários setores envolvidos na formulação da atividade, que vão desde as instituições educacionais até as entidades e serviços ligados ao turismo.

Nesse sentido, as viagens de intercâmbio são estratégias para aumentar o fluxo de turistas estrangeiros para o Brasil. O crescimento do turismo receptivo de estudos e intercâmbio tem sido superior à média da economia nacional. O segmento tem avançado no Brasil, mas sua cadeia produtiva é pouco estruturada, se comparada com a de outros países (BRASIL, 2012). Mariutti e Giraldi (2012) avaliaram a imagem do Brasil no exterior, com base nas dimensões: pessoas, produtos, governo, turismo, cultura, imigração e investimento, do *Anholt Nation Branding Index*. No Japão, China, Estados Unidos e Reino Unido, produtos e governo brasileiros obtiveram a maior pontuação, seguidos de pessoas, imigração, investimento e turismo. A mais baixa pontuação do Brasil, para todos os países, foi atribuída à cultura.

Além desses aspectos, há escassez de estudos no Brasil, e é imprescindível discutir o segmento de turismo de intercâmbio. Não há artigos específicos sobre esse tema nos periódicos científicos brasileiros de turismo. Entre as diversas questões que podem instigar pesquisas sobre esse segmento, destaca-se: quais são o perfil e as motivações do consumidor de turismo de

intercâmbio? Os objetivos deste estudo são definir tipologia do perfil dos consumidores de turismo de intercâmbio e identificar as motivações para a decisão e os retornos da realização da viagem.

Com base na fundamentação teórica em pesquisa de campo junto a agências especializadas no segmento, identificaram-se elementos do perfil socioeconômico dos consumidores de turismo de intercâmbio: gênero, faixa etária, profissão, renda mensal e formação. Para identificar os aspectos comportamentais dos intercambistas, as questões abordaram: viagens de intercâmbio realizadas, país no qual realizou o intercâmbio, modalidade de programa realizado (curso de idiomas, *au pair*, *high school*, programas universitários, *work*, outros), interesse em realizar outro intercâmbio, responsável pela decisão e motivações para realizar o intercâmbio (OLIVEIRA, 2012).

Além da fundamentação teórica de ambiente organizacional, perfil e satisfação dos clientes, comportamento do consumidor de turismo e de turismo de intercâmbio, a fim de definir a tipologia do perfil e as motivações da decisão do intercambista de realizar a viagem, os resultados da pesquisa foram analisados com base nos modelos: sistema psicográfico, de Plog (1974); escolha do consumidor de turismo, de Schmöll (1977); tipologia do viajante, de Cohen (1979); psicologia social do turismo, de Isso-Ahola (1982); escolha dos destinos, de Crompton (1992); classificação de turista, de Smith (1977); conceitual, de Klenosky e Gitelson (1998); e no estudo sobre turismo de intercâmbio do Ministério do Turismo do Brasil (2012).

### Ambiente organizacional, perfil e satisfação dos clientes

As agências de turismo de intercâmbio são organizações que realizam esforços para tornar o ambiente mais favorável a seu objetivo de satisfazer os clientes, consumidores desse serviço, por meio de métodos de gestão eficazes. No sistema capitalista de livre mercado, a satisfação do cliente é imprescindível para o sucesso empresarial. O cliente é a razão da existência e do desenvolvimento organizacional. De acordo com os objetivos deste artigo, para o ciclo virtuoso de lucratividade das empresas de turismo de intercâmbio, seus gestores e equipes devem conhecer o perfil dos clientes

turistas, suas opiniões e perspectivas. Os gestores e suas equipes são profissionais de marketing que monitoram as variáveis do ambiente organizacional e a satisfação dos clientes. (SROUR, 2000; MAXIMIANO, 2002; ROBBINS, 2002).

A fundamentação teórica de marketing é essencial para o estudo do segmento de turismo de intercâmbio e do comportamento do consumidor desse serviço, o intercambista, ou turista de intercâmbio. Nesse sentido, as experiências anteriores de compras, os conselhos de amigos, as informações e as promessas de profissionais de marketing são fatores de formação das expectativas pelos consumidores. A percepção real do serviço determina se a expectativa é positiva, resultando disso a satisfação, publicidade boca a boca positiva e retenção do cliente. (KOTLER, 2000; SHETH, 2002; HOFFMAN e BATESON, 2008).

Lovelock (2008, p.106) explica que “muitos pesquisadores acreditam que as percepções dos clientes sobre a qualidade se baseiam em avaliações cognitivas de longo prazo da entrega de serviço de uma empresa, e a satisfação do cliente é uma reação emocional de curto prazo a uma experiência específica de serviço”. O autor Jan Carlzon (1994) criou a definição “hora da verdade” para o acontecimento no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização para satisfazer sua expectativa em relação ao serviço e tomar decisões que determinam seu comportamento na condição de consumidor.

Para poder satisfazer as necessidades do cliente, é preciso primeiro saber quem ele é, conhecer seu perfil. Em razão de os mercados serem constituídos por pessoas, “vários são os aspectos do extremo interesse dos profissionais de marketing: a distribuição das faixas etárias e sua composição étnica, os níveis de instrução, os padrões domiciliares e os movimentos regionais”. (KOTLER, 2000, p.162). O desafio dos profissionais de marketing é monitorar a satisfação dos clientes, por meio de métodos adequados. Para Hoffman e Bateson (2008, p.333), “a satisfação do cliente resulta de medições diretas e indiretas. As medições diretas são obtidas em geral por meio de pesquisas de satisfação, que não são padronizadas. As escalas usadas para coletar os dados, as perguntas feitas aos pesquisados e os métodos de coleta de dados variam”.

De acordo com Etzel, Walker e Stanton (2001, p.7), “a pesquisa de marketing proporciona informações para tomar decisões sobre o ambiente e a oferta aos consumidores atuais em potencial. A pesquisa contempla fases do processo de planejamento, implantação e avaliação. A responsabilidade do pesquisador vai além da coleta de dados para desenvolver informação aos gerentes”.

Nesse sentido, para Kotler (2000, p.163), a pesquisa destaca a composição etária e os níveis de instrução como aspectos fundamentais para conhecer o perfil dos clientes. Uma população pode ser dividida em seis grupos de faixa etária, desde crianças pré-escolares até adultos idosos com idade superior a 65 anos. A população de qualquer sociedade divide-se em cinco níveis de instrução, desde analfabetos até pessoas com pós-graduação.

Padrões de renda e persistência dos valores centrais também são enfatizados por Kotler (2000, p.164): “para que existam mercados, é preciso que as pessoas tenham poder de compra, que depende da renda, dos preços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito. As pessoas tendem a preservar muitos valores e crenças centrais, como no trabalho, em se casar, em fazer caridade e em ser honestos”.

Os clientes constituem a demanda, que é o conjunto de consumidores que compartilham necessidades ou desejos específicos. Ao adquirir produtos, ou realizar viagens, o indivíduo passa por processo de tomada de decisões, com influências de diversos fatores externos e internos. Personalidade, desejos e informações são fatores significativos para essa escolha. A demanda turística é segmentada e condicionada por idade, gênero, poder aquisitivo, nível cultural. Cada segmento corresponde a uma tipologia de turismo, como turismo juvenil, de negócios, de natureza, de terceira idade, histórico. (DIAS e CASSAR, 2005).

De acordo com Swarbrooke e Horner (2002), o processo de tomada de decisão inicia-se no momento em que a pessoa percebe que precisa ou deseja um produto ou serviço. Existem vários modelos, como o de Guilbert (1991), que mostram os fatores de influência na decisão do consumidor. Os fatores internos são a motivação ou os energizadores, a percepção, a personalidade e atitude e o aprendizado. Os fatores externos são as influências

econômicas e culturais, de grupos de referência e da família. Esse modelo pode ser aplicado para a análise do turismo de intercâmbio.

No caso do turismo, há alguns fatores determinantes que levam a demanda a escolher seu destino, como a estrutura da família, recursos financeiros e tempo livre para o lazer. Os anseios e expectativas em relação à viagem, ao perfil cultural e educacional, à necessidade do contato pessoal e às ações de promoção e propaganda são fatores psicossociológicos que interferem nas escolhas do turista. Fatores técnicos, como infraestrutura do destino e a atuação dos operadores no planejamento de viagens também contribuem para a seleção. (RABAHY, 2003).

Molina (2003) enfatiza o conceito de pós-turismo, explicando que a compreensão do comportamento do consumidor transcende a racionalidade moderna. O consumo agora não responde apenas a critérios econômicos, mas também à representação, ao símbolo, ao espetáculo. O consumo, antes centralizado e sujeito à lógica totalizante do mercado, atualmente é descentralizado e emancipatório. As condutas tornaram-se menos previsíveis e mais descontínuas, as realidades, identidades e visões tornaram-se mais diversificadas.

Nesse contexto, as possibilidades de escolhas do consumidor de turismo de intercâmbio (intercambista) são diversas e dependem de fatores profissionais e financeiros, de necessidade de investir em aquisição de conhecimentos, do desejo de qualificação e de atualização, das características do destino a conhecer, do programa a realizar, das condições de vivenciar a experiência, dos resultados e benefícios esperados. Todas essas possibilidades influenciam ou determinam o perfil comportamental do consumidor de turismo de intercâmbio.

### Comportamento do consumidor no turismo

O turista de intercâmbio, ou intercambista, faz parte de demanda turística, que reúne pessoas com necessidades e desejos de consumir serviços e produtos e de vivenciar experiências em destinos turísticos. Para Ignarra (1999), a demanda turística, que é o conjunto de consumidores de ativi-

dades turísticas, é influenciada ou determinada por fatores motivacionais, como poder aquisitivo e tempo livre, bem como expectativas em relação à oferta, incluindo preços e qualidade dos serviços, além de modismo, divulgação, variações climáticas e crises econômicas. Em razão da intensidade da relação do consumidor com a oferta turística, a demanda classifica-se em: real, reprimida ou suprimida, potencial, deferida e não demanda. (KOTLER, 2000).

No âmbito comportamental do consumidor de turismo, vários modelos de análise definem as tipologias de turistas. O próprio conceito de turismo fundamenta-se no movimento das pessoas, que saem do seu lugar de residência habitual, motivadas por condições do ambiente emissor e do ambiente receptor. (SWARBROOK e HORNER, 2002). Em 1979, Leiper apresentou modelo em que o turista é o principal ator do sistema, ou da “indústria do turismo”. Para ele, o espaço geográfico do turismo abrange também a região de trânsito entre o lugar de origem e o destino e as organizações de produção e de mercado turísticos. Vários autores, como Ruschmann (1997), Barretto (1999), Swarbrook e Horner (2002), Pearce (2003), Cooper *et al* (2003), abordam os modelos de tipologias de consumidores de turismo, que são sucintamente descritos a seguir.

O sistema psicográfico de Plog (1974) classifica os turistas em: alocléricos (são extrovertidos, interativos, curiosos e interessados em explorar culturas); quase-alocéricos (apreciam desafios e ecoturismo); meio-cléricos (priorizam o entretenimento e a tranquilidade); quase-psicocéricos (são seguidores, porque visitam destinos já explorados por muitos turistas); psicocéricos (são conservadores, atentos à segurança, preferem roteiros monitorados por guias e ambientes familiares). Assim como a maioria dos modelos, o sistema de Plog foi criticado, em razão da heterogeneidade da demanda turística e das mudanças das características dos destinos, bem como da natureza compósita do produto turístico, cujo significado é a impossibilidade de prever sua adequação pelo próprio turista, concomitantemente, ao processo de consumo. O estudo de Plog, porém, é importante para incentivar novas pesquisas e análises do perfil e do comportamento do consumidor de turismo, além das condições de hospitalidade dos destinos.

De acordo com o modelo de escolha do consumidor de turismo de Schmöll (1977), recomendações e comunicação estimulam o consumidor a viajar, e a realização da viagem depende de variáveis de caráter social e subjetivo, relacionadas às necessidades, aos desejos e às expectativas do turista. Experiências anteriores, poder aquisitivo e tempo também são fatores inerentes ao perfil e às condições do turista. A qualidade dos serviços, dos atrativos, dos produtos e da infraestrutura determina a imagem que o turista elabora sobre o destino para a decisão de realizar a viagem.

Para Cohen (1979), os consumidores de turismo são classificados em quatro categorias: turistas de massa organizados – participam de grupos em viagens cujos pacotes são elaborados por agências, e a programação inclui serviços e atrativos pré-definidos e contatos restritos com a cultura dos destinos; turistas de massa individual – que se diferencia do anterior pela flexibilidade do pacote, cuja programação poder ser alterada pelo consumidor; turista explorador – tem autonomia na escolha e na realização da viagem e seu interesse é descobrir destinos e vivenciar a cultura local, sem exigência de infraestrutura desenvolvida; turista errante – suas prioridades são a imersão na cultura e convivência com a comunidade do destino.

Destacando-se o consumidor turista como razão e fundamento da atuação organizacional e da constituição do sistema turístico, Isso-Ahola (1982) criou o modelo da psicologia social do turismo. Inicialmente, o autor identificou os fatores motivacionais do lazer, ligados às necessidades de evasão da rotina e de busca de outros ambientes e, posteriormente, aplicou-os ao estudo do turismo. O modelo é representado graficamente por matriz de dois eixos – fuga do ambiente cotidiano e busca de recompensas – e de quatro elementos representados por quadrantes em plano unidimensional: ambiente pessoal, ambiente interpessoal, fatores pessoais e fatores interpessoais. Os elementos combinando-se de acordo com as circunstâncias da viagem. O turista pode, por exemplo, viajar em razão da descaracterização do ambiente urbano e buscar destino que lhe proporcione compensações pessoais de vivenciar a autenticidade cultural.

Com base no grau de envolvimento dos turistas e de fatores internos (conhecimento pelo turista) e externos (informações recebidas pelo turista)

Crompton (1992) criou o modelo de escolha dos destinos. Em síntese, os elementos do destino determinam a decisão de escolha consciente pelo turista, cuja análise das vantagens e das desvantagens da viagem fundamenta a classificação dos destinos em duas categorias, os preferidos e os descartados. Tanto em uma categoria como em outra, Crompton (1992) identificou várias subcategorias, desde os destinos efetivamente escolhidos, em razão de imagem, conceitos positivos ou informações favoráveis, até os destinos rejeitados, em razão de pontos fracos, imagem, conceito, ou informações negativos. O modelo enfatiza a importância da atuação dos agentes de turismo e dos gestores dos destinos na gestão de marketing dos destinos, por meio de estratégias eficazes de marketing.

Barretto (1999) aprofundou a análise do modelo de Smith (1977), que identifica sete categorias: turistas de charter – grupos que formam massa e mantêm contato mínimo com a comunidade do destino e consomem serviços do mesmo padrão do local de origem; turistas de massa – mantêm-se distantes da cultura local, mas esperam atendimento qualificado; turistas de massa incipientes – são exigentes quanto aos serviços de hospitalidade comercial e a estruturas de lazer e apreciam a autenticidade cultural; turistas não usuais – são excêntricos na descoberta de novas culturas autênticas e rústicas, apesar de viajarem organizadamente em pequenos grupos; turistas fora da trilha – preferem isolamento e originalidade para maior satisfação com a viagem; turistas de elite – realizam viagens para muitos destinos, organizam a programação mesmo para itinerários em lugares pouco explorados; turistas exploradores – em número restrito, interagem com as comunidades locais, vivenciando sua cultura.

Com base em quatro estágios, conhecimento, percepção e avaliação, intenção e recomendação, Klenosky e Gitelson (1998) enfatizam o papel dos agentes de viagens na comercialização de destinos turísticos. O conhecimento dos destinos pelos agentes vai desde a propaganda até a experiência como turista. A percepção e avaliação contempla vivência real do destino, e fatores naturais (clima), culturais e logísticos (serviços) são fundamentais. A intenção de recomendar o destino depende da modalidade da viagem (duração, distância, época, transporte, tempo e orçamento). A recomenda-

ção é determinada pelo perfil do turista, com base em aspectos demográficos, estilo de vida e valores.

É importante observar que esses modelos analisam os turistas de lazer e, a exemplo do estudo de Plog (1974), podem ser criticados pelas suas generalizações e limitações. As críticas, porém, não devem desconsiderar suas contribuições e suas aplicações para tipologias dos diversos perfis de turistas, entre os quais, os turistas de intercâmbio, foco deste estudo. Além disso, novos modelos podem ser criados, de acordo com as realidades e motivações dos turistas, bem como das circunstâncias das viagens. Nesse sentido, com base nos modelos apresentados neste tópico, este estudo sugere a possibilidade e as potencialidades de criação de modelo de análise do consumidor de turismo de intercâmbio.

### Turismo de intercâmbio

Viajar envolve uma série de motivações culturais, humanísticas, sociais e econômicas. As motivações para o turismo vão desde descanso, integração social, comunicação, descobertas, ampliação de horizontes intelectuais, entre outras (KRIPPENDORF, 2009). De acordo com Rejowski e Solha (2005), foi somente entre 1950 e 1970, com o advento do turismo de massa, que o setor se consolidou no cenário econômico mundial. Os destinos mais procurados eram América do Norte (mais especificamente Estados Unidos) e Europa. Em 1960, o continente europeu recebeu mais de 70% do total dos turistas do mundo.

Com o crescimento expressivo do setor, aumentaram os serviços e melhorou a qualidade das atividades (hospedagem, transporte, alimentação, atrativos). Surgiram novas cadeias hoteleiras e empresas de publicidade especializadas, destacando-se o conceito de produto turístico. A tecnologia, o entretenimento e a comunicação são fatores fundamentais da nova era do turismo. Educação, independência, conscientização e reconhecimento cultural constituem o perfil do novo turista. (POPCORN e HANFT, 2002; COOPER *et al.* 2003; MOLINA, 2003; POON, 2007).

Essa contextualização contempla a segmentação do turismo como estratégia de marketing para desenvolvimento de destinos. Para Ansarah (2005), a segmentação turística é resultado do processo de surgimento de novos grupos de turistas, que se classificam por suas características, preferências, nível social, econômico e cultural e por suas experiências de viagens. Para Cobra (2001, p.160), a segmentação de mercado é “uma técnica para agrupar consumidores com comportamentos de compra semelhantes para realizar esforços concentrados. O segmento de mercado bem definido possibilita a eficácia da aplicação dos instrumentos de marketing, otimizando recursos de se observar o mercado para subdividi-lo da maneira mais adequada”.

As organizações especializadas se atualizam e adaptam sua oferta a determinados segmentos turísticos, implementando ações de marketing adequadas para conquistar novos clientes e manter os clientes efetivos. (PANOSSE NETTO e ANSARAH, 2009). Além disso, o turista está cada vez mais exigente, tem mais acesso à informação, e a oferta se adapta, entendendo seus desejos. Para Madia (2007, p.239), “quanto mais globais somos, mais individuais e específicos nos revelamos em nossos comportamentos de compra. E, por isso, empresas buscam a segmentação e a customização”. De acordo com o Barômetro da Organização Mundial do Turismo (OMT, 2007), sociodemografia, tipologias de viagens, motivações e estilos de vida são fatores importantes da segmentação turística.

Esses conceitos aplicam-se aos programas de intercâmbio, que constituem importante segmento do turismo. Além disso, de acordo com Rabahy (2003, p.121): “o turismo contribui para o intercâmbio tecnológico e cultural entre países e regiões, e, nesse sentido, os contatos pessoais entre turistas e residentes proporcionam interação cultural e sociológica. Essa experiência vivida pelo turista pode constituir-se em fator de atração para novas viagens e para indicações a outros viajantes”.

Independentemente dos objetivos e das motivações do intercambista, o intercâmbio constitui-se em experiência turística cultural e educacional. Nesse sentido, a definição de turismo cultural é complexa, em razão da profundidade antropológica do conceito de cultura. Basicamente, cultura é conjunto de características históricas, ambientais, sociais, políticas, econômicas, com-



portamentais, que diferenciam os povos e os grupos sociais. As mudanças de visões, de mentalidades e de comportamentos por meio da interação entre pessoas de culturas diferentes são definidas como interculturalismo. (FLEURI, 2000). Viajar, observar, vivenciar outros destinos e outras culturas implica conviver com modos de vida diferentes e ensina a respeitar valores e a administrar conflitos, reconhecendo a alteridade, por meio do acolhimento e da mútua preservação de identidades. (SEBBEN, 2007).

Com base nesse conceito, “o turismo cultural compreende as atividades turísticas relacionadas à vivência do conjunto de elementos significativos do patrimônio histórico e cultural e dos eventos culturais, valorizando e promovendo os bens materiais e imateriais da cultura”. (BRASIL, 2012).

O turismo, cuja definição contempla a prática de viagens com diversos interesses e finalidades, tem implícita e inerente a dimensão educativa. No contexto de especialização, tanto das práticas quanto dos estudos, destacam-se as viagens ou as experiências turísticas de caráter eminentemente pedagógico, ou o turismo pedagógico. Seu objetivo é aplicar os conceitos e as teorias de diversas áreas do conhecimento, transmitidas em sala de aula, para análise da realidade, por meio da observação direta ou vivencial em diferentes destinos turísticos. (BELTRAME, 2008). Essa abordagem, que se define como desenvolvimento intelectual, moral e profissional, é análoga ao conceito de turismo de intercâmbio. (FERREIRA, 2009).

A grande modificação da atividade turística e do próprio sistema iniciado nos anos 1990 ensejaram articulação de interesses de agentes culturais, empresários inovadores, líderes de opinião e alguns meios de comunicação que contribuem para generalizar as trocas. De acordo com o conceito de interculturalidade e da motivação do próprio turismo de intercâmbio, o mercado da oferta turística abrange produtos especiais, únicos, cuja centralidade é a vivência da experiência. (DARIAS, TAVALERA e RODRIGUEZ, 2010).

Para o Ministério do Turismo do Brasil (2012), o segmento de turismo de intercâmbio caracteriza-se pela “movimentação turística gerada por atividades e programas de aprendizagem e vivências para fins de qualificação, ampliação de conhecimento e de desenvolvimento pessoal e profissional”.

O turismo de intercâmbio é praticado por jovens estudantes, com o objetivo de realizar cursos ou aprender idiomas em outros países. Os estudantes hospedam-se em casas de famílias e frequentam cursos em escolas regulares. Alguns preferem frequentar escolas especializadas no ensino de idiomas para estrangeiros. (OLIVEIRA, 2000).

Para Giaretta (2003, p. 34), “O mercado convencionou como intercâmbio toda e qualquer viagem de estudos de idiomas, cursos de áreas específicas, estágios no exterior, trabalho remunerado, ou seja, toda e qualquer viagem com a função de agregar algum conhecimento”. Com o avanço da globalização, em razão da comunicação pelas tecnologias das redes informacionais, as pessoas são motivadas a realizar experiências de viagens internacionais. Entre os intercambistas de várias faixas etárias, estão principalmente os jovens, cujo interesse é agregação de cultura e de conhecimento, além do aprendizado e da prática de idiomas para ascensão no mercado de trabalho. (MOTA, 2009).

O intercambista desfruta também de atrativos, utiliza equipamentos e consome serviços, movimentando o turismo do destino. (VICTER, 2009). De acordo com Teles (2004), além de fluência na língua estrangeira, o intercâmbio é laboratório para testar e desenvolver a capacidade de enfrentar problemas por conta própria, em ambiente desconhecido. Pode-se diferenciar intercâmbio cultural de intercâmbio educacional. O primeiro abrange programas que promovem respeito e entendimento das diversidades, cujos exemplos são os programas voluntários, em prol de causas sociais. O segundo oferece, além de troca de informações, conhecimentos, experiências e desenvolvimento profissional ou acadêmico. (VICTER, 2009).

Babin e Kim (2001) realizaram estudo em que propõem a introdução de valor multidimensional específico na literatura sobre o comportamento de estudantes em viagens. O modelo estrutural explorado pelos autores mostra que características como segurança percebida, diversão e benefícios educacionais criam satisfação turística por meio de impactos pessoais hedônicos e da percepção do valor utilitário da viagem.

Shonam, Schrage e Eeden (2004) argumentam que relativamente pouco se conhece sobre as preferências de viagens dos estudantes. O estudo

dos autores sobre as preferências em viagens a três países, Estados Unidos, África do Sul e Israel, identificou significativas diferenças entre os três grupos de estudantes. O conhecimento dessas diferenças contribui para o planejamento e a gestão de viagens, tanto pelos estudantes quanto pelos profissionais da indústria do turismo.

Estudo de Dreher e Poutvaara (2005) constatou que, em diversos casos, os intercambistas tornam-se imigrantes no país de destino. Os autores sugerem que os países devem investir na atração de estudantes que se tornem imigrantes como estratégia de valorização do capital humano nacional. O fluxo de estudantes imigrantes representariam ganhos em produtividade no trabalho, estabelecimento de redes acadêmicas e de negócios e rejuvenescimento da população dos países desenvolvidos.

Para Stalivieri (2009), o nível de competência intercultural e as habilidades de comunicação global são fundamentais para o sucesso do intercâmbio internacional. Tanto o estudante quanto as universidades devem dedicar-se ao desenvolvimento dessas habilidades e à motivação para a realização da experiência de conhecer culturas de outros países.

Bett (2012) analisou as motivações de estudantes universitários para a realização de intercâmbio acadêmico internacional, suas previsões e sua preparação para lidar com as dificuldades e desafios no país de destino. Em razão da falta de clareza dos estudantes em relação ao intercâmbio, o estudo destaca a necessidade de oferta de preparação intercultural dos estudantes pelas instituições acadêmicas, visando ao melhor aproveitamento da experiência internacional.

Breakey, Robinson e Beesley (2009) argumentam que a academia deve formar profissionais prontos para atender a demanda do mercado de trabalho. Com base no estudo do *Tourism Regional Internship Project* (TRIP), estabelecido entre a *University of Queensland School of Tourism* (UQST), da Austrália, e o *Roma-Miles Tourism Development Unit* (RMTDU), da Itália, os autores constataram o sucesso da experiência em intercâmbio de conhecimentos, desenvolvimento de competências, maximização de oportunidades de marketing e avanços na agenda de pesquisas. Outras universidades deveriam implementar projetos dessa natureza.

As modalidades do turismo de intercâmbio são: os cursos de idiomas, os cursos profissionalizantes, os estágios, os intercâmbios universitários, estu-  
dantis e esportivos e as visitas técnicas. Para formatação desses programas e de suas atividades complementares, é preciso identificação e definição dos interesses do público, da infraestrutura básica necessária, da carga-horária e do conteúdo ministrado. (BRASIL, 2012).

Para Oliveira (2012), mais especificamente, as modalidades definem-se como:

*Au Pair* – combina trabalho e estudo com duração mínima de um ano e se destina preferencialmente a mulheres; é necessário ter experiência anterior com crianças e ter concluído o ensino médio.

Curso de idioma – voltado para o aprendizado da língua, de uma semana a um ano, sem restrições de idade, nível de conhecimento, condições econômicas e disponibilidade de tempo.

Curso de idioma com interesses específicos – estudo da língua com algum curso de interesse específico, como marketing e jornalismo; Idioma com esporte – curso com a prática de surfe, tênis, esqui, entre outros.

Curso de idioma para executivos – com duração média de duas semanas, as aulas de vocabulário são específicas à área de atuação; Idioma para negócios – com duração de três a quatro semanas, os conteúdos são de termos específicos, leitura e discussão de artigos, entrevistas, análises de casos e discursos.

Treinamento para professores – aperfeiçoamento do idioma e aprendizagem da didática de ensino da língua no período das férias escolares, em duas a quatro semanas.

Preparatório para exames – curso específico para quem deseja realizar os testes de proficiência da língua. O mais conhecido é o TOEFL (*Test of English as a Foreign Language*). É necessário um conhecimento avançado do idioma, e o curso tem duração média de 12 semanas.

Programa de férias – destinado a estudantes entre oito e 18 anos, é realizado no período das férias escolares e combina o curso de idiomas com atividades esportivas, culturais e sociais.

Estágio para estudantes – vagas de estágios, remunerados ou não, a universitários com idade mínima de 18 anos e máxima entre 28 e 30 anos. Nas

áreas de Turismo, Hotelaria, Marketing, Administração, Arquitetura, Engenharia, a atividade pode ser em estações de esqui, resorts, hotéis, parques temáticos e cruzeiros.

*High School* – é o principal e mais antigo programa de intercâmbio. Consiste em cursar um semestre ou um ano letivo do ensino médio. Geralmente são realizados em escolas públicas e os estudantes se hospedam em casas de famílias ou nas acomodações da escola.

Graduação, Pós-graduação, Especialização e Doutorado – para participar, além de nível intermediário do idioma, é preciso que o estudante tenha notas adequadas no histórico escolar.

Extensão Universitária – com duração de seis meses a dois anos, é destinado a aperfeiçoamento profissional. Exige pontuação de acordo com o curso e a escola nos exames de proficiência no idioma (TOEFL, IELTS).

Profissionalizantes – de um mês a dois anos, assemelha-se aos cursos técnicos, e as principais áreas são gastronomia, artes, informática, dança, entre outras. É preciso ter o ensino médio.

*Work and Study* – combina estudo da língua e trabalho. A carga horária de trabalho não pode ultrapassar 20 horas semanais. É oportunidade de aprender a arcar com despesas, manter-se e organizar-se financeiramente.

Os primeiros países a realizarem intercâmbio foram os Estados Unidos e a Alemanha, com um objetivo amplo, visando, além da troca de informações e de experiências, a promover a paz mundial, devido aos impactos da guerra.

Até a década de 1970, a escolha dos participantes era rigorosa, e sempre que um estudante era enviado a outro país, a sua família também recebia um estudante estrangeiro. O crescimento do turismo e o avanço tecnológico facilitaram esses programas. Nos Estados Unidos, Nova Zelândia, Reino Unido, Austrália e Japão, movimentavam-se cerca de 30 bilhões de dólares, em 2008, apenas com programas de *high school*. (VICTER, 2009).

De acordo com o Ministério do Turismo (2012): “a educação internacional teve o seu valor ampliado nos últimos anos, passando a ser prioridade na agenda institucional de diversos países. Adquirir experiência interna-

cional faz parte dos planos de milhares de estudantes de diferentes idades, níveis acadêmicos e de todos os lugares do mundo”.

O Quadro 1 mostra alguns dos fatores que influenciam o turismo de intercâmbio, as expectativas e seus interesses na viagem.

**Quadro 1** - Fatores de influência e expectativas do turista de intercâmbio

<b>Interesses dos intercambistas</b>	<b>Razões da definição da oferta pelas operadoras</b>	<b>Expectativas dos intercambistas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer lugares;</li> <li>• Qualidade dos programas;</li> <li>• Novas culturas;</li> <li>• Diversão (atividades complementar);</li> <li>• Aventura e prática de esportes;</li> <li>• Contato com a natureza (consciência ecológica);</li> <li>• Crescimento pessoal e profissional;</li> <li>• Independência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produto Inovador (novo destino);</li> <li>• Programa adequado ao perfil do estudante;</li> <li>• Preço competitivo;</li> <li>• Atividades complementares;</li> <li>• Organização da cadeia produtiva;</li> <li>• Política comercial do destino;</li> <li>• Assessoria e segurança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hospitalidade; (ser bem recebido);</li> <li>• Qualidade dos serviços;</li> <li>• Segurança (estrutura, serviços e ambiente social);</li> <li>• Autenticidade da cultura.</li> </ul>

Motivações das viagens	Estímulos para a escolha do destino	Diferencial na escolha
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorar outros países: 34%;</li> <li>• Descanso e diversão: 28%;</li> <li>• Visita a parentes e amigos: 17%;</li> <li>• Estudar fora: 9%;</li> <li>• Trabalhar fora: 7%;</li> <li>• Voluntariado: 3%;</li> <li>• Curso de línguas: 2%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A motivação pessoal e desenvolvimento da carreira (foco profissional);</li> <li>• Qualidade e reputação das instituições de ensino superior;</li> <li>• Oportunidade (concorrência dos países para atrair talentos);</li> <li>• A educação como fator econômico;</li> <li>• Programas de mobilidade;</li> <li>• Fatores geográficos, históricos, políticos, linguísticos e econômicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A facilidade de obtenção de vistos;</li> <li>• Qualidade da educação, o reconhecimento do grau;</li> <li>• Facilidade de admissão universitária;</li> <li>• As opções de financiamentos disponíveis;</li> <li>• Custo de vida, segurança pessoal;</li> <li>• Linguística, fatores culturais e sociais;</li> <li>• Comunicação e promoção do destino;</li> <li>• Comunicação e informação, destacando-se a internet como principal meio de acesso às informações.</li> </ul>

Fonte: Ministério do Turismo (2012)

O estudo do Ministério do Turismo, cuja síntese é representada no Quadro 1, pode ser comparado aos modelos de análise ou de tipologias de consumidores de turismo, de Plog (1974), Schmöll (1977), Smith (1977), Cohen (1979), Isso-Ahola (1982), Crompton (1992) e Klenosky e Gitelson (1998). O seu diferencial é a própria contribuição ao conhecimento teórico de turismo de intercâmbio, em razão de o foco do estudo do Ministério do Turismo ser o consumidor intercambista.

De acordo com pesquisa realizada no evento Expobelta pela revista *Vamos Lá Viagens* (2012), entre os cursos de idiomas, o inglês é o mais procurado, seguindo-se o espanhol. Tem aumentado a procura por cursos de japonês e de mandarim. Para quem já tem nível avançado, três meses podem ser suficientes para alcançar a fluência. Com a exigência de profis-

sionais mais qualificados pelas organizações de mercado, tem aumentado a procura por outros programas.

As empresas têm contemplado pessoas com visão multidisciplinar para solucionar problemas, e o intercâmbio é diferencial para o futuro dos jovens. Para Sebben (2001, p.6), “cada dia mais as empresas nacionais e internacionais, assim como órgãos públicos do país, requerem no seu quadro funcional jovens com experiência no exterior por entenderem que essas pessoas têm perfil arrojado, de iniciativa, flexibilidade e criatividade”. Tammião (2010, p.5) argumenta que “a razão do intercâmbio estudantil é a vontade dos alunos de aprimorar seus conhecimentos e sua atividade profissional, além de conhecer novas culturas e pessoas. O intercâmbio oferece diferenciação nos estudos, enriquece o currículo escolar, contribuindo para ingresso no mercado de trabalho”.

A *Brazilian Educational & Language Travel Association* (BELTA), criada em 1992 e que reúne 60 filiadadas, informa que mais de 80% procuram intercâmbios para cursos de aprimoramento profissional. A procura por programas de treinamento profissional, estágio ou trabalho temporário aumentou consideravelmente, pois as pessoas priorizam investir em suas carreiras.

As viagens para educação internacional são para todas as idades, porém, os mais assíduos são estudantes e profissionais entre 15 e 30 anos. O relatório da Feira e Fórum de Estudos Internacionais e Intercâmbios (Expo Belta), que se realizou em São Paulo, em 2012 “Por um Mundo sem Fronteiras”, informa que os países mais procurados pelos brasileiros são: Canadá, Reino Unido, Estados Unidos, Espanha, França e Irlanda, Nova Zelândia, Alemanha e África do Sul. Para Mariutti e Giraldi (2012), o turismo de intercâmbio contribui para fortalecer a marca Brasil, por meio da comunicação no mercado internacional, melhorando a exposição do país.

O mercado de intercâmbio é formado por diversas organizações, como escolas de idiomas, faculdades e ONGs. Os serviços incluem o curso, a acomodação e a passagem aérea. Os intercambistas podem optar por planejar seu intercâmbio de forma independente, porém, as agências são facilitadoras do processo e opção escolhida por muitos. (PETROCCHI e BONA, 2003; TAVARES, 2008; LOHMANN e PANOSSO NETTO, 2008).

O foco da viagem de intercâmbio é o objetivo da experiência e não o destino turístico, e geralmente os intercambistas viajam sozinhos. As características do intercâmbio diferenciam-se em relação a: restrições de idade, gênero e permanência para alguns programas, necessidade de vistos específicos, regras rígidas das famílias hospedeiras, entre outros. (TAVARES, 2008).

Não há muitos fornecedores no mercado de intercâmbio, e normalmente a escola é responsável pela maioria dos serviços na chegada do estudante ao destino, como transporte, acomodação, seguro e atividades extracurriculares. O consultor deve estar sempre atualizado em relação aos novos programas, para atender ao cliente mais exigente. (TAVARES, 2008). No Brasil, as agências de intercâmbio mais conhecidas são: Experimento Intercâmbio Cultural (EIC), Central de Intercâmbio (CI), Student Travel Bureau (STB) e Education First (EF).

### Análises dos perfis do intercambistas

As análises dos perfis dos participantes de intercâmbio, realizadas por Oliveira (2012), abrangem gênero, idade, formação, aspectos socioeconômicos, os motivos e as influências da decisão e os retornos da experiência.

A maioria dos respondentes foi composta por mulheres. As respostas aos questionários dependiam da disponibilidade, e a amostra foi aleatória. Esse resultado pode ser indicador do avanço da atuação da mulher no mercado de trabalho e de seu interesse em se atualizar e se qualificar por meio de intercâmbio. A maior parte dos respondentes tinha idade entre 16 e 25 anos. Pessoas nessa faixa etária estão começando a sua carreira. É o período de escolhas pessoais e profissionais. O intercâmbio é importante para os jovens, que iniciam sua carreira profissional, razão pela qual a maioria dos intercambistas são estudantes e estagiários. Advogado, técnico administrativo, agente de aeroporto, representante comercial, agente de turismo, recepcionista, desenvolvedor de software, farmacêutico, contador, auxiliar de escritório, comunicóloga, designer, oficial administrativo e analista de logística, também constituem o segmento.

Em relação à renda mensal, as respostas foram distribuídas em várias faixas, predominando até três salários mínimos com 39%. Somando-se, porém, as demais faixas, 61% têm renda de três a mais de dez salários mínimos. A faixa de renda é característica dos que estão se inserindo no mercado de trabalho. As profissões mais consolidadas e com um salário mais alto foram de respondentes com idades a partir dos 30 anos, que são advogados, professores, empresários, administradores e outros.

A graduação é época adequada para realizar intercâmbio, confirmar as escolhas e consolidar o encaminhamento da carreira. Além disso, nessa fase, a maioria das pessoas se sente livre, pois ainda não tem família constituída e deseja adquirir conhecimentos, articular contatos e conquistar independência.

Algumas pessoas responderam ter realizado intercâmbio logo após os 30 anos de idade. Elas já tinham uma carreira e condições financeiras para a oportunidade. Muitos jovens participam da experiência com a viabilização pelos pais.

Como o intercâmbio é atividade em expansão, seria previsível que a maioria das pessoas tivesse realizado somente uma viagem com o propósito de estudo e conhecimento. O intercâmbio não é investimento de baixo custo. Aqueles que começam a viajar mais cedo têm mais oportunidades de repetir a experiência. Muitos realizaram a primeira recentemente e ainda não tiveram tempo ou condições de realizar mais do que uma viagem de intercâmbio. Mas a perspectiva é que esse número aumente e que mais pessoas viajem mais de uma vez com o objetivo de aprimorar suas habilidades profissionais e de conhecer novas culturas.

O país mais procurado pelos respondentes foi os Estados Unidos, seguido do Canadá e da Inglaterra. Aparecem, com procura razoável, Austrália, Nova Zelândia, Espanha e Irlanda. Países de língua inglesa são mais frequentemente escolhidos, uma vez que é o idioma universal. Em relação ao espanhol, a Espanha aparece em primeiro lugar, acompanhado de países da América Latina, TA escolha do destino pode ser influenciada por vários fatores, como preferência, identificação com a cultura local, relação custo benefício e até mesmo indicações.

Atualmente, o Canadá é dos países com custos mais acessíveis entre os de primeiro mundo, e Os Estados Unidos ainda são o destino dos sonhos de muitas pessoas. A cultura norte-americana é apreciada e assimilada no Brasil, em campos como da moda, música e entretenimento. Nos Estados Unidos, porém, não é permitido trabalhar e estudar ao mesmo tempo, a não ser pelo programa *Au Pair*, cujos critérios são mais seletivos. Destinos na Europa são mais caros, em razão do câmbio da moeda, mas oferecem oportunidades de conhecer lugares, pois as distâncias entre os países são menores, e é possível viajar entre eles de trem. A Oceania também tem se destacado. Seu clima e sua cultura são similares às do Brasil.

O curso de idiomas no exterior é o mais procurado. Conhecer outros idiomas é fundamental e cada vez mais exigido pelo mercado de trabalho, em razão da globalização e da integração mundial da tecnologia, do comércio, dos serviços e da necessidade de comunicação.

A escolha do programa depende muito dos objetivos do intercambista com a experiência e também da disponibilidade financeira e de tempo. Praticamente todos os respondentes que optaram por curso de idiomas fizeram-no durante o período de férias escolares, de dezembro a janeiro, ou em julho, e a duração variou de quatro a 12 ou 15 semanas. Alguns realizaram o programa em meses de baixa temporada, com duração de quatro semanas, possivelmente, no período de suas férias no trabalho.

Os programas de trabalho, ou *Work*, foram todos realizados no período de férias da universidade, isto é, de novembro a março, com duração de até quatro meses. Para quem informou ter realizado o programa de *High School*, o início foi sempre o mês de agosto, época em que se inicia o ano letivo na maioria dos países estrangeiros.

O programa *Au Pair* não tem data definida para início, pois depende da família que acolhe o intercambista. Infere-se, porém, que dos jovens que realizaram o programa, mais da metade estenderam-no de um ano para dois anos. Os períodos e as durações dos cursos de idiomas com trabalho e dos programas universitários foram variados. As pessoas que priorizam a realização dessa modalidade organizam suas atividades profissionais e pessoais com mais flexibilidade.

Praticamente todos os respondentes têm interesse em realizar outra viagem de intercâmbio. Apenas 9% disseram que não queriam repeti-la. O índice de 90% é significativo e mostra o alto grau de satisfação dos intercambistas com a experiência e com a qualidade dos serviços das organizações especializadas. É preciso estar disposto a aceitar novas ideias e costumes, e as experiências nunca são iguais. A maioria daqueles que realizam cursos de idiomas busca outra modalidade de programa, que envolva trabalho. Programas universitários também são citados por eles. Alguns, que já realizaram um curso, pretendem estudar outros idiomas e conhecer novos destinos. Os programas de trabalho, os cursos de idiomas e os programas universitários são, nessa ordem, os mais procurados por quem já realizou intercâmbio.

Na maioria dos casos, quem teve a decisão de realizar a viagem de intercâmbio foram os próprios intercambistas. A minoria é daqueles que tiveram essa decisão tomada – e por vezes imposta – pelos pais, e a maioria são os que foram influenciados fortemente pela opinião de outros. Na decisão tomada em consenso, foram avaliados os benefícios e os custos a serem pagos pelos pais.

Tem aumentado o interesse das pessoas em investir em educação e em qualificação profissional, o que condiz com a maior motivação dos respondentes, que é a prática do turismo de intercâmbio para aquisição de experiência, visando à melhor colocação profissional. Nessa questão, os respondentes podiam escolher mais do que uma opção, mostrando que, para a experiência de intercâmbio, são várias as motivações. Muitas vezes, as pessoas já viajam conhecendo o idioma do destino com o objetivo de aperfeiçoá-lo ou de adquirir outra experiência e vivência.

Quanto aos principais retornos do intercâmbio a seus participantes, são diversos. Quanto às contribuições pessoais, para praticamente todos os respondentes, a experiência proporcionou conquista de maior independência. Como são jovens e viajam sozinhos, sem companhia dos pais, parentes ou amigos, os intercambistas precisam ter autonomia e aprender a lidar com as situações novas ou desconhecidas. Desenvolvimento de capacidade de

resolução de problemas e aceitação de costumes diferentes também foram mencionados por diversos respondentes.

Outro aspecto destacado é a conquista de novas amizades, que perderam além das viagens. É momento em que a maioria vivencia conhecimentos interpessoais, encontros memoráveis e marcantes com pessoas cujos interesses são similares.

Várias contribuições poderiam ainda ser destacadas, pois um dos principais focos da viagem de intercâmbio é o desenvolvimento profissional, fator que é confirmado pela pesquisa. Grande parte dos respondentes afirmou que a experiência contribuiu para a melhoria do seu currículo, bem como para a inserção e ascensão no mercado de trabalho.

Importantes reflexões podem ser apresentadas com base na aplicação dos modelos de Plog (1974), Schmöll (1977), Cohen (1979), Isso-Ahola (1982), Crompton (1992), Smith (1977), Klenosky e Gitelson (1998) e no estudo sobre turismo de intercâmbio, do Ministério do Turismo do Brasil (2012), para a tipologia do perfil e análise do comportamento do consumidor de turismo de intercâmbio, objetos deste estudo.

Com base no sistema psicográfico de Plog (1974), infere-se que o intercambista é aloccêntrico, em razão da curiosidade em explorar cultura, quase-alocêntricos, por apreciar desafios, e também psicocêntrico, por valorizar a segurança e a convivência familiar.

O estudo confirma a adequação do modelo de escolha do consumidor de turismo de Schmöll (1977), pois a comunicação (informações sobre o destino e sobre o programa) estimula o consumidor a viajar, e a viagem realiza-se em razão das necessidades de qualificação e de atualização, bem como das expectativas do intercambista. O fato de 91% afirmarem ter interesse em repetir a experiência confirma que experiências anteriores, poder aquisitivo e tempo são fatores inerentes ao perfil e às condições do intercambista, que valoriza a qualidade dos serviços e a hospitalidade dos destinos.

Assim como em todos os modelos, é difícil estabelecer classificação exata do intercambista pelos modelos de Smith (1977) e de Cohen (1979). Pode-se, porém, afirmar que o consumidor de turismo de intercâmbio é explorador, em razão de seu interesse em descobrir destinos e em vivenciar

culturas, ressaltando-se que ele é exigente em relação à qualidade dos serviços e da infraestrutura do destino. Mais de 80% realizaram intercâmbio em países desenvolvidos, como Estados Unidos, Canadá e Inglaterra, que se destacam pela qualidade da oferta turística. Além disso, ele é autônomo, tem liberdade de escolher e de decidir a realização do programa.

Com base no modelo da psicologia social de Isso-Ahola (1982), verifica-se que o intercambista busca vantagens e benefícios que não encontra em seu país. Suas expectativas de recompensas motivam-no a realizar a viagem, cuja decisão se dá em razão de fatores pessoais (necessidade de ascensão profissional), interpessoais (valorização de conhecimento pelas organizações do mercado) e de fatores ambientais, como os diferenciais do destino.

O modelo de escolha dos destinos de Crompton (1992) mostra que os diferenciais competitivos dos países desenvolvidos podem determinar a realização do programa pelo consumidor de turismo de intercâmbio. Nesses países, preferidos pelos intercambistas, estão as principais instituições de ensino e as principais organizações produtoras de tecnologia e de inovação, os maiores atrativos turísticos internacionais e atuam profissionais competentes em estratégias de marketing para atrair turistas de intercâmbio.

No mesmo sentido, com base no modelo conceitual de Klenosky e Gitelson (1998), constata-se que as agências de viagens especializadas têm papel importante na decisão de realização, pelos intercambistas, dos programas em países desenvolvidos. São várias as agências que atuam nos países emissores, como o Brasil, onde essas agências organizam-se em associação de classe.

Em síntese, Oliveira (2012) argumenta que o estudo confirma os resultados do estudo do Ministério do Turismo do Brasil (2012). Entre as diversas variáveis que influenciam ou determinam a escolha, a decisão e o comportamento do consumidor de turismo de intercâmbio, verifica-se que as motivações de explorar outros países, estudar e trabalhar fora, atuar em voluntariado e cursar línguas predominam. A motivação de lazer, enfatizada pelos diversos modelos de análise, representa percentual significativo, de 30%, pela pesquisa do Ministério do Turismo, e 70% consideram turismo cultural, de compras e de lazer motivação para realizar o intercâmbio (OLIVEIRA, 2012).

## Considerações finais

Os objetivos deste estudo foram analisar a tipologia do perfil dos consumidores do segmento de turismo de intercâmbio e identificar as motivações para a decisão e os retornos da realização da viagem. A relevância do capítulo justifica-se pela ausência significativa de estudos e publicações sobre o assunto (OLIVEIRA, 2012).

Constaram-se várias motivações das pessoas para procurarem viagens de intercâmbio. A grande maioria busca melhor qualificação profissional, por meio de cursos ou de estágios no exterior. A experiência também proporciona amadurecimento pessoal. É também oportunidade de conhecer lugares novos, vivenciar diferentes culturas e desfrutar do turismo de lazer.

A maioria das pessoas que decide realizar viagens de intercâmbio é de jovens entre 16 e 25 anos, que estão iniciando a sua carreira e em fase de transições e escolhas, antes, durante ou após a graduação acadêmica, e precisam de diferencial para se destacar no mundo competitivo. A experiência no exterior contribui para desenvolver diversas habilidades e conquistar independência.

Quanto aos destinos mais procurados, o maior fluxo é dos países emergentes para os países desenvolvidos. A tendência é que os destinos se ampliem e se diversifiquem, pois as pessoas estão cada vez mais informadas e exigentes em relação a suas escolhas e querem vivenciar situações novas, em lugares diferentes, no contexto de múltiplas oportunidades da globalização. A prática de intercâmbio tem-se expandido também pelas condições de pagamento e pela melhor distribuição de renda no país, motivando mais pessoas a investir no seu futuro, por meio de experiência no exterior.

Além disso, aqueles que já tiveram a oportunidade de viajar gostariam de repetir a experiência, pois os retornos são significativos, e a viagem proporciona mais aprendizado e conhecimentos, que se constituem em patrimônios de valor único e intransferível.

As pessoas que já realizaram um intercâmbio têm mais facilidade de se inserir no mercado de trabalho e de ascender profissionalmente, em razão do motivo e dos retornos da experiência enfatizados pelos intercambistas. Para as pessoas que atuam em determinada área, é fundamental que elas já

tenham vivenciado uma viagem de intercâmbio para atender seus clientes com base na realidade de suas experiências.

Apesar de a necessidade das pessoas de se qualificarem para o mercado de trabalho ainda ser a principal motivação do intercambista, outras razões se destacam, como a vivência cultural e o conhecimento de novos lugares. Aprender um novo idioma também é fator de preparação profissional e pode ser uma experiência lúdica e marcante. O que se infere com os resultados da pesquisa é que as pessoas com maior poder aquisitivo já realizaram mais do que uma viagem de intercâmbio, enquanto as pessoas com renda inferior começaram mais recentemente a fazer parte do segmento, tendo realizado apenas uma viagem.

Para Oliveira (2012), as razões da expansão do segmento de turismo de intercâmbio são as diversas contribuições e retornos para o intercambista, profissionais ou pessoais. As experiências enriquecem seus currículos, ampliam suas visões e conhecimentos por meio da troca de informações, de formação de redes de contatos e de conquistas de novas amizades. O participante deve ter postura flexível e estar disposto a enfrentar desafios.

Quanto ao comportamento, o consumidor de turismo de intercâmbio é explorador de novas culturas e de novos lugares, é bem informado sobre os programas e decide a realização com base nas vantagens dos países e na atuação das agências especializadas. Além da renda, do tempo e dos preços da viagem, a qualidade dos programas, dos serviços de hospitalidade e da infraestrutura é determinante. Infere-se que o intercambista tem autonomia, é meso-alocêntrico a aloccêntrico.



## 12 ESTUDO DE CASO: O PROGRAMA *SUMMER WORK & TRAVEL*

### Introdução

Para Santos (2014), conforme pesquisa encomendada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), em 2013, o mercado brasileiro é o 14º mais competitivo do mundo. As necessidades de maior qualificação e de capacitação contínua incentivam os jovens à busca de desenvolvimento profissional e de diferenciação no mercado. O incremento do currículo abrange desde cursos de formação profissional e de idiomas até experiências de trabalho e estudos no exterior (BELTRAME, 2008; BLOG CURRICULUM, 2010).

Além de aperfeiçoamento profissional, os jovens são motivados a vivências no exterior pelo desejo de contatos com diversidades culturais, de ampliação de perspectivas no cenário global e de conhecimento de idiomas (DREHER e POUTVAARA, 2014). A coragem de buscar experiência no exterior é muito valorizada por empregadores de vários setores de mercado. O intercâmbio proporciona novos conhecimentos, e o intercambista precisa se adaptar ao novo ambiente, pois as empresas consideram importante essa experiência durante o processo de contratação (UOL ECONOMIA, 2008; BREAKEY; ROBINSON e BEESLEY, 2009; EXAME.COM, 2013).

Entre os fatores da decisão de compra, com base na análise de Cooper *et al* (2003), inicialmente, há o reconhecimento da necessidade, e, então, o envolvimento, a identificação e a avaliação das alternativas. Na sequência, acontece a decisão da compra. No período pós-compra, o cliente pode ter dúvidas e necessidade de reafirmação, formulando vários questionamentos. Em razão disso, muitos jovens procuram agências de intercâmbio e, com orientação de consultores de viagens, escolhem programas mais voltados para o seu perfil, de acordo com as expectativas antes da compra, até após a realização da viagem, que se constitui em experiência turística (SANTOS, 2014).

Turismo abrange atividades realizadas por pessoas que viajam e permanecem, no máximo, um ano, a lazer, a negócios ou com outros objetivos, em lugares diferentes da residência habitual do turista. Sua segmentação, cujos

conceitos se ampliam e variam conforme os diversos autores, fundamenta-se em fatores como idade, economia, meio de transporte, motivação e destinos, como de ecoturismo, de eventos e o próprio intercâmbio, cultural ou profissional (ANSARAH, 2005; LOHMANN e PANOSSO NETTO, 2008).

Segundo o Ministério do Turismo do Brasil (2010), o turismo de estudos e de intercâmbio é a prática de atividades e de programas de cunho essencialmente culturais e educacionais, para aprender a vivenciar situações desconhecidas, visando à qualificação, à ampliação de conhecimentos e ao desenvolvimento pessoal e profissional.

O intercâmbio estudantil ou profissional é importante para diferenciação no mercado de trabalho. Este artigo analisa o *Summer Work & Travel*, programa de trabalho e férias nos Estados Unidos, considerado, financeiramente, um dos mais acessíveis. Proporciona desenvolvimento profissional, contribuição pessoal e educacional, com ênfase na vivência da cultura americana, por meio de contato com os nativos e de participação em atividades de lazer e de turismo.

Nos programas de trabalho oferecidos pelas agências, o *Summer Work & Travel* é reconhecido, mesmo com as limitações pelas novas regras do governo americano. Possibilita que o participante permaneça por tempo considerável no exterior, com gastos reduzidos e com ganhos financeiros, além de custeá-lo após a realização.

Os períodos considerados na pesquisa foram as duas temporadas de inverno, de 2012 e de 2013, nos Estados Unidos. A análise foi realizada com base na percepção de intercambistas brasileiros participantes do programa. Os intercambistas, que viajaram e vivenciaram a experiência durante três meses, e o gestor de uma organização intermediária foram sujeitos entrevistados para a pesquisa (SANTOS, 2014).

A questão problema com base na vivência pessoal e na imersão livre pela autora foi: Por que acontece uma possível inadequação da proposta do programa em relação às expectativas dos participantes?

O objetivo geral da pesquisa de Santos (2014) foi identificar as motivações e as expectativas iniciais, em relação às reais contribuições do programa *Summer Work & Travel*, de acordo com visões de intercambistas brasileiros.

Em se tratando de estudo exploratório e em razão de vivência pessoal na área, buscou-se verificar se as propostas do programa *Summer Work & Travel* atendem às expectativas dos intercambistas; observou-se se os consultores têm informações sobre as expectativas dos clientes, ou sobre o intercâmbio escolhido pelo interessado; identificaram-se os fatores positivos e negativos da experiência; e sugeriram-se possíveis melhorias aos responsáveis pelo agenciamento e operacionalização do programa.

Na aérea do intercâmbio, as várias opções são voltadas para diversos perfis, e cada programa tem suas especificidades. Em sua maioria, oferecem propostas de conhecimento do idioma e da cultura do destino. Em razão da possibilidade de trabalhar e de obter ganhos financeiros, os preços do programa *Summer Work & Travel* podem ser mais acessíveis, enquanto os programas de estudo de idiomas, em cursos livres, de graduação, ou de pós-graduação, têm preços mais elevados (SANTOS, 2014).

### Perfis dos intercambistas e a função do agente de viagens de intercâmbio

Sobre as peculiaridades do intercâmbio, Tavares (2008, p.239) destaca que a experiência caracteriza-se por: 1) conhecimento da cultura do destino; 2) alta expectativa de retorno, pois, para a maioria, é sonho de alto investimento pessoal, com possibilidade de desenvolvimento profissional e pessoal; 3) antecedência da compra, em razão da permanência e da alta expectativa de retorno; 4) exigência de muito planejamento e de cuidados com vistos e documentações diferenciados; 5) viagem solitária, que gera maior aproveitamento, pois é necessária a prática diária do idioma local para interação e solução de problemas; 6) foco no objetivo e procura de agência para entender e organizar o programa, de acordo com as necessidades do cliente e com a orientação do consultor; 7) aspectos sócio demográficos, como idade, gênero, renda, escolaridade, do perfil do intercambista que escolhe o programa; 8) informações sobre o país e atuação de parceiro internacional para evitar choques culturais (SANTOS, 2014).

O setor de agências oferece padronização na comercialização de diferentes programas de intercâmbio, com pré-requisitos específicos, como idade, gênero, tempo de permanência e vistos. A especialização do profissional de atendimento e o domínio do conhecimento sobre o programa oferecido, conforme explica Tavares (2008), são fundamentais.

As agências oferecem várias modalidades de propostas, que incluem transporte aéreo com descontos especiais para estudantes, de seguro viagem, curso de idiomas, cursos livres, cursos de graduação, ensino médio (*high school*), de pós-graduação, *au pair*, trabalho de férias, acampamentos, entre outros. Os destinos constituem uma gama de opções (BABIN e KIM, 2001; BELTA, 2014)

Segundo o infográfico sobre o perfil geral dos intercambistas brasileiros, 73% têm até 17 anos, e 20% têm de 18 a 30 anos. Para prática do inglês, Estados Unidos é o segundo país mais procurado, e analisando o investimento médio dos estudantes, o programa de trabalho é o terceiro mais acessível. Os cursos de idiomas e de férias, em razão da curta duração, são os mais procurados (REVISTA EXAME.COM, 2013; EXPO BELTA, 103; BELTA, 2014).

No agenciamento de intercâmbio, o consultor, agente de viagem, é o principal responsável e orientador do intercambista, no momento da compra. Conforme o modelo conceitual do processo e dos fatores que influenciam as recomendações dos destinos pelos agentes de viagens, a influência da agência depende da antecedência da aquisição e da situação pessoal do cliente. Priorizar a qualidade do atendimento em relação ao interesse no lucro para a empresa é determinante para sua satisfação (TOMELIN, 2001; DIAS e CASSAR, 2005; BRAGA, 2008)

Para Cooper *et al* (2003), o papel do agente, definido como varejista, é de conselheiro imparcial, além de profissional de vendas. Com a variedade de ofertas, é importante identificar o perfil desses clientes e indicar-lhes o programa adequado, ou identificar possíveis oportunidades de atuação no exterior.

Os profissionais da área precisam estar sempre atentos às necessidades explícitas e implícitas do cliente, suas vontades, seus anseios e sonhos,

suas satisfações e insatisfações. Flexibilidade, credibilidade, habilidades em relacionamentos, interesse no aprendizado contínuo de novas tecnologias, na criação de estratégias para competitividade e diferenciação no mercado são aspectos fundamentais (BRAGA, 2008; DARIAS; TALAVERA; RODRIGUEZ, 2010).

Conforme enfatiza Tavares (2008, p.242), “os clientes desse segmento de turismo são exigentes e demandam mais tempo e visitas, considerando o fato de que, muitas vezes, são os pais que pagam a viagem para o intercambista, que tem em torno de 15 a 25 anos de idade, conforme dados dos clientes da agência especializada CI – Central de Intercâmbio”. Para Oliveira (2012), muitos pais que pagam para viabilizar o programa são de classe C, nunca tiveram a oportunidade de realizar a viagem e sentem-se satisfeitos em proporcioná-la aos filhos (FOLHA DE SÃO PAULO, 2014; BBC BRASIL, 2014).

Entre exemplos de meios pelos quais as pessoas tomam conhecimento e se interessam por fazer intercâmbio estão: e-mails marketing, *newsletters*, panfletagens, *outdoors*, anúncios em jornais e revistas, sites de buscas e de agências, e, principalmente, indicação de amigos e de conhecidos.

Para Hargreaves, Zuanetti e Lee (2011), as agências são empresas prestadoras de serviços que lidam com clientes de altas expectativas e que buscam plena satisfação, visando à excelência nos mínimos detalhes, por isso os produtos e serviços devem ser de ótima qualidade e personalizados.

Em sua maioria, as grandes agências de intercâmbio são, além de operadoras turísticas, vendedoras de intercâmbio, definidas por Tomelin (2001) como produtoras de seus próprios serviços internacionais, que os vendem ao consumidor final. São também operadoras nacionais.

O marketing de relacionamento é pré condição para a concorrência das agências e das operadoras no mercado, que precisam ter inteligência para estreitar laços, fidelizar e manter seus consumidores reais e conquistar novos clientes. A comunicação torna-se decorrência natural, pois gera a conhecida “propaganda boca-a-boca” ao indicar a empresa e seus produtos às pessoas próximas que se tornam consumidores potenciais, conforme explica Perussi (2008).

De acordo com Hargreaves, Zuanetti e Lee (2011), para se destacarem e atraírem consumidores, as diversas empresas da área lidam com grande diversidade de ofertas e buscam a valorização da marca e de seus produtos, por meio de altos investimentos em marketing, com ênfase na qualidade do atendimento e dos serviços agregados.

Em razão disso, as agências e operadoras de intercâmbio costumam abrir franquias para fortalecer a marca, terem controle dos pontos de venda e da qualidade do atendimento, exigindo especialização dos profissionais (PERUSSI, 2008; BETT, 2012, OLIVEIRA, 2012).

### Contribuições do intercâmbio de trabalho

Entre as diversas modalidades de intercâmbio comercializadas, o trabalho de férias nos Estados Unidos, definido pelas agências e regulamentado pelo governo americano, é, no geral, voltado para jovens universitários de 18 anos até 29 anos de idade, com vínculo universitário, conhecimento de inglês, dispostos a trabalhar mais de oito horas por dia em vagas básicas e temporárias já devidamente selecionadas, ainda no Brasil, antes da viagem, e com possibilidade de obter segundo emprego no local, além de dividir acomodação com outras pessoas (SANTOS, 2014).

Sebben (2007) explica que, para o programa, não há necessidade de qualificação prévia, e os viajantes têm a oportunidade de praticar o idioma no exterior, além de receber salário durante sua permanência de até três meses. Essa permanência possibilita vivência do estilo de vida americano, conhecer e trabalhar com pessoas de diferentes nacionalidades, além de turismo. Sebben (2007) também destaca que o programa é considerado excelente, mas recomenda rigor no planejamento para evitar futuras frustrações.

Segundo sites e agências de intercâmbios, como IE – Intercâmbio, CI – Central de Intercâmbio e Experimento e da Embaixada Americana, o programa de trabalho, no geral, oferece vagas em locais de práticas turística e de lazer, com tarefas simples, repetitivas e operacionais, como salva-vidas em parques aquáticos, camareiros em hotéis, garçons em restaurantes e lanchonetes, caixas e várias opções em estações de *ski* com salários na

média de \$ 7 dólares por hora trabalhada. O preço depende da agência e da modalidade do programa escolhido. Se o próprio cliente encontra uma vaga, é mais acessível, mas se a agência fizer todo o processo, inclusive, de encontrar ofertas de trabalho, é mais caro, em torno dos \$2.500 dólares. Além desse custo, há despesas como passagem aérea, seguro viagem, alimentação, transporte e acomodação. As acomodações, normalmente, são sugeridas pela organização internacional (*sponsor*) ou pelo próprio empregado da organização parceira para reduzir esse custo. Os jovens precisam saber administrar o rendimento com seu primeiro e, algumas vezes, até seu segundo emprego para pagar seus compromissos, podendo também guardar dinheiro para sua viagem pós-intercâmbio.

O intercambista, que vai a trabalho, não pode ser definido simplesmente como visitante internacional, já que essa pessoa viaja a país diferente por período inferior a um ano, longe de sua residência e ambiente habituais, com objetivo de trabalhar, não somente de praticar turismo. Para entender esses fluxos turísticos, estudam-se as diversas variáveis e motivações que justificam esse deslocamento, como: lazer, férias, visitas a parentes e amigos, negócios, atividades profissionais e outros.

Para o mercado turístico em questão, analisou-se a demanda turística com base em seus fatores determinantes e variáveis básicas, relativas às características pessoais dos intercambistas e do programa de intercâmbio.

O intercâmbio tem vantagens e desvantagens. Como vantagens, Sebben (2007) destaca a liberdade dos intercambistas de tomarem decisões e serem respeitados longe de casa, a nova noção de cidadania e de responsabilidade social, o sentimento de orgulho e de independência, as conquistas de novas amizades e o autoconhecimento. Ao mesmo tempo, evoca saudades das pessoas próximas e da rotina familiar, dos costumes e das tradições culturais. As expectativas na chegada são grandes e, mesmo com muitas pesquisas anteriores, podem não se confirmar, em relação a diversos aspectos como: a acomodação, a alimentação, o clima e até o trabalho escolhido. No momento do retorno, deve-se analisar se o objetivo final foi atingido (SANTOS, 2014).

## A experiência do intercâmbio

De acordo com Santos (2014), após imersão durante a vivência pessoal no programa e abordagens de participantes nas redes sociais, para conhecer sua experiência, foi possível perceber que as motivações principais foram: a prática do idioma, os ganhos financeiros e a independência pessoal. No geral, foi uma experiência considerada “muito boa”, em razão das amizades conquistadas, dos aprendizados e da conquista da independência pessoal. A qualidade da consultoria varia de agência e de consultor, e o conhecimento do programa foi adquirido por ações de marketing e indicação de amigos e parentes. A prática do idioma, porém, não agradou a todos em razão, principalmente, da grande convivência com brasileiros.

Muitos acreditam que a falta de identificação com o programa deveu-se a razões pessoais. Poucos sugeriram mudanças nessa primeira abordagem. As sugestões foram: melhor orientação e menor contato com brasileiros.

Durante o programa houve muita insatisfação em relação ao trabalho cansativo, às regras muito rígidas do empregador e ao suporte dado pela agência e pelo patrocinador local. Sugestões pessoais de melhoria seriam cursos livres que oferecessem a oportunidade de praticar mais o inglês em nível mais acadêmico e opções de escolha de acomodação, tendo casa de família americana como opção.

A opinião sobre o programa altera-se: antes (grande expectativa), durante (mistura de realização e decepção) e depois (saúde, apesar das decepções) da experiência.

A decisão de realizar intercâmbio já era algo antigo, baseado em todos os benefícios que poderia proporcionar, mas, até então, em razão do alto investimento nos programas, eram somente planos. Foi por meio de indicação de colegas do curso na universidade que surgiu o interesse de mais informações e esclarecimentos sobre o programa. A indicação foi em razão do desejo de realização de intercâmbio e à impossibilidade diante do alto custo. Segundo relato de tal colega, o preço do programa era mais acessível que muitos outros, e ainda era possível reaver tal investimento com o rendimento do trabalho.

Por meio de contatos com diversas agências, para entender melhor e saber valores cobrados para participar do programa, constatou-se que, no geral, as agências ofereciam basicamente o mesmo programa com pequenas diferenças. A principal diferença estava no atendimento ao cliente, já que a maioria das agências somente enviava e-mails padrões sobre o programa, sem se importar em entrar em contato, convidar para ir até a loja ou responder com mais personalidade aos e-mails. Apesar disso, nenhuma das agências mencionou com melhores detalhes a rotina e o tipo de trabalho que seria oferecido, pois se apegavam aos pontos positivos do programa, não abordando a parte complicada e difícil dele.

Após a escolha do programa e da agência, feita com base no menor investimento, garantia de retorno financeiro e do atendimento inicial prestado pelo consultor, iniciou-se o processo de ofertas de vagas, feiras de contratação, entrevistas, processo de visto, além de serviços extras como seguro, passagem aérea, compra de moedas. Durante todo o processo, o consultor ofereceu suporte e ajudou, mas era nítido que tinha pouco conhecimento sobre o que estava vendendo, já que praticamente toda as vezes fez consultas à matriz da agência para obter mais informações, se classificando por um atendimento regular ou ruim, em que se oferecia suporte, mas não passava confiança e credibilidade.

Inicialmente, todos se mostravam-se motivados com a nova oportunidade de aprendizado, de trabalharem em uma empresa internacional, ganharem em dólar e a liberdade e independência que tinham. Com o passar do tempo, porém, foi perceptível a insatisfação com a rotina pesada de trabalho, com a modalidade de trabalho monótono, que não gerava mais nenhum conhecimento novo, com a intensa convivência com brasileiros, que dificultava a prática do outro idioma, pois todos foram obrigados a se acomodarem no mesmo motel.

Poucos aproveitaram adequadamente as oportunidades do programa, como cultivar amizades com colegas de trabalho americanos, conversar e praticar os idiomas com hóspedes do resort e do curso oferecido pela universidade local, dentro do centro de conferência do resort. Alguns desistiram do programa logo no início do segundo mês e voltaram ao Brasil.

Em entrevista informal com a gerente dos produtos de trabalho de uma grande agência de intercâmbio nacional, foi relatado que a queda da venda no programa trabalho de férias foi sentida na agência após a crise financeira dos Estados Unidos em 2011, quando as ofertas de trabalho no país ficaram significativamente prejudicadas. Meios de comunicação importantes como BCC Brasil e UOL Notícias publicaram, no segundo semestre de 2011, artigos sobre essa realidade, que não tinha perspectiva de mudança a curto prazo, de taxa de desemprego considerada “inaceitavelmente alta” de 9,1%. Além disso, o perfil do jovem universitário apresenta mudança, já que não está mais disposto a trabalhar intensamente para ganhar dinheiro, e sim aproveitar a viagem ao exterior para estudar e fazer turismo. Por outro lado, a gerente do programa percebeu que o intercâmbio de estudo e trabalho se popularizou para esse novo perfil, que busca aprender o idioma com o estudo, além do trabalho, e em vagas mais específicas e valorizadas (BBC BRASIL, 2011; UOL ECONOMIA, 2014).

Santos (2014) realizou aplicação do questionário para 160 pessoas, obtendo 107 respostas, que foram analisadas com base na fundamentação teórica. O instrumento continha questões cujas respostas foram quantitativas, e outras foram qualitativas, por meio das opiniões dos participantes sobre sua experiência durante todo o programa.

Inicialmente, buscou-se identificar o perfil do participante com algumas questões relacionadas ao tema, excluindo questões que trariam dados que são pré-requisitos para participar do programa, como estar cursando uma graduação. As perguntas dessa primeira parte foram: gênero, idade e renda familiar mensal. As perguntas seguintes foram sobre a fase pré-venda e avaliação final da experiência. Os resultados da pesquisa de Santos (2014) são descritos a seguir.

Houve pequena predominância do gênero masculino. Jovens de ambos os gêneros sentem-se igualmente motivados a fazer um intercâmbio de trabalho. Os jovens normalmente dedicam-se à formação de ensino superior, pré-requisito para o programa. Buscam vivência de experiências novas, que agreguem novos conhecimentos para qualificação e inserção no mercado de trabalho. Durante a observação participante, foi possível perceber que

vários só haviam trabalhado anteriormente em intercâmbio de trabalho, sendo essa sua primeira experiência profissional.

O perfil econômico dos participantes é de médio para alto. A metade, 50%, tem renda entre 6 e 15 salários mínimos, e uma significativa porcentagem, 30%, tem renda de mais de 15 salários mínimos. Na fase pré-venda, a indicação de amigos ou parentes foi o principal meio de informação, reforçando a importância de oferecer serviços e produtos de qualidade, que agradem e atendam às expectativas dos consumidores. É essencial adequar as expectativas dos futuros participantes com a realidade. Verifica-se também a necessidade de modernização e de atualização tecnológica, pois o segundo principal meio de divulgação foram ferramentas *online*, como internet, mídias sociais e sites. As mídias *offline* não atingem esse público.

A maioria dos participantes adquiriu o programa com mais de quatro meses de antecedência. Programas de intercâmbio, no geral, exigem planejamento financeiro rigoroso. Também para a maioria, o atendimento foi excelente, muito bom ou bom, em razão do fato de clientes terem pouco conhecimento sobre intercâmbio e de os consultores terem consciência de que o investimento é grande e se dedicam para satisfazer suas necessidades e expectativas.

Os que, entretanto, o avaliaram como regular, ruim ou muito ruim, relataram situações desanimadoras, como orientações erradas sobre a rotina e as tarefas a serem exercidas; enfatizou-se a falta de retorno nos momentos em que solicitaram apoio. Para não perderem a venda, os consultores apresentam o programa como sendo o “paraíso”, e os intercambistas criam expectativas diferentes da realidade.

Sobre a motivação, a maioria dos intercambistas visou à valorização curricular, por meio de experiência internacional e da prática do idioma, já pensando no futuro profissional em cenário competitivo, considerando o intercâmbio como diferencial no momento de concorrer para uma vaga no mercado de trabalho. Também consideraram importantes fatores de motivação os desafios que seriam vividos e a independência pessoal, aliados à possibilidade de ganhos financeiros e de praticar turismo durante e depois do programa.

É importante observar a argumentação da gerente de intercâmbio de trabalho da agência STB, Rosana Lippi, segundo a qual “o candidato precisa refletir e ter certeza de que está entrando na experiência adequada a seus objetivos”, garantindo aprovação final em relação à escolha feita” (REVISTA M DE MULHER, 2014).

A maioria dos participantes acredita que tem o perfil para o programa e que é motivado a trabalhar por três meses no mercado americano. Ainda assim, depois da vivência, uma parcela deles escolheria outro programa de intercâmbio para investir, como pode ser visto na questão seguinte. Na pergunta referente ao perfil do intercambista, em relação à vaga escolhida, o percentual mudou completamente, mostrando que a maioria não tem o perfil para as vagas ofertadas.

Alguns, que acreditam ter o perfil para o programa de trabalho, informam que escolheriam outro programa. Destes, a maioria faria cursos voltados ao estudo, como pós-graduação, seguido do programa que ofereça curso de inglês ou livre. O programa de estudo e trabalho também é visto como opção viável, pois contempla dois importantes objetivos.

Entre os programas escolhidos, dois deles não possibilitam ganho financeiro e são mais onerosos, principalmente, o de pós-graduação. O custo do programa não foi uma das principais motivações.

Em relação à questão sobre o principal emprego, entre os relatos, o trabalho mais citado foi o de camareiro(a), em seguida, salva-vidas e, na sequência, várias outras atividades operacionais, como atendente, caixa, lavador de pratos, garçons e suporte nas estações de *ski*. Somente onze entrevistados tiveram *second job*, e, ao avaliar os trabalhos citados durante a observação participante, essa escolha foi feita em razão dos baixos salários pagos para se manter, sendo necessária uma segunda fonte de renda. Pelo relato dos participantes, entretanto, muitos desses trabalhos foram avaliados como desumanos e até exploratórios, em decorrência de problemas com os empregadores e às condições a que alguns foram submetidos.

Quanto à adequação da vaga ao perfil e à citação, somente 13 participantes identificaram-se com seus trabalhos. Os outros só aceitaram: porque estavam dispostos a qualquer experiência nova, inclusive de trabalho; por falta de

opção; seria o melhor trabalho e com melhor remuneração; tinham visão errada do emprego, por falta de orientação do consultor; entre outros motivos.

Perceber que o trabalho não é adequado ao perfil, após a aquisição do programa, ou até já estar vivendo a experiência, gera descontentamento e frustração por parte dos participantes, pois o investimento de tempo e dinheiro é alto. É possível que uma melhor orientação no momento da venda evitasse esse problema e gerasse mais vendas futuras aos mesmos clientes.

Em termos de satisfação, os resultados foram razoavelmente bons. Avaliando o empregador, trabalho exercido, salário pago, ambiente, localização, tarefas, custo para sustento e para viagem, a aceitação e as opiniões foram, em sua maioria, positivas, mas com diferentes experiências e algumas decepções. Foram relatados casos de aprovação do empregador, de condições de trabalho satisfatórias, tarefas divertidas e salário razoável, mas também houve relatos sobre supervisores e gerentes arrogantes e pressionadores e péssimas condições de trabalho.

Para programa de trocas culturais e de alto investimento financeiro, cujo foco é o trabalho, relatos de insatisfação com esse aspecto representam incompetência e irresponsabilidade dos fornecedores, dos prestadores dos serviços de agenciamento e de consultoria.

A maioria dos participantes teve ótimas oportunidades interculturais (conhecimento, experiência de trabalho e prática do inglês), mostrando que a iniciativa foi compensadora. Para alguns, o programa superou a expectativa, pois conseguiram realizar cursos gratuitos ou de pequeno investimento e de curta duração, oferecidos localmente, ou em parceria com o empregador. O intercâmbio agrega ou agregará diferencial ao currículo. Isso foi comprovado, indicando que suas expectativas e motivações foram satisfeitas. No geral, o programa foi avaliado como positivo, mas não completamente, pois a maioria fez considerações às questões abertas, ao final da pesquisa.

Como a análise geral do programa é positiva, apesar de seus pontos negativos, a maioria o recomendaria, pois o programa proporciona nível intenso de aprendizagem e lições de vida. Nas respostas dissertativas explicam tais pontos, visando alinhamento de expectativas. As agências não enviaram aos intercambistas um pedido de avaliação final sobre a experiência, o que

mostra falta de interesse e de disposição em obter retornos para possíveis mudanças e melhorias do programa.

Para Santos (2014), a pesquisa de opinião é importante, porque oferece a possibilidade de identificar e de analisar as alterações de hábitos e preferências da demanda ao longo do tempo, a fim de conhecer efetivamente os desejos dos clientes e buscar superar suas expectativas, tornando-os fiéis. São fontes de informações para adequação do programa ao perfil do público alvo, estratégias de marketing, vendas e elaboração de relatórios de desempenho. A qualidade em serviços depende do reconhecimento e do *feedback* do cliente.

Quanto à avaliação geral da experiência e às expectativas em relação ao benefício do investimento, a maioria dos participantes declarou-se muito satisfeita. Para alguns, apesar da satisfação, as ressalvas foram em relação a situações desconfortáveis. Além desses, pequena parcela declarou-se muito insatisfeita.

As razões foram diversas, de acordo com a subjetividade da avaliação, dependendo da agência de intercâmbio, do consultor, do empregador, da cidade, da acomodação, dos imprevistos. A experiência é singular, particular, podendo ser positiva, negativa ou mista.

Entre os participantes completamente satisfeitos (64%), ou somente satisfeitos (30%), as justificativas foram: contato com uma cultura diferente (aprimoramento das relações interpessoais com moradores locais e também do país de origem do intercambista); aprendizado e prática do idioma; responsabilidade pessoal; possibilidade de praticar atividades de lazer no tempo livre; possibilidade de fazer muitas compras; conhecer outros destinos durante o *grace period*, com poucos gastos e ainda auferindo renda durante o programa de duração perfeita aos que ainda estudam, gerando intenção de retorno até o fim da graduação.

Para a maioria, houve também melhora na prática do idioma, o que significa que suas expectativas e motivações nesse aspecto também foram satisfeitas. Alguns atentaram para o fato de que esperavam mais brasileiros dispostos a praticar inglês e que a busca por oportunidades de trocas culturais e prática do idioma é inerente à vontade e liberdade individual de escolha.

Alguns destacaram que gostaram muito da localização da acomodação e da infraestrutura da cidade com opções de lazer, como *ski*, patinação no gelo, parque de diversão, centros de compras. Outros ainda tiveram mais oportunidades interculturais – como ficou mostrado nos gráficos –, que foram bem aproveitadas. Principalmente para os que se dedicaram mais e tiveram pouco contato com brasileiros, o programa foi perfeito.

Em relação aos pontos negativos, muitos tiveram decepções, principalmente, em termos de trabalho, como também foi apontado nos gráficos. Esperavam salários mais altos, mais opções de vagas e que as tarefas atribuídas às vagas escolhidas fossem diferentes como, por exemplo, com atividades menos intensivas, menos cansativas e menos repetitivas, mais desafiadoras e focadas na prática diária do idioma. Com o tempo, porém, acostumaram-se, e a consciência da curta duração ajudou-os a suportar as dificuldades. Nem todos, porém, suportam as frustrações, traumatizam-se ao ponto de retornarem ao Brasil antes do término do programa.

A acomodação também foi alvo de críticas em certas situações, como em relação à sua localização. A falta de infraestrutura da cidade entre trabalho e residência, com poucos ou nenhum de transporte público, dificultava muito a locomoção no inverno rigoroso. Além da estrutura precária e da limitação do espaço de algumas acomodações causarem superlotações, muitas vezes, de pessoas de mesma nacionalidade, não havia interatividade entre intercambistas de diferentes nacionalidades, restringindo-se a trocas de referências culturais e idiomáticas.

Em termos gerais, esperavam-se também mais atividades de lazer organizadas pelo *sponsor* local e mais tempo livre para poder realizá-las. Além disso, alguns já haviam tido problemas antes mesmo de embarcar, durante a experiência de pré-venda, como: orientações inadequadas, oferta de passagens por preços altos, promessas superficiais e enganosas de “intercâmbio dos sonhos”.

Pode-se, porém, afirmar que o consumidor de turismo de intercâmbio é explorador, em razão de seu interesse em descobrir destinos e em vivenciar culturas, ressaltando-se que ele é exigente em relação à qualidade dos serviços e da infraestrutura do destino. Mais de 80% realizaram intercâmbio



em países desenvolvidos, como Estados Unidos, Canadá e Inglaterra, que se destacam pela qualidade da oferta turística. Além disso, ele é autônomo, tem liberdade de escolher e de decidir a realização do programa.

Nos Estados Unidos, destino preferido pelos intercambistas, estão as principais instituições de ensino e as principais organizações produtoras de tecnologia e de inovação, vários dos maiores atrativos turísticos internacionais, onde atuam profissionais competentes em estratégias de *marketing* para atrair turistas de intercâmbio. No mesmo sentido, com base no modelo conceitual de Klenosky e Gitelson (1998), constata-se que as agências de viagens especializadas têm papel importante na decisão de realização, pelos intercambistas, dos programas em países desenvolvidos. São várias as agências atuantes nos países emissores, como o Brasil, que se organizam em associação de classe.

Entre as diversas variáveis que influenciam ou determinam a escolha do programa e do destino, a decisão e o comportamento do consumidor de turismo de intercâmbio, verifica-se que predominam as motivações de explorar outros países, estudar e trabalhar fora, atuar em voluntariado e cursar línguas. A motivação de lazer, enfatizada pelos diversos modelos de análise, representa percentual significativo dos respondentes do questionário da pesquisa deste artigo, que consideram turismo cultural, de compras e de lazer motivação para realizar o intercâmbio (SANTOS, 2014).

### Considerações finais

Este estudo identificou as motivações dos intercambistas brasileiros para participar do programa e investigar as reais contribuições para os participantes da experiência. Para as empresas que atuam no segmento, é fundamental melhorar as estratégias de venda e as abordagens dos consumidores, orientando futuros clientes a entenderem a proposta, a fim de que o programa seja adequado às suas expectativas.

Pesquisas como esta também são importantes para as organizações americanas que trabalham intermediando o contato entre o intercambistas e os empregadores, pois possibilitam a reavaliação do programa; e também

são importantes para futuros pesquisadores da área do turismo e do intercâmbio, que terão este material como base para estudos futuros mais aprofundados. Maior importância comercial, com a reavaliação e mudanças, visa a retornos positivos nas vendas, além da ampliação de visão intelectual e científica para novas descobertas.

Esta pesquisa proporciona conhecimentos para aplicação prática, na solução de problemas específicos sobre intercâmbio de trabalho e de férias nos Estados Unidos, além de subsídios para identificar o perfil do participante e entender suas motivações, expectativas e as reais contribuições do programa.

Após observação de variáveis, por meio da vivência pessoal e posterior imersão livre e informal na realidade, percebeu-se a necessidade do seguinte questionamento: Por que acontece inadequação da proposta do programa com as expectativas dos participantes? A hipótese fundamentou-se na satisfação das expectativas dos intercambistas.

Com base na coleta de dados, verificou-se que é essencial a identificação da adequação do programa ao perfil dos participantes, assim como o atendimento das expectativas iniciais dos intercambistas. Com a proposição de mudanças e de melhorias dos serviços, sugerem-se futuras e mais profundas pesquisas sobre o tema.

Em relação ao questionamento feito inicialmente, que busca entender a inadequação da proposta do programa com as expectativas dos participantes, foi possível deduzir logicamente, com base nos resultados, que os objetivos e as motivações principais dos intercambistas foram alcançados, como a independência pessoal, melhora no idioma, imersão em uma nova cultura. Não há inadequação da proposta, em razão da satisfação com o programa de intercâmbio, para a maioria dos 107 respondentes dos questionários.

Em síntese, os dados também possibilitaram afirmar que o custo do programa não foi fator decisivo e relevante nos últimos dois anos, em razão do poder aquisitivo dos participantes e o interesse por outros programas de intercâmbio mais caros, comprovando a análise da gerente do produto e a realidade percebida durante a experiência pessoal de que a maioria participa do programa mais pela experiência do que pelo retorno financeiro.

Conforme afirma a gerente, há alguns anos, os participantes priorizavam no ganho financeiro.

É necessário somente adequar as expectativas dos clientes e corrigir processos do programa, em decorrência do cenário de incertezas e imprevisões do mercado. As altas expectativas criadas – muitas vezes com ajuda do consultor, cujo interesse é somente efetuar a venda – de que o programa é ideal e a oportunidade e experiência serão únicas e perfeitas só aumentam o risco de frustração. O participante assume o desafio, esperando qualidade da infraestrutura do destino, das acomodações e trabalhos adequados ao seu espírito de férias, tranquilo e divertido, o que, eventualmente, não acontece.

Os intercambistas que foram bem orientados, com as expectativas realistas, adequadas às circunstâncias, declararam-se satisfeitos ou muito satisfeitos, pois consideraram os pontos negativos superados pelos pontos positivos e aprenderam com as dificuldades. Em razão disso, indicam e recomendam o programa aos conhecidos, que procuram por uma experiência de vida no exterior (SANTOS, 2014).

## CONCLUSÕES

No turismo, aplica-se a mesma argumentação quanto à valorização de pessoas de baixa capacitação para o trabalho nas demais atividades. Por tratar-se de atividade sazonal, pois depende de condições como clima e disponibilidade de tempo para férias, geram-se demandas por trabalho temporário, nas estações de alta temporada. Muitos desses trabalhos viabilizam-se na informalidade. É preferível, portanto, que existam oportunidades de trabalho, ainda que informais e não adequadamente remuneradas, à inexistência de qualquer oportunidade para a aquisição de competências de saber fazer e saber ser, que podem impulsionar a conquista de patamares mais compensadores de atuação profissional.

Isso não significa que se deva concordar com essa situação ou aceitá-la como normal e irreversível, mas que seja considerada etapa importante do processo de inclusão de mais pessoas na sociedade do trabalho. Assim como em outras atividades econômicas, no turismo, existem empresas que atuam em caráter de informalidade, e essa é uma questão conjuntural que precisa ser analisada sob os critérios da justiça social e da dignidade da sobrevivência humana. Pode ser moralmente mais aceitável que se tolere a sobrevivência na informalidade do que a pobreza e a indigência dos excluídos pela inépcia e omissão das instituições responsáveis.

O conceito de empregabilidade relaciona-se fortemente com a noção de competência. O desafio da escola é preparar o indivíduo para a instabilidade, inclusive, para o desemprego e para ser agente de mudança. O discernimento do real papel e da responsabilidade da escola, em meio a essa reviravolta metodológica, impõe-se em momento em que a constatação é que as competências no trabalho seriam mais importantes do que se acreditava. Essas competências, supostamente mais reais do que as capacidades oficialmente reconhecidas, mais eficazes do que os saberes formais, definem-se também por oposição aos saberes escolares. Esses saberes tácitos não parecem poder ser adquiridos de outra forma senão no local de trabalho. Esse local de trabalho pode ser um dos segmentos do turismo, ainda que, em um primeiro momento, seja de maneira informal e precária

Também no campo do ensino em turismo, todo o plano didático-pedagógico, pelo qual se propõe o aprendizado do planejamento turístico, por meio da elaboração de referenciais de marketing turístico, não deve ser entendido como esquema padrão de aplicação e de utilização obrigatória. O aluno deve ter liberdade e criatividade para elaborar o próprio método de planejamento, pois não importam os meios, desde que os resultados sejam vantajosos, positivos e produtivos.

Os métodos utilizados para resolver os problemas científicos ou filosóficos não têm muita importância, pois, desde que produza resultados suscetíveis de discussão racional, qualquer método é legítimo. Tanto para o filósofo, como para o cientista, a sensibilidade aos problemas e uma paixão ardorosa pela sua solução são mais importantes do que os métodos ou as técnicas. Especialmente no campo da filosofia, o método é secundário, contanto que o problema seja legítimo e haja sincera preocupação em resolvê-lo. O método histórico, como uma variante do método geral de discussão racional, consiste, simplesmente, em tentar saber o que outras pessoas pensaram e disseram acerca do problema em causa, por que razão se viram compelidas a enfrentá-lo, como o formularam e como tentaram solucioná-lo.

A visão de que o aprendizado em turismo pode ser conquistado de várias formas, e o professor não é único detentor de conhecimentos turísticos, é ainda mais evidenciada. Os métodos tradicionais de ensino são questionados, e o educador de turismo encontra-se na condição de saber administrar novos instrumentos e dinâmicas pedagógicas criativas, articulando conteúdos e estimulando o aluno a participar como protagonista da própria formação na área.

Ao mesmo tempo, o professor é, contraditoriamente, desafiado a mostrar domínio de conteúdos e, principalmente, competência de análises sistêmicas e críticas da realidade turística, aplicando a teoria, por meio de ciclos produtivos de interação entre os conceitos e a prática profissional no setor. Esse cenário é inerente a todas as áreas de conhecimento, e, talvez, o ensino em turismo e lazer seja ainda mais desafiador e angustiante, em meio ao quadro de problemas, desafios, bem como das potencialidades do país.

É fundamental que esses ensinamentos e os conhecimentos produzidos, academicamente, em turismo, sejam aplicados pelos próprios pesquisadores, nos ambientes internos dos departamentos das universidades, em espírito de equipe, interdisciplinar e transdisciplinar. Maior interação, intercâmbio e cooperação entre os docentes e pesquisadores de turismo e maior envolvimento dos alunos com as organizações da sociedade e do mercado turístico são essenciais para a dinamização e o enriquecimento das propostas pedagógicas e dos métodos e conteúdos didáticos na área. Ainda é preciso superar o isolacionismo e a solidão da atuação de muitos profissionais no ambiente burocrático do ensino em turismo, na academia.

Para implementar o modelo de gestão de eventos turísticos, é importante que se observem e se estudem iniciativas de sucesso em outros países, como Espanha e Estados Unidos. A recriação da imagem das cidades da Espanha objetivou promovê-las como novas e vibrantes dínamos econômicos, políticos e culturais. O processo de recriação da imagem turística também procurou envolver, de maneira ativa, o setor privado, formando parcerias político-privadas, que poderiam dedicar-se aos mercados internacionais de turismo de que a Espanha precisava.

Nas grandes cidades dos Estados Unidos, as promotoras de eventos turísticos são formadas por organizações distintas, que competem umas com as outras por verbas públicas. Em Chicago, por exemplo, o turismo é dirigido pelo Conselho Municipal de Turismo, enquanto o Bureau de Convenções e Turismo se encarrega dos visitantes a negócios. Cada um deles clama que pode gerar mais receita líquida que o outro. O Bureau de Convenções e Turismo de Chicago alega que um visitante de uma feira comercial gasta acima de 500% a mais por estada do que um turista.

Nesse sentido, enfatiza-se a importância e a necessidade de integração entre as instituições públicas e organizações privadas do destino, para a viabilização e consolidação das feiras de negócios, uma das modalidades eficazes de eventos turísticos. Mesmo que algumas lideranças ou estudiosos de determinadas áreas atribuam maior responsabilidade pela condução desse processo ao poder público e outros à iniciativa privada, é fundamental

a integração dinâmica e efetiva das organizações turísticas representativas e das instituições locais.

O objetivo da organização de eventos é satisfazer todos os públicos envolvidos, especialmente os turistas e as comunidades locais, pois a iniciativa deve atender ou superar as expectativas. O fato de a satisfação em relação às atratividades do evento mais apreciadas poder ser maior do que em relação às atratividades menos apreciadas não significa que os turistas apreciem menos alguma atratividade. Eles classificaram-nas em escala de preferência, por meio de comparações entre elas.

O marketing do evento turístico tem o objetivo de difundir a imagem do destino, como uma das estratégias para atrair os turistas e os visitantes. Com base na hospitalidade, é fundamental oferecer, aos turistas, o que eles esperam encontrar no ambiente do destino: acolhimento, receptividade dos integrantes da comunidade, alto padrão de atendimento no setor de serviços e infraestrutura turística diferenciada. Em razão disso, implementa-se o ciclo virtuoso, em que os turistas proporcionam receita para os empreendimentos e para a economia local, gerando-se desenvolvimento socioeconômico local. Os meios de hospedagem aumentam, significativamente, sua ocupação, nos períodos dos eventos.

A ilustração da seção sobre eventos, com o caso de sucesso da Festa Nacional da Uva de Caxias do Sul, mostra que a iniciativa, pioneira no Brasil, tem-se viabilizado em razão da cooperação entre o poder público e as organizações privadas. É importante que se amplie a participação das indústrias vinícolas da Serra Gaúcha, por meio de maior apoio das entidades setoriais, além das entidades vitivinícolas regionais, que fazem parte da organização e que têm dezenas de empresas associadas. É no contexto inovador radical do sistema de atividades do evento, não somente na época em que foi criado, mas ao longo das décadas, que várias atividades artístico-culturais foram criadas (inovação incremental), proporcionando mais satisfação ao público participante. A estrutura, o número de expositores e a frequência, a representatividade cultural e econômica da iniciativa consolidaram-se, ao longo de quase 85 anos.

As mais de 800 atrações artístico-culturais constituem ambiente favorável para preservar e fortalecer a proposta pedagógica e mercadológica do evento. A exposição das variedades de uvas, cujas vitrines compõem o cenário, potencializa a eficácia da proposta didática e proporciona vivência especial ao público visitante, configurando-se em oportunidade de turismo de experiência. A proposta lúdica e pedagógica da Festa da Uva constitui oportunidade de turismo de experiência, em que os participantes saboreiam produtos gastronômicos, que simbolizam a identidade cultural e a autenticidade turística regional da Serra Gaúcha.

Na seção sobre gestão de hotelaria, conclui-se que a articulação dos métodos e dos instrumentos de pesquisa de campo, dos referenciais teóricos e dos resultados e conclusões dos estudos acadêmicos proporciona fundamentações para interessados em novas pesquisas. Na síntese dos estudos, é citada a maioria das referências consultadas pelos autores, a fim de mostrar a dimensão das revisões teóricas, a coerência das fundamentações conceituais e sua convergência na articulação de elementos que constituíram os instrumentos de pesquisa de campo.

Entre esses elementos, podem-se citar desde os mais tangíveis – da estrutura física e dos aspectos visuais dos ambientes – até os mais intangíveis, característicos das relações de hospitalidade. Os leitores e estudiosos podem encontrar nesses estudos conteúdos didáticos e esclarecedores sobre temas de pesquisa como, por exemplo, gestão da qualidade, hospitalidade, qualificação de recursos humanos e gestão estratégica. Trata-se de assuntos de relevância e de interesse nos vários campos de estudos organizacionais e, com frequência, destacados no senso comum como imprescindíveis, mas sobre os quais poucos ainda se têm dedicado com a profundidade, seriedade e competência, como o fizeram os autores ora destacados. O que é qualidade? O que é hospitalidade em hotelaria? Como defini-las? Como implementar métodos empreendedores eficazes de gestão estratégica para a competitividade dos serviços em hotelaria e turismo? Como avaliar a satisfação dos clientes e dos funcionários? Como avaliar o desempenho dos gestores e das equipes? Quais instrumentos aplicar? Respostas para essas

e para muitas outras questões fundamentais, podem ser encontradas por meio da leitura atenciosa dos estudos sobre hotelaria aqui expostos.

Além da abrangência geográfica dos estudos, que se contextualizaram em sete capitais, em sete destinos do interior de vários estados brasileiros e em três outros países, o capítulo dez mostra diversos indicadores quantitativos, como o número de autores por artigo e os instrumentos aplicados às pesquisas de campo. No total, são 62 autores, e a maioria das pesquisas foi realizada por meio de entrevistas e de aplicação de questionários a gestores e a clientes.

Por mais que seja do conhecimento dos estudiosos e dos profissionais formados na área de administração e de turismo, principalmente, daqueles que atuam no setor da hotelaria, a síntese geral das conclusões dos 22 estudos destacados mostra que, mesmo em hotéis de redes, ainda é preciso haver melhoras em vários aspectos. Os desafios das melhorias vão desde os atributos essenciais, valorizados pelo hóspede e inerentes à hospitalidade, até à aplicação das novas tecnologias de gestão e de atendimento dos clientes. Nesse sentido, ao mesmo tempo que as fundamentações teóricas de autores reconhecidos na área mantêm-se atualizadas há mais de duas décadas, novos estudos sobre a complexa e instigante realidade da hotelaria do Brasil, com ênfase em hospitalidade, em qualidade e em inovação, contribuirão para o desenvolvimento mercadológico setorial e para o aprofundamento acadêmico da área.

Em relação a publicações sobre Empreendedorismo e Gestão de Pessoas em Hotelaria no Brasil, pelos diversos dos principais periódicos de turismo do país, a dedicação dos estudiosos dessas especialidades, certamente, contribui para o desenvolvimento científico do campo turístico e do segmento de hospitalidade. Pode-se inferir que as produções dos artigos sejam decorrentes de trabalhos de conclusão de cursos de graduação, de dissertações de mestrado, de teses de doutorado ou de projetos de pesquisa. Na maioria das produções, os coautores podem ser também os orientadores dos trabalhos de pesquisa, pois apenas dois artigos têm apenas um autor.

De fato, seria necessário ampliar ainda mais a produção de artigos de Empreendedorismo e de Gestão de Pessoas em Hotelaria no país, princi-

palmente em termos quantitativos, o que, portanto, demandaria a aplicação de literatura internacional de forma mais intensa. Além disso, é importante que a produção científica, publicada pelos periódicos brasileiros, seja reconhecida no exterior, paralelamente à crescente projeção das potencialidades turísticas do Brasil, no cenário internacional.

Na seção de turismo de intercâmbios, uma das conclusões proporcionadas pela pesquisa de campo de Oliveira (2012) foi que, além de beneficiar-se individualmente, para quem decide ter essa experiência, o turismo de intercâmbio também contribui para o desenvolvimento do país, destacando atrativos turísticos, movimentando a economia e fortalecendo culturalmente o destino. Para isso, é necessário o envolvimento de instituições de ensino, de organizações públicas e privadas de turismo, a fim de planejar e organizar programas nos países emergentes, como o Brasil. Ainda existem desafios a serem superados, assim como nos outros segmentos do turismo. Com o aumento da demanda, os empreendedores das organizações da oferta deverão especializar-se para atendê-la com qualidade no mercado globalizado e competitivo.

Com base nos modelos de Plog (1974), Schmöll (1977), Smith (1977), Cohen (1979), Isso-Ahola (1982), Crompton (1992) e Klenosky e Gitelson (1998) e no estudo do Ministério do Turismo do Brasil (2012), define-se a tipologia do perfil consumidor de turismo de intercâmbio, que é de meso-alocêntrico a aloocêntrico. Portanto, esse consumidor tem autonomia, é explorador de novas culturas e de novos lugares. É bem informado sobre os programas, decide a realização do programa em razão das vantagens dos destinos (países desenvolvidos) e da atuação das agências especializadas. Renda, tempo e preços da viagem são fundamentais, mas os fatores e variáveis ambientais (qualidade dos programas), qualidade dos serviços de hospitalidade e da infraestrutura, são determinantes para a decisão de realizar a viagem.

A pesquisa de Santos (2014) – o estudo do caso do intercâmbio *Summer Work and Travel*, nos Estados Unidos – mostrou que maioria dos intercambistas declara-se satisfeita com a experiência no exterior, mas há problemas que frustram as expectativas dos intercambistas. Esses problemas decorrem

da falta de controle de qualidade, fator importante para fidelizar clientes. Os programas devem ser personalizados. São necessárias mudanças, minimizando os riscos e os imprevistos, estabelecendo padrões de qualidade durante todo o processo, em relação à consultoria e à orientação, às condições de trabalho, à localização e à moradia. A frustração com determinados acontecimentos, muitas vezes, afeta outras áreas da vida do intercambista, refletindo na evolução dos seus projetos e, até mesmo, em sua carreira. Conforme argumenta Santos (2014), é importante que a frequência desses acontecimentos seja minimizada e, idealmente, anulada, a fim de que não haja evasão de alguns participantes, após iniciarem a experiência, ou a inibição da iniciativa e da decisão, por possíveis interessados.

## REFERÊNCIAS

- 125 ANOS DA IMIGRAÇÃO ITALIANA. (1999, Setembro, 17). Praga matou os primeiros parreirais. *Jornal Pioneiro*, 17 set. 1999. Caderno Nordeste Gaúcho.
- ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis. Disponível em <www.abih.org.br>. Acesso em: 10 set.2013.
- ABREU, D. *Os ilustres hóspedes verdes*. Salvador, (BA): Casa da Qualidade, 2001.
- ABREU, N.; BALDANZA, R. Internet no Setor Hoteleiro: uma abordagem sob a ótica dos empresários e dos turistas. *Revista Turismo em Análise*, v.20, n.3, dez. 2009, p. 427-445
- ADAMI, J. S. *Festas da Uva*, 1881 a 1965. Caxias do Sul: Ed. São Miguel, 1975
- AGRANOFF, R. Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers. *Public Administration Review*, Special Issue, p.56-65, 2006.
- ALBERTON, A.; MARINHO, K. e MARINHO, S. Análise dos Artigos Publicados nos Periódicos Turismo em Análise da Universidade de São Paulo (USP) e Revista Turismo Visão e Ação da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). In: SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO (ANPTUR), 8, 2011, Camboriú. *Anais...* Camboriú, Ed.Univali, 2001.
- ALLEN, J. *Organização e gestão de eventos*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- ALVARENGA, L. Bibliometria e arqueologia do saber de Michel Foucault: traços de identidade teórico-metodológica. *Revista Ciência da Informação*, Brasília, v.27, n.3, 1998.
- ANDERSON, T. D.; GETZ, D. Stakeholder Management Strategies of Festivals. *Journal of Convention & Event Tourism*, v. 9, n.3, p.199–220, 2008.
- ANDRADE, R. B. *Manual de eventos*. Caxias do Sul (RS): Educs, 2002.
- ANDRADE, R. B. *Manual de eventos*. Caxias do Sul: UCS Editora, 2007.
- ANDRADE, J. V. *Turismo: fundamentos e dimensões*. São Paulo: Pioneira, 1991.
- ANSARAH, M. Turismo e segmentação de mercados: novos segmentos. In: TRIGO, Luiz G. (Ed.). *Análises regionais e globais do turismo brasileiro*. São Paulo: Roca, 2005.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 2009.
- ATTANASI, G.; CASORIA, F.; CENTORRINO, S.; URSO, G. Cultural investment, local development and instantaneous social capital: a case study of a gathering festival in the South of Italy. *The Journal of Socio-Economics*, n.47, p.228-247, 2013.
- BABIN, B. J.; E KIM, K. International students travel behaviour: a model of the travel-related consumer/dissatisfaction process. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, v.10, n.1, p.9-106, 2001.

- BAPTISTA, I. *Dar rosto ao futuro: a educação como compromisso ético*. Porto (Portugal): Profedições, 2008.
- BARBOSA, A. O. Análise Bibliométrica da Produção Científica de Turismo em Administração. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO DO MERCOSUL (SeminTUR), 5, Caxias do Sul. *Anais...* Caxias do Sul (RS) 2008.
- BARBOSA, M. L.; SOUZA, A.; KOVACS, M.; MELO, L. Gestão da experiência de serviços de hospitalidade: o que a empresa propõe e qual o significado para o consumidor. *Revista Observatório da Inovação do Turismo*, v.VI, n.2, p.1-15, 2011.
- BARRETTO, M. *Manual de iniciação ao turismo*. Campinas: Papirus, 1999.
- BATESON, J.; HOFFMAN, D. *Marketing de serviços*. São Paulo: Artmed, 2001.
- BATESON, J.; HOFFMAN, D. O imprescindível aporte das ciências sociais para o planejamento e a compreensão do turismo. *Horizontes Antropológicos*, Porto Alegre, 2003.
- BELTA - BRAZILIAN EDUCATIONAL & LANGUAGE TRAVEL ASSOCIATION. Disponível em: < <http://www.belta.org.br>>. Acessado em: 05 de dezembro de 2012.
- BELTRAME, L. *Turismo e educação: um ensaio sobre bases conceituais e práticas para o turismo pedagógico*. 2008. Trabalho de conclusão de curso. IGC/UFMG, Belo Horizonte, 2008.
- RETIRAR ESTES.
- BENI, M. C. O profissional do turismo na sociedade pós-industrial. In: GASTAL, S.; BENI, M. C.; CASTROGIOVANNI, A. C. *Turismo: investigação e crítica*. São Paulo: Contexto, 2002.
- BENI, M. C. *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: Senac, 2007.
- BENI, M. C. *Cluster de turismo*. In: BENI, M. C. (Org.). *Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão*. São Paulo: Manole, 2012.
- BETT, D. Z. *Jovens universitários e intercâmbio acadêmico*. 2012. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Instituto de Psicologia. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012.
- BETT, D. Z. *Jovens universitários e intercâmbio acadêmico*. 2012. Monografia de final de curso (Especialização) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Instituto de Psicologia. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012.
- BITTENCOURT, Rafael Sortica. *Indicadores de desempenho na gestão estratégica hoteleira familiar com base em estudo de quatro organizações da região turística da Serra Gaúcha*. 2011. Dissertação (Mestrado em Turismo) Universidade de Caxias do Sul, 2011.
- BLESSA, R. *Merchandising no ponto de venda*. São Paulo: Atlas, 2005.

- BLOG CURRICULUM. Mercado exige capacitação continua. Disponível em: <<http://blog.curriculum.com.br/mercado-exige-capacitacao-continua/>> Acesso em: 12jan. 2015.
- BONFIM, M. V. S. Por uma pedagogia diferenciada: uma reflexão acerca do turismo pedagógico como prática educativa. *Revista Turismo Visão e Ação*, v.12, n.1, p.114-119, 2010.
- BOYER, M. *História do turismo de massa*. Bauru: EDUSC, 2003.
- BRAGA, D. C. *Agências de viagens e turismo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BRASIL. Ministério do Turismo. Turismo de Estudos e Intercâmbio: orientações básicas. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/Turismo\\_de\\_Estudos\\_e\\_Intercambio\\_Versxo\\_Final\\_IMPRESSxO\\_.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Turismo_de_Estudos_e_Intercambio_Versxo_Final_IMPRESSxO_.pdf)>. Acesso em: 5 mar. 2015.
- BRASIL. Ministério do Turismo. Segmentação do Turismo: marcos conceituais. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/turismo/programas\\_acoes/regionalizacao\\_turismo/estruturacao\\_segmentos/estudos\\_intercambio.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/programas_acoes/regionalizacao_turismo/estruturacao_segmentos/estudos_intercambio.html)> Acesso em: 14 dez. 2014.
- BREAKEY, N.; ROBINSON, R.; BEESLEY, L. Students go a “waltzing matilda”: a regional tourism knowledge exchange through innovative internships. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*. v. 8, n.2-3, p.223-240, 2009.
- BREGOLIN, M.; BARRETTO, M. Desenvolvimento turístico: Análises das condições legais existentes para a gestão do turismo sustentável pelas administrações municipais. O caso de Bento Gonçalves (RS). In: BARRETTO, M. *Anuário de pesquisa do programa de mestrado em turismo*. Caxias do Sul: EDUCS, 2005.
- BRIDI, G. Formação e atuação do turismólogo no cenário das agências de turismo: contrapondo competências. 2010. Dissertação (Mestrado em Turismo) – Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2010.
- BRITO, J.; FONTES, N. *Estratégias para eventos: uma ótica do marketing e do turismo*. São Paulo: Aleph, 2002.
- BROADUS, R. N. Toward a definition of “bibliometrics”. *Scientometrics*, v.12, n.5-6, p.373-379, 1987.
- BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os polos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.
- CALDAS M. P.; TINOCO, T. Pesquisa em gestão de recursos humanos nos anos 1990: um estudo bibliométrico. *Revista de Administração de Empresas*, v.44, n.3, p.100-114, 2004.
- CALLADO, A.; CALLADO, A.; HOLANDA, F.; LEITÃO, C. Utilização de indicadores de desempenho no setor hoteleiro de João Pessoa – PB. *Revista Turismo, Visão e Ação*, v.10, n.1, p.23-38, 2008.
- CAMARGO, L. O. Turismo, hotelaria e hospitalidade. *Revista Turismo em Análise*, 2002.

- CAMARINHA-MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H. *Collaborative Networks: Reference Modeling*. New York: Springer Science+Business Media, 2008.
- CANTON, A. M. *Eventos: da proposta ao planejamento, de promoção e estratégia de marketing*. São Paulo: Roca, 1997. Coleção Turismo em Análise.
- CANTON, A. M. *Eventos e as organizações do terceiro setor no Brasil*. 2001. Tese (Doutorado em Turismo) - ECA – USP, 2001.
- CANTON, A. M. *Eventos: ferramenta de sustentação para as organizações do terceiro setor*. São Paulo: Roca, 2002.
- CANTON, A. M. Eventos. In: ANSARAH, M. G. R. (Org.). *Turismo: como aprender, como ensinar*. São Paulo: SENAC, 2004.
- CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Web-Qualis. Avaliação de Periódicos. Disponível em: <<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/>>. Acesso em 26 de junho de 2010.
- CARLZON, Jan. *A hora da verdade*. Rio de Janeiro: COP Editora, 1994.
- CARVALHO, V. Turismo e hotelaria desenvolvendo a economia. In: LAGE, B.; MILONE, P. C. (Orgs.). *Turismo: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.
- CARVALHO, N. L.; SILVA, A. B.; ZAGO, C. Fatores de influência no desenvolvimento de competências gerenciais em hotéis e pousadas. *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, v.13, n.2, p.201-219, 2011.
- CASTELLI, G. *Administração Hoteleira*. Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2003.
- CASTELLI, G. *Hospitalidade na perspectiva da gastronomia e da hotelaria*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2011.
- CAVASSA, C. R. *Hoteles: gerencia, seguridad y mantenimiento*. México: Trilhas, 1995.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P.; MARCONDES, R. C.; CESAR, A. M. R. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CLÓVIS L. FILHO, E. R.; RUSSONI, L.; GRAEFF, J. F. Periódicos Brasileiros de Administração: Análise Bibliométrica de Impacto no Triênio 2005-2007. *RAC-Eletrônica*, Curitiba, v.2, n.3, p.351-373, 2008.
- COBRA, M. *Marketing de turismo*. São Paulo: Cobra, 2001.
- COHEN, E. Rethinking the Sociology of tourism. *Annals of Tourism Research*, v.6, n.1, p.18-35, 1979.
- COLLAZOS A.; PALACIO, M.; MIKI, A. Análisis de la producción de investigación científica internacional sobre Turismo en Colombia y Brasil y el desarrollo turístico actual de los países. *Revista Turismo em Análise*, v.23, n.2, p.240-264, 2012.

- CNI - Confederação Nacional da Indústria. Disponível em: <[http://arquivos.portal-daindustria.com.br/app/conteudo\\_24/2013/12/12/393/20131212155135254390o.pdf](http://arquivos.portal-daindustria.com.br/app/conteudo_24/2013/12/12/393/20131212155135254390o.pdf)> Acesso em: 12.nov. 2014.
- COOPER, C.; FLETCHER, J.; WANHILL, S.; GILBERT, D.; SHEPHERD, R. *Turismo: princípios e prática*. Porto Alegre: Bookman. 2007.
- COOPER, C.; FLETCHER, J.; WANHILL, S.; GILBERT, D.; SHEPHERD, R. *Turismo: princípios e práticas*. Porto Alegre: Bookmann, 2010.
- CROMPTON, J. Structure of vacation destination sets. *Annals of Tourism Research*, v.19, n.3, p. 420-434, 1992.
- CUNHA, Maria Isabel da. *O professor universitário na transição de paradigmas*. Araraquara: JM Editores, 1998.
- DARIAS, A.; TALAVERA, A.; RODRIGUEZ, P. Las nuevas formas de turismo: causas y características. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. v.4, n.3, p. 54-70, 2010.
- DAVIES, C. A. *Manual de hospedagem: simplificando ações na hotelaria*. Caxias do Sul: EDUCS, 2002.
- DEFLEUR, M. BALL-ROKEAK, S. *Modelos e estratégias de comunicação*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.
- DE LA TORRE, F. *Administração hoteleira: departamentos*. São Paulo: Roca, 2001.
- DE MASI, Domenico. *O ócio criativo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.
- DENCKER, A. *Métodos e técnicas de pesquisa em turismo*. São Paulo: Futura, 1998.
- DENCKER, A. *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo*. São Paulo: Futura, 2003.
- DENCKER, A. *Pesquisa em turismo: planejamento, métodos e técnicas*. São Paulo: Futura, 2007.
- DESSLER, G. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- DEWEY, John. *Como pensamos: como se relaciona o pensamento reflexivo com o processo educativo, uma exposição*. São Paulo: Editora Nacional, 1979a.
- DEWEY, John. *Democracia e educação*. São Paulo: Editora Nacional, 1979b.
- DEWEY, John. *El Hombre y sus Problemas*. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1961.
- DIAS, R.; CASSAR, M. *Fundamentos de marketing turístico*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- DI PIETRO, M. S. Z. *Direito administrativo*. São Paulo: Atlas, 2004.
- DOLABELA, F. *O segredo de Luísa*. Belo Horizonte: Cultura Editores. 1999.
- DREHER, A.; POUTVAARA, P. Student flows and migration: an empirical analysis. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=731765>> Acesso em: 30.novembro 2014.
- DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. São Paulo: Cengage Learning, 2011.



- DUARTE, S. R.; DUARTE, L. C. O humor nas organizações hoteleiras: um estudo de casos múltiplos. *Revista Hospitalidade*. v.4, n.1, p.89-104, 2009.
- EIDT, K. Turismo em Análise: a produção do conhecimento na área do turismo. Balneário Camboriú. 2004. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) – Universidade do Vale do Itajaí, 2004.
- ESTEVÃO, C.; MAINARDES, E.; RAPOSO, M. Orientação para o mercado no segmento hoteleiro: o caso português. *Revista Turismo em Análise*, v.20, n.3, 2009.
- ETZEL, M; WALKER, B.; STANTON W. *Marketing*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- ETZEL, M; WALKER, B.; STANTON W. *Marketing*. São Paulo: Makron Books, 2005.
- EVANGELISTA, D. Natal Luz: Gramado. Texto e pesquisa histórica. In: VARA, Edison (Coord.) *Texto e pesquisa histórica*. Porto Alegre: TAB Marketing - Nova Prova, 2008.
- EXAME.COM. Quem são e para onde vão os brasileiros que fazem intercâmbio. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/quem-sao-e-para-onde-vao-os-brasileiros-que-fazem-intercambi>> Acesso em: 22 ago.2015.
- EXPO BELTA – Feira e Fórum de Estudos Internacionais e Intercâmbio. Disponível em: <<http://www.expobelta.org.br/expobelta>> Acesso em 20 de Dezembro 1014.
- FARACO, Eduardo. O processo empreendedor na pequena hotelaria da região das hortênsias: um estudo exploratório-descriptivo. 2005. Dissertação (Mestrado em Turismo) Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2005.
- FERREIRA, L.; IKEDA, A. Estratégias de segmentação de hotéis para o marketing BroB: um estudo em São Luís (MA). *Revista Turismo em Análise*, v.23, n.2, p. 380-407, 2012.
- FERREIRA, L. R. Escola do turismo: o papel do educador. *Revista Turismo, Visão e Ação*, v. 6, n. 2, maio/ago., p.187-198, 2004.
- FERREIRA, A.; VICTER, P. *Marketing do turismo: um estudo descritivo sobre a imagem do curso de idiomas*. Programa de Pós Graduação em Administração. FUMEC, 2009.
- FEUERSCHÜTTE, S. G.; GODOI, C. K. Competências de empreendedores hoteleiros: um estudo a partir da metodologia da história oral. *Turismo - Visão e Ação*. v.10, n.1, p.39-55, 2008.
- FILION, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. *ERA Light*, Revista de Administração de Empresas da Escola de Administração de Empresas de São Paulo. v.7, n.3, p. 2-7, 2000.
- FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. *Administração de serviços*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

- FLORES, P. O. *Treinamento em qualidade: fator de sucesso para desenvolvimento de hotelaria e turismo*. São Paulo: Roca, 2002.
- FOLHA DE SÃO PAULO. *As diferentes faces da Classe C*. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/infograficos/2014/02/82177-as-diferentes-faces-da-classe-c.shtml>>. Acesso em: 15.novembro 2014.
- FOSTER, D. L. *Introducción a los viajes y al turismo*. México: Mc Grow Hill, 1999.
- FREIRE, P. *Pedagogia da autonomia*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.
- FREITAG, B.; TISCOSKI, G.; MORETTO NETO, L. A produção acadêmica em turismo no campo da administração. *Revista Turismo Visão e Ação*, v.13, n.2, p.260-273, 2011.
- GALEMBERK, F. Sem avaliação, sem progresso. *Ciência e Cultura*. v.19, n.9, p.627-628, 1990.
- GANDARA, J. M; LUKE, O.; PAIXÃO, L. D. Empregabilidade nas empresas turísticas, um estudo do mercado hoteleiro de Curitiba. In: SEMINÁRIO DE TURISMO, 1, 2003, Caxias do Sul. *Anais...* Caxias do Sul, 2003.
- GASPAR, M.; SANTOS, S.; PÓLO, E.; PÓLO, F. Atendimento virtual como fator de vantagem competitiva por diferenciação em hotéis resort no Brasil. *Revista Turismo, Visão e Ação*, v.12, n.2, p.92-113, 2010.
- GENEROSI, A. *Natal Luz em Gramado (RS), tradição e inovação: um olhar sobre os fatores que determinam o retorno dos turistas ao evento*. 2011. Dissertação (Mestrado em Turismo). Universidade de Caxias do Sul – UCS, 2011.
- GIACOMO, C. *Tudo acaba em festa: evento líder de opinião, motivação e público*. São Paulo: Scritta, 1993.
- GIARETTA, M. J. *Turismo da juventude*. Barueri, SP: Manole, 2003.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIMENEZ, S.; GIMENEZ, F. Atitude empreendedora e estratégia em pequenos e médios hotéis. *Revista Turismo, Visão e Ação*, v.12, n.1, p.49-72, 2010.
- GIMENEZ, S.; GIMENEZ, F. Evidências de configurações na formação de estratégia em pequenos hotéis. *Revista Turismo, Visão e Ação*, v.13, n.3, p.380-397, 2011.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 1995.
- GOELDNER, J. R; RITCHIE, B.; McINTOSH, R. W. *Turismo: princípio, práticas e filosofias*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- GOHR, C.; SANTOS, L. Estratégias competitivas para empresas turísticas: um estudo no setor hoteleiro de um município do litoral catarinense. *Revista Turismo em Análise*, v.21, n.2, p.297-319, 2010.

- GOODEY, B. Interpretação e comunidade local. In: S. M. Murta; C. Albano (Eds.). *Interpretar o patrimônio: um exercício do olhar*. Belo Horizonte: UFMG - Território Brasília, 2002.
- GUEDES, V. L.; BORSCHIVER, S. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. In: ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 2005, Salvador. *Anais...* Salvador, 2005.
- GUERRA, G. C. M.; TATTO, L. As representações sociais da estratégia no ramo hoteleiro. *Revista de Hospitalidade*, v.7, n.1, p.79-105, 2010.
- GUERRIER, Y. Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes. São Paulo: Futura, 2000.
- GUILBERT, D. C. An examination of the consumer decision process related to tourism. In: Cooper, C. P. (Ed.). *Progress in tourism, recreation and hospitality management*, v.3. London: Belhaven Press, 1991.
- GUIMARÃES, F.; FORTES, M.; FERREIRA, R.; PAIVA, R. O método DEA e análise de correlação para avaliação de eficiência de empresas, com aplicação a empresas turísticas. *Revista Turismo, Visão e Ação*, v.12, n.3, p. 258-276, 2010.
- GUIMARÃES, V. M. O Turismo Moderno e o Turismo Pós-Moderno: considerações teóricas. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO DO MERCOSUL, 4, 2006, Caxias do Sul. *Anais ...* Caxias do Sul, 2006.
- HALL, Richard H. *Organizações, estrutura e processos*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HALL, M., JOHNSON, G.; MITCHELL, R. Wine tourism and regional development. In: M. HALL et al. *Wine tourism around the world: development, management and markets*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004.
- HALL, C. M. Publish and Perish? Bibliometric Analysis. *Journal Ranking and the Assessment of Research Quality in Tourism*. Tourism Management. v.32, n.1, p.12, 2011.
- HARGREAVES, L.; ZUANETTI, R.; RENATO L. *Qualidade em prestação de serviços*. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2001.
- HOCAYEN-DA-SILVA, A.; TEIXEIRA, R. Análise dos relacionamentos interorganizacionais em empresas do setor hoteleiro de Curitiba: estudo comparativo de casos. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v.3, n.2, p.24-48, 2009.
- HOELLER, E. H. Turismo de eventos: Centreventos Cau Hansen de Joinville-SC. In: ANSARAH, M. G. dos R. *Turismo: segmentação de mercado*. São Paulo: Futura, 2000.
- HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- HONMA, E. T.; TEIXEIRA, R. M. Competências empreendedoras em hotéis de pequeno porte: estudo de múltiplos casos em Curitiba, Paraná. *Revista Turismo Visão e Ação*, v.13, n.1, p.52-80, 2011.

- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <www.ibge.gov.br>. Acesso em 7 de Setembro de 2015.
- IGNARRA, L. *Fundamentos do turismo*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- ISSO-AHOLA, S. E. Toward a social psychological theory of tourism motivation: a rejoinder. *Annals of Tourism Research*, v.9, n.2, p.256-262, 1982.
- JAFARI, Jafar. La científización del turismo. In: *Estudios y perspectivas en turismo*. Buenos Aires: CIET, v.3, n.1, jan.1994.
- JAFARI, Jafar. El turismo como disciplina científica. *Política y Sociedad*, v.42, n.1, p.39-56, 2005.
- JOÃO, B.; CLARO, J. A.; DIAS, A.; SARMENTO, M. B. Inovação de valor: o caso *CitizenM Hotles*. *Revista Turismo, Visão e Ação*, v.13, n.3, p.299-310, 2011.
- JOÃO, I.; MERLO, E.; MORGADO, R. Análise dos atributos valorizados pelo consumidor de hotelaria do segmento econômico: um estudo exploratório. *Revista Turismo, Visão e Ação*, v.12, n.1. p.4-22, 2010.
- KLENOSKY, D. B.; GITELSON, R. E. Travel agent's destination recommendation. *Annals of Tourism Research*, v.25, n.3, p.661-674, 1998.
- KNORR, I. K. Parque Knorr: por um ideal. In: DAROS, M.; MACIEL, B. V. L. Raízes de Gramado. ENCONTRO DOS MUNICÍPIOS ORIGINÁRIOS DE SANTO ANTONIO DA PATRULHA, 5, 2000, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: EST, 2000.
- KOBAYASHI, T. M. T. Endomarketing como ferramenta para a implantação da hospitalidade na hotelaria. Observatório de Inovação do Turismo. *Revista Acadêmica*, v.3, n.4, p.1-12, 2008.
- KOTLER, P.; HAIDER, D.H.; REIN, I. *Marketing público*. São Paulo: Makron, 1995.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: planejamento implementação e controle*. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- KOTLER, P., BOWEN, e MARKENS, J. *Marketing for hospitality and tourism*. Nova Jersey: Prentice Hall, 2003.
- KRIPPENDORF, J. *Sociologia do Turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens*. São Paulo: Aleph, 2000.
- KRIPPENDORF, J. *Sociologia do Turismo*. São Paulo: Aleph, 2009.
- KUSHANO, E.; ALMEIDA, W. Inclusão social, cidadania e turismo: uma investigação sobre a existência de serviços adaptados às pessoas com necessidades especiais nos meios de hospedagem da região metropolitana de Curitiba. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v.2, n.4, p.88-101, 2008.
- LARA, L. F. O ensino da administração nos cursos de turismo no Brasil e a formação do turismólogo. *Revista Turismo Visão e Ação*, v.12, n.3, p.277-298, 2010.

- LARSON, M. Festival innovation: complex and dynamic network interaction. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, v.9, n.2-3, p.288-307, 2014.
- LAVANDOSKI, J. T., H.; Barretto, M. Uva, vinho e identidade cultural na Serra Gaúcha (RS, Brasil). *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v.6, n.2, p.216-232, 2012.
- LEIPER, N. The framework of tourism: towards a definition of tourism, tourist and the tourist industry. *Annals of tourism research*, n.6, p.390-407, 1979.
- LEMONS, L. *Turismo que negócio é esse?* Campinas – SP: Papirus. 1999.
- LIMA-FILHO, D.; MARCHIOTTI, I.; QUEVEDO-SILVA, F. Expectativas versus Satisfação dos consumidores da rede hoteleira de Campo Grande (MS). *Revista Turismo em Análise*, v.23, n.1, p.54-76, 2012.
- LOHMANN, G.; PANOSSO NETTO, A. *Teoria do turismo: conceitos, modelos e sistemas*. São Paulo: Aleph, 2008.
- LOPES, A. O. B.; TINÔCO, D. S.; SOUZA, L. M. Avaliação de Políticas Públicas de Turismo: uma análise bibliométrica dos periódicos de turismo. *Revista Turismo em Análise*, v.22, n.3, p.614-631, 2011.
- LOPES, R. S. *Expectativa e Percepção da Qualidade dos Serviços de Hotelaria por Meio de Estudo de Quatro Hotéis de Gramado*. 2005. Dissertação (Mestrado em Turismo) -Universidade de Caxias do Sul. 2005.
- LOVELOCK, C. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologias e resultados*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia, estratégia*. São Paulo: Pearson, 2011.
- MACIAS-CHAPULA, C. A. O papel da informetria e da cienciometria e sua perspectiva nacional e internacional. *Revista Ciência da Informação. Ci. Inf.* [online]. 1998, v. 27, n.2. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v27n2/maciaspdf>>. Acesso em 15 de agosto de 2015.
- MADIA, F. A. *As mais importantes tendências do marketing para os próximos anos*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2007.
- MANOSSO, F.; GÂNDARA, J.; SOUZA, T.; BÓGEA, V. A. Gestão das emoções dos hóspedes. Itajaí (SC). *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v.6, n.2, p.357-374, 2012.
- MARIUTTI, F.; GIRALDI, J. Análise da imagem do Brasil por meio do Anholt Nation Branding Index. *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, v.14, n.1, p.67-81, 2012.
- MARTIN, R. J. *Governança: administração e operação de hotéis*. São Paulo: Roca, 2004.
- MARTIN, V. *Manual prático de eventos*. São Paulo: Atlas, 2003.

- MARTINS, R.; LOBO, D.; LAEGALINI, L.; CARRIERI, A. Atributos Estratégicos nas Compras de Estabelecimentos de Hospedagens: estudo das pousadas de Ouro Preto e Tiradentes no roteiro turístico “Estrada Real”. *Revista Turismo em Análise*, v.21, n.2, p.320-340, 2010.
- MATIAS, M. *Organização de eventos*. Barueri-SP: Manole Editora, 2001.
- MATIAS, M. Turismo de eventos: Relações entre sociedade e espaço de eventos. In: BALH, M. (Org.). *Turismo: enfoques teóricos e práticos*. São Paulo: Roca, 2003.
- MATIAS, M. *Organização de eventos: procedimentos e técnicas*. São Paulo: Manole, 2004.
- MAXIMIANO, A. C. M. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, A. C. M. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2002.
- MAYO, A. *Human resources or human capital? Managing people as assets*. UK: Gower, 2012.
- M DE MULHER, carreira e dinheiro. Disponível em: <[http://mdemulher.abril.com.br/carreira-dinheiro/fotos/carreira/faca-sabatico-medida-voce\\_807398.shtml#1](http://mdemulher.abril.com.br/carreira-dinheiro/fotos/carreira/faca-sabatico-medida-voce_807398.shtml#1)> Acesso em: 24/10/2014.
- MEIRA, F. B.; MEIRA, M. B. V. *Considerações sobre um campo científico em formação: Bourdieu e a nova ciência do turismo*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30. 2006, Salvador, BA. *Anais Eletrônicos...* Salvador, BA: ANPAD, 2006.
- MEIRELLES, G. F. *Tudo sobre Evento: o que você precisa saber para criar, organizar e gerenciar eventos que promovem sua empresa e seus produtos*. São Paulo: STS, 1999.
- MELLO, A. S.; PIMENTEL, T. D.; SILVA, A. R. L. Trajetórias de posicionamento profissional no setor hoteleiro capixaba. *Observatório de Inovação do Turismo - Revista Acadêmica*. v.6, n.3, p.1-15, 2011.
- MELLO; SILVA; JUNIOR; CARRIERI. Práticas de recursos humanos na gestão do setor hoteleiro capixaba. *Revista Turismo Visão e Ação*, v.13, n.3, p.362-379, 2011.
- MELO NETO, F. P. *Criatividade em eventos*. São Paulo: Contexto, 2004.
- MINCIOTTI, S.; SANTOLIA, F.; KASPAR, C. Identificação de fatores críticos de sucesso para monitoramento do nível de satisfação de hóspedes de hotéis. *Revista Turismo em Análise*, v.12, n.1, p.4-22, 2008.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Área Profissional: Turismo e hospitalidade. Educação profissional – Referências curriculares nacionais da educação profissional de nível técnico. Brasília, 2015.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégias*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

- MIRANDA, A. L.; ZOUAIN D. M. A Aproximação entre o estudo do turismo e a ciência da administração à luz do modelo Tedqual: caso São Luís. *Revista Turismo - Visão e Ação*, v.10, n.1, p.113-132, 2008.
- MOESCH, M. *A produção do saber turístico*. São Paulo: Contexto, 2002.
- MOLINA, S. *O pós-turismo*. São Paulo: Aleph, 2003.
- MOLINA, S.. *O pós-turismo*. São Paulo: Aleph, 2004.
- MONDO, T.; MONDO, J. Hotelaria em Santa Catarina: a contribuição dos eventos. *Revista Rosa dos Ventos*, v.2, n.1, p.31-44, 2010.
- MONDO, T.; MONDO, J.. Marketing de experiência para intermediários: possibilidades e limitações do *fam-tour* na hotelaria. *Revista de Hospitalidade*, v.7, n.2, p.90-110, 2010.
- MONSÚ, M. Levantamento a gestão pela qualidade total nos cinco hotéis – categoria luxo – das cidades de Canela e Gramado (RS).2003. Dissertação (Mestrado em Turismo) - Universidade de Caxias do Sul, 2003.
- MORAES, C. A. D. A qualificação dos recursos humanos da hotelaria de Caxias do Sul e sua relação com a satisfação dos clientes. 2004. Dissertação (Mestrado em Turismo) - Universidade de Caxias do Sul, 2004.
- MORIN, E. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2002.
- MULLINS, L. J. *Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- NERI, M. C. *A nova classe média*. Rio de Janeiro: FGV/IBRE, CPS, 2008. Disponível em: < [http://www.cps.fgv.br/ibrecps/M3/M3\\_ANovaClasseMedia\\_Port\\_2.pdf](http://www.cps.fgv.br/ibrecps/M3/M3_ANovaClasseMedia_Port_2.pdf)>. Acesso em: 11/07/2012.
- NUNES LINS, H. Estética y estilo em el turismo pós-moderno: caso Región Serrana de Santa Catarina (Brasil). *Revista Estudios y Perspectivas em Turismo*, v.18, p.1-20, 2009.
- OECD - Organization for Economic Co-operation and Development. Disponível em <<http://www.oecd.org/>>. Acesso em: 20 jun.2013.
- OLIVA, G. A maioria quer ser inovadora. *Revista Veja*, São Paulo, n.2314, 27 mar.2013.
- OLIVEIRA, A. P. *Turismo e desenvolvimento: planejamento e organização*. São Paulo: Atlas, 2001.
- OLIVEIRA, Caroline. *Motivações e contribuições pessoais e profissionais do turismo de intercâmbio na visão dos intercambistas*. 2012. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em lazer e turismo) - Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012.

- OMT – Organização Mundial do Turismo. Disponível em: <http://www2.unwto.org/>. Acesso em: 15 jul. 2015.
- OMT – Organização Mundial do Turismo. Disponível em <<http://www2.unwto.org/>>. Acesso em: 27 ago.2012.
- OURIQUES, H. *A produção do turismo: fetichismo e dependência*. Campinas, (SP): Alínea, 2005.
- PANOSSO NETTO, A.; ANSARAH, M. *Segmentação do mercado turístico*. São Paulo: Manole, 2009.
- PANOSSO NETTO, A.; GAETA, M. C. *Turismo de experiência*. São Paulo: SENAC, 2010.
- PANOSSO NETTO, A.; TRIGO, L. G. *Cenários do turismo brasileiro*. São Paulo: Aleph, 2009.
- PANOSSO NETTO, A. *Filosofia do turismo: teoria e epistemologia*. São Paulo: Aleph, 2011.
- PARASURAMAN, A.; COLBY, C. L. *Marketing para produtos inovadores: como e por que seus clientes adotam tecnologia*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- PARKER, R. Networked governance or just networks? Local governance of the knowledge economy in Limerick (Ireland) and Karlskrona (Sweden). *Political Studies*, v.55, n.1, p.113-132, 2007.
- PEDROSA, M. A.; SOUZA, E. C. L. Atitude empreendedora no setor hoteleiro brasileiro: um estudo em pequenos e grandes hotéis no Distrito Federal. *Revista Turismo Visão e Ação*, v.11, n.3, p.358-374, 2009.
- PEARCE, D. G. *Geografia do turismo: fluxos e regiões no mercado de viagens*, 2000.
- PEREIRA, Y.; LUCENA, E. Estratégias adotadas pela Accor Hotels do Brasil entre 1974 e 2006. *Revista Turismo em Análise*, v.20, n.1, p.48-69, 2009.
- PERUSSI, R. F. Ações de marketing e comercialização. In: BRAGA, D. C. *Agências de viagens e turismo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- PETROCHI, M. *Turismo, planejamento e gestão*. São Paulo: Futura, 1998.
- PETROCCHI, M.; BONA, A. *Agências de turismo: planejamento e gestão*. São Paulo: Futura, 2003.
- PINTO, E. Tarifa e ocupação em hotéis: provocando o modelo de apreçamento convencional. *Revista Turismo em Análise*, v.23, n.2, p.48-69, 2009.
- PINTO, E.; SANTOS, D. Tarifas e taxas de ocupação de hotéis, conforme suas formas de organização e viajantes que acolhem. *Revista Turismo em Análise*, v.23, n.2, p.355-379, 2012.
- PIZZETTA, M. *Gramado ontem e hoje*. Caxias do Sul: Paulinas, 1973.

- POON, A. *Tourism, technology and competitive strategies*. Wallingford: CAB International, 1993.
- POON, A. Reiventing tourism. In: PANOSSO NETTO, A.; ANSARAH, M. *Segmentação do mercado turístico*. São Paulo: Manole, 2009.
- POPCORN, F.; HANFT, A. *O dicionário do futuro: as tendências e expressões que definirão nosso comportamento*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- PORTER, Michael. Clusters and new economics of competition. *Harvard Business Review*, EUA, nov./dez. 1998.
- PLOG, S. C. A carpenter's tools: an answer to Stephen L. J. Smith's review of psychocentrism. *Journal of Travel Research*, v.28, n.4, p.5-28, 1990.
- PRADO, R.; PRADO FILHO, J.; SILVA, M.; MAIA, L.; OLIVEIRA NETO, J. Estudo do processo de decisão de compra adotado pelos turistas na compra dos serviços de hospedagem ofertados pelas pousadas de Paraty - RJ. *Revista Observatório da Inovação do Turismo*, v.VI, n.3, p.1-22, 2011.
- PRENTICE, R.; ANDERSON, C. Festival as creative destination. *Annals of Tourism Research*, v.30, n.1, p.7-30, 2003.
- PRZYBYLSKI, I. M. *Hospitalidade sob o olhar do hóspede nos espaços do hotel*. 2008. Dissertação (Mestrado em Turismo) - Universidade de Caxias do Sul, 2008.
- RABAHY, W. A. *Turismo e desenvolvimento: estudos econômicos e estatísticos no planejamento*. São Paulo: Manole, 2003.
- REIS, G. F.; GUTIERREZ, A. Desenvolvimento de competências multifuncionais na hotelaria. *Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica*, v.3, n.2, p.1-24, 2008.
- REIS NETO, M.; GONÇALVES FILHO, C.; CABRAL, L. Antecedentes da lealdade: um estudo exploratório em hotelaria para negócios. *Revista Turismo, Visão e Ação*, v.11, n.1, p. 76 -91, 2009.
- REJOWSKI, M. *Turismo e pesquisa científica: pensamento internacional x situação brasileira*. Campinas (SP): Papirus, 1995.
- REJOWSKI, M. *Realidade turística nas pesquisas científicas: visão de pesquisadores e profissionais*. 1997. Tese (Livre-Docência em Turismo) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997, v.1.
- REJOWSKI, M. Produção Científica em Turismo: análise de estudos referenciais no exterior e no Brasil. *Revista Turismo em Análise*, v.21, n.2, p.224-246, 2008.
- REJOWSKI, M; SOLHA, K. Turismo em um cenário de mudanças. In: REJOWSKI, M. *Turismo no percurso do tempo*. São Paulo: Aleph, 2005.
- RIBEIRO, C. P. *Festa e identidade: como se faz a Festa da Uva*. Caxias do Sul: EDUCS, 2002.
- ROBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2002.

- RODRIGUES, A. Apresentação. In: BENI, M. C. (Ed.). *Turismo – Planejamento Estratégico e Capacidade de Gestão – Desenvolvimento Regional, Rede de Produção e Clusters*. São Paulo, Manole, 2012, p.XXI-XXX.
- ROSVADOSKI-DA-SILVA, P.; DEBOÇÁ, L. P. HOCAVEN-SDA-SILVA, A. J.; VEIGA, R. T. Uma análise da produção científica nos periódicos de turismo sobre o tema e o comportamento do consumidor em turismo. *Revista Turismo Visão e Ação*, v.14, n.1, p.47-66, 2012.
- RUSCHMANN, D. *Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente*. Campinas: Papirus, 1997.
- RUSCHMANN, D. *Marketing turístico: um enfoque promocional*. Campinas, SP: Papirus, 1999.
- RUSCHMANN, D. *Turismo e planejamento sustentável*. São Paulo: Papirus. 2000.
- RUTERFORD, D. G. *Hotel: gerenciamento e operações*. São Paulo: Roca, 2004.
- SAKATA, M. C. G. *Tendências metodológicas da pesquisa acadêmica em turismo*. 2002. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação: Turismo e Lazer) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.
- SAMPAIO, C. A.; PAIXÃO, D. L. Associativismo e cooperativismo como arranjos socioprodutivos de base comunitária – incubadora social. In: BENI, M. C. *Turismo, planejamento estratégico e capacidade de gestão: desenvolvimento regional, rede de produção e cluster*. São Paulo: Manole, 2012.
- SANTOS, Jéssika Conceição dos. *O programa summer work & travel, as motivações e as visões dos participantes brasileiros sobre intercâmbio nos Estados Unidos*. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Lazer e Turismo) - Escola de Artes, Ciências e Humanidades (EACH). Universidade de São Paulo (USP), 2015.
- SANTOS, M. Governabilidade, governança e democracia: criação da capacidade governativa e relações executivo-legislativo no Brasil pós-constituente. *Dados – Revista de Ciências Sociais*, v.40, n.3, p.335-376, 1997.
- SANTOS, M. C. dos. Prática docente na formação do turismólogo. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v.1, n.1, 2007.
- SANTOS, M. C. dos; OLIVEIRA, A. C. R. M. de; MARINHO, M. F. Pedagogia da hospitalidade: da formação à atuação profissionais em turismo. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE TURISMO, 11, 2009, Curitiba: Universidade Federal do Paraná (UFPR) e Universidade Positivo. *Anais...*, Curitiba, 2009. 1 cd-rom.
- SASTRE, G. e MORENO, M. *Aprendizagem emocional e resolução de conflitos*. São Paulo: Moderna, 2002.
- SCHLÜTER, R. La gastronomía como factor clave en desarrollo del turismo rural. In: THOMAZ, R.C.; MARIANI, M.A.; MORETTI, E.C.; ARRUDA, D.O. (Eds.). *Turismo, políticas e dinâmicas no espaço rural*. Campo Grande: UFMS, 2013.
- SCHMÖLL, G. A. *Tourism promotion*. Londres: Tourism International Press, 1997.

SCHUCH, C. H. Desempenho da cadeia produtiva na indústria do turismo. In: BARRETTO, Margarida; REJOWSKI, Mirian (Orgs.). *Turismo: interfaces, desafios e incertezas*. Caxias do Sul: EducS, 2001.

SCHUMPETER, J. *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SCHUMPETER, J. *A theory of social and economic evolution*. Great Thinkers in Economics. Esben Sloth Andersen. England: Palgrave Macmillan, 2011.

SEBEN, A. S. *Um estudo exploratório sobre o intercâmbio cultural com a contribuição da psicologia intercultural e da educação intercultural*. 2001. Dissertação (Mestrado em Filosofia) - Centro de Filosofias e Ciências Humanas. Florianópolis: UFSC, 2001.

SEBEN, A. S. *Intercâmbio cultural: Para entender e se apaixonar*. Porto Alegre: Artes e Ofícios: 2007.

SEBRAE-RS – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresa. Porto Alegre, 2003.

SHETH, Jagdish. Comportamento do consumidor. In: CZINKOTA et al. *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SHONAM, A., SCHRAGE, C.; EEDEN, S. Student travel behaviour: a cross national study. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, v.17, n.4, p.1-10, 2004.

SILVA, P. E. *A impulsão do mercado de eventos nos hotéis da Rede Atlântica na região nordeste*. 2007. Monografia de conclusão de curso (Graduação em Turismo) - Faculdade de Sergipe, Aracaju, 2007.

SILVA, T.; ALBERTON, A.; HOFFMAN, V. E. e LUZ, L. Estratégia e finanças em turismo: análise das publicações em periódicos brasileiros de turismo. *Revista Observatório da Inovação do Turismo*, v.6, n.1, p.1-22, 2011.

SILVEIRA C. E.; MEDAGLIA, J.; GÂNDARA, J. M. Ensino superior em turismo em busca de novos paradigmas educacionais: problemas, desafios e forças de pressão. *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, v.14, n.1, p. 6-18, jan./abr. 2012.

SINGER, P. *Globalização e desemprego, diagnóstico e alternativas*. São Paulo: Contexto, 1998.

SIVESSERO, I. P. S. *Evento*. Coleção ABC do Turismo. São Paulo: Aleph, 2002.

SMITH, V. L. *Hosts and guests: the anthropology of tourism*. Filadélfia: University of Philadelphia Press, 1997.

SOGAYAR, R. L.; REJOWSKI, M. Ensino superior em turismo em busca de novos paradigmas educacionais: problemas, desafio e forças de pressão. *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, v.13, n.3, p.282-298, set./dez. 2011.

SOLHA, K. Evolução do Turismo no Brasil. In: REJOWSKI, M. *Turismo no percurso do tempo*. São Paulo: Aleph, 2005.

SOUTO, S. R.; GARCIA, F. C. A influência da cultura organizacional nos processos de recrutamento, seleção e socialização: um estudo de caso de uma empresa do setor de hotelaria de Minas Gerais. *Revista Turismo Visão e Ação*, v.11, n.1, p.41-62, 2009.

SOUZA, E. P.; PAULA, M. C. S. Qualis: a base de qualificação dos periódicos científicos utilizada na avaliação CAPES. *InfoCAPES*, v.10, n.2, p.6-24, 2002.

SOUZA, M. J. B. de; PIMENTEL FILHO, G.; FARIA, S. *Análise bibliométrica da produção científica em turismo publicado nos anais do ENANPAD*. In: SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO. São Paulo: ANPTUR, 2007.

SOUZA, M.; PIMENTEL FILHO, G.; FARIA, S. *Contribuições para a construção do conhecimento científico em turismo: uma análise bibliométrica dos artigos publicados no EnANPAD entre 1997 e 2006*. ENCONTRO REVISTA ELETRÔNICA DE BIBLIOTECONOMIA E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO. v.esp, 2008.

SROUR, R. H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus. 2000.

STALIVIERI, L. As dinâmicas de uma nova modalidade intercultural na mobilidade acadêmica internacional. 2009. Tese (Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Línguas Modernas) – Universidad del Salvador, Buenos Aires, Argentina, 2009.

STERGIOU, D.; AIREY, D.; RILEY, M. Making sense of tourism. *Annals of Tourism Research*, v.35, n.3, p.631-649, 2008.

STERGIOU, D.; AIREY, D.; RILEY, M. *Turismo Sustentável: turismo cultural, ecoturismo e ética*. São Paulo: Aleph, 2000.

SWARBROOKE, J.; HORNER, S. *O Comportamento do consumidor no turismo*. São Paulo: Aleph, 2002.

SWARBROOKE, J. *The Development and Management of Visitor Attractions*. London: Routledge, 2002.

TAMIÃO, T. O intercâmbio cultural estudantil: uma discussão sobre o diferencial trazido na “bagagem” do estudante. In: SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO, 7, São Paulo. *Anais ...* São Paulo/SP.

TAVARES, A. Mercado de intercâmbio. In: BRAGA, D.C. *Agências de viagens e turismo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

TEIXEIRA, C. de P.; RIBEIRO, T. A produção do conhecimento científico no turismo. *Revista de Turismo*, v.1, n.1, 2005.

TEIXEIRA, O. R. Desempenho e obstáculos ao crescimento de pequenos negócios hoteleiros em Curitiba. *Revista Turismo Visão e Ação*, v.14, n.1, p. 99-117, 2012.

TEIXEIRA, O. R.; ROSSETTO, C. R.; CARVALHO, C. E. A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis – SC. *Revista Turismo Visão e Ação*, v.11, n.2, p.157-174, 2009.

TELES, J. M. *Coisas que todo jovem precisa saber*. São Paulo: Melhoramentos, 2004.

TESSARI, G.; NEVES, K. M.; MACEDO, J. J.; CORBARI, E. C. Custos no setor hoteleiro: uma análise bibliométrica sobre as publicações em periódicos Qualis 2004 a 2011. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, Ponta Grossa. *Anais...* . Ponta Grossa, Paraná, 2012.

THOMSOM, J. C. PBL: uma proposta pedagógica. *Olho Mágico*, v. 2, n.4/5, p.7, 1996.

THURROW, Lester. *O futuro do capitalismo*. Rio de Janeiro: Atlas, 1997.

TIMMONS, J. A.; ZACHARAKIS, A.; SPINELLI, S. *Business plans that work: a guide for small business*. McGraw Hill, 2004.

TOMAZZONI, E. L. *Organização de feiras de negócios: um modelo de gestão para as feiras de negócios de Caxias do Sul*. 2002. Dissertação (Mestrado em Turismo) - Universidade de Caxias do Sul – UCS, 2002.

TOMAZZONI, E. L.. *Turismo e desenvolvimento regional: dimensões, elementos e indicadores*. Caxias do Sul: Educus, 2009.

TOMAZZONI, E. L.; BOCK, I. A. Marketing e gestão estratégica de hotelaria: um estudo bibliométrico. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v.7, n.1, p.35 -50, 2013.

TOMAZZONI, E. L.; TAVARES, J. M. Enprendedurismo y gestión de recursos humanos em la hoteleira de Brasil: um estudio bibliométrico. *Estudios y Perspectivas em Turismo*, v.23, p.547-565, 2014.

TOMELIN, C. A. *Mercado de agências de viagens e turismo: como competir diante das novas tecnologias*. São Paulo: Aleph, 2001.

TRENTIN, F.; SILVA, E. M. C. Motivos para a escolha do curso de turismo. *Revista Turismo Visão e Ação*, v.12, n.2, p.204–215, 2011.

TRIBE, John. *Economia do lazer e do turismo*. São Paulo: Manole, 2003.

TRIGO, Luiz G. *A Sociedade pós-industrial e o profissional em turismo*. Campinas: Papirus Editora, 1998.

UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Disponível em <<http://www.unesco.org/new/en/>>. Acesso em 05 de Dezembro de 2012.

UNWOT. United Nations World Organization Tourism. World Tourism Barometer, 2011.

UOL ECONOMIA. Plano de carreira. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/planodecarreira/ultnot/infomoney/2008/10/23/ult4229u2028.jhtm>> Acesso em: 22 de Novembro de 2014.

UOL ECONOMIA. Com economia em crise Obama lança ofensiva por emprego. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/bbc/2011/09/05/com-economia-em-crise-obama-lanca-ofensiva-por-emprego.jhtm>> Acesso em: 25 de Novembro de 2014.

URRY, John. *The tourism gaze*. London: Sage, 2000.

URRY, John . *O Olhar do Turista: lazer e viagens nas sociedades contemporânea*. São Paulo: Studio Nobel, 2001.

VALDUGA, V. *Raízes do turismo no território do vinho: Bento Gonçalves e Garibaldi – 1870 a 1960 (RS/Brasil)*. (Doctoral dissertation), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011). Retrieved from <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/38568/000821055.pdf?sequence=1>

VAMOS LÁ VIAGENS. Revista Mensal, n. 29, março de 2012.

VANTI, N. A. P. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. *Revista Ciência da Informação*, v.31, n.2, p.152-162, 2002.

VÁZQUEZ BARQUERO, A. *Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização*. Porto Alegre: UFRGS, 2002.

VIANA, A. L. B. Gestão de eventos no turismo: abordagem além da econômica. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO DO MERCOSUL, 2004, Caxias do Sul. *Anais...* Caxias do Sul: UCS, 2004. 1 CD- ROM.

VICTER, P. Marketing no turismo: um estudo descritivo sobre a imagem do intercâmbio de cursos de idiomas. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2009.

VIDAL, M. P.; SIMONETTI, V. M. Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor de governança hoteleira. *Revista Hospitalidade*. v.7, n.2, n.111-137, 2010.

VIEIRA, A.; SALVE, C. M.; CORRÊA, M. L. Práticas de treinamento e de desenvolvimento de pessoas no setor hoteleiro de Belo Horizonte. *Revista Turismo Visão e Ação*. v.12, n.1, p.23-48, 2010.

YEOMAN, Ian. *Gestão de festivais e eventos: uma perspectiva internacional de artes e cultura*. São Paulo: Roca, 2006.

WALKER, J. R. *Introdução à hospitalidade*. Barueri: Manole, 2002.

WATT, David C. *Gestão de eventos em lazer e lazer e turismo*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J., PARNELL, John. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2009.

WTO - WORLD TOURISM ORGANIZATION. Barômetro da Organização Mundial do Turismo. Madri: WTO, 2007, v. 5, n. 2, p. 11, jun. 2007.

ZANELLA, C. L. *Manual de organização de evento: planejamento e operacionalização*. São Paulo: Atlas, 2003.

ZENONE, L. C.; BUAIRIDE, A. M. R. *Marketing da promoção e merchandising*. São Paulo: Thompson, 2005.

Revisão, Diagramação, Impressão e Acabamento:



Assis - SP  
Fone: (18) 3322-5775  
Fone/Fax: (18) 3324-3614  
vendas@graficatriunfal.com.br  
www.graficatriunfal.com.br