

DOI: 10.2436/20.8070.01.24

**Stakeholders, eventos corporativos e hospitalidade: Estudo de casos múltiplos em Bourbon Hotéis e Resorts**

**Alan Aparecido Guizi**

Mestre em Hospitalidade pela Universidade Anhembí Morumbi, Brasil  
E-mail: [alanguizi@gmail.com](mailto:alanguizi@gmail.com)

**Elizabeth Kyoko Wada**

Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo, Brasil  
Coordenadora do Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Hospitalidade  
Universidade Anhembí Morumbi, Brasil  
E-mail: [ewada@uol.com.br](mailto:ewada@uol.com.br)

**José Manoel Gonçalves Gândara**

Doutor em Turismo e Desenvolvimento Sustentável  
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Espanha  
Professor e Pesquisador do Mestrado em Turismo e do Mestrado e Doutorado em Geografia da Universidade Federal do Paraná, Brasil  
E-mail: [jmgandara@yahoo.com.br](mailto:jmgandara@yahoo.com.br)

**Resumo**

Objetivou-se com este estudo “constatar os efeitos da inserção da hospitalidade entre Bourbon Hotéis e Resorts e seus *stakeholders* na realização de eventos corporativos”, por meio da problemática: A inserção da hospitalidade no relacionamento entre Bourbon Hotéis e Resorts e seus *stakeholders* traz benefícios na realização de eventos corporativos? Para isso, a metodologia adotada nesta pesquisa exploratória de característica qualitativa, considerou estudos em artigos, dissertações, teses, livros, documentos e reportagens online para construção da fundamentação teórica de pesquisa, assim como, estudo de casos múltiplos baseado no protocolo de Yin (2010) que previu a realização de entrevistas com roteiros semiestruturados. Tais entrevistas foram transcritas, eliminando-se erros gramaticais e vícios de linguagem, transcorrendo-se também visitas técnicas, de acordo com a disponibilidade do entrevistado. A teoria de análise de conteúdo também foi adotada, conforme Bardin (2011), de forma a categorizar os temas de entrevistas, para posterior interpretação das falas obtidas. Como objetos de estudos foram escolhidos três hotéis da rede Bourbon de Hotéis e Resorts, por meio de entrevistas com seus respectivos gerentes gerais, além de outros seis *stakeholders* indicados por eles. Resultados mostraram que a inclusão da hospitalidade no relacionamento entre hoteleiros e seus *stakeholders*, aproxima pessoas, gera uma atmosfera mútua de confiança, e representa um fator de competitividade para a rede hoteleira na atração de novos parceiros e mercados.

**Palavras-chave:** Hospitalidade. Serviços. Stakeholders. Mobilidade corporativa. Hotelaria.

## Introdução

Com base em pesquisas realizadas pela Associação Latino-Americana de Gestores de Eventos e Viagens Corporativas (ALAGEV, 2013), as viagens de negócios registraram 80% de crescimento entre os anos de 2006 e 2012. Para 2015, a revista Valor Econômico (OLIVEIRA, 2015) projeta crescimento de aproximadamente 10% das atividades de turismo de negócios.

Com base nesses resultados, esta pesquisa estabelece como um de seus focos a mobilidade corporativa, mais especialmente as viagens transcorridas em razão de eventos corporativos e seus resultados para a hotelaria.

Soma-se aos estudos, os conceitos de hospitalidade que são descritos por Camargo (2004) como o vínculo básico entre pessoas, tratando-se sobretudo dos atos de acolhida do outro. Lashley (2000), ressalta os domínios onde as atividades de hospitalidade transcorrem sendo eles em domínio privado, social e comercial, e destaca que somente durante a intersecção destes três domínios é que a gestão de experiências de hospitalidade é gerida.

Por meio da hospitalidade e, da teoria dos *stakeholders* (FREEMAN, 1984), a qual retrata aqueles que afetam ou são afetados pelas atividades e objetivos de uma dada empresa, tem-se como objetivo geral desta pesquisa, “constatar os efeitos da inserção da hospitalidade entre Bourbon Hotéis e Resorts e seus *stakeholders* na realização de eventos corporativos”

Esta pesquisa busca também os objetivos específicos a seguir; a) constatar se existe hospitalidade entre hotel e seus *stakeholders* de eventos corporativos; b) identificar se a inserção da hospitalidade no relacionamento entre hotel e *stakeholders* (internos e externos), criam um ambiente de confiança mútua que contribua para o incremento de negócios; c) discutir a hospitalidade contida em serviços, como fator de competitividade na hospedagem de eventos corporativos nos hotéis pesquisados.

Por meio desses objetivos, propõe-se como problemática de pesquisa a seguinte questão: “A inserção da hospitalidade no relacionamento entre Bourbon Hotéis e Resorts e seus *stakeholders* traz benefícios na realização de eventos corporativos? ”

Possíveis proposições foram levantadas, as quais foram observadas ao longo das pesquisas, e levadas à discussão durante os encontros com entrevistados, sendo assim definidas:

1º proposição: A hospitalidade na relação entre hotel e seus *stakeholders* de eventos corporativos contribui em geração de receita, aumento do fluxo de clientes e atração de novos negócios.

2ª proposição: A inserção da hospitalidade no relacionamento com *stakeholders*, tanto internos (colaboradores ou funcionários) quanto externos (empresas parceiras ou clientes) cria o ambiente da confiança mútua, motivando-os à realização de ações em conjunto a curto e longo prazos.

3ª proposição: A realização de eventos evidencia a infraestrutura e os serviços da rede hoteleira baseados em hospitalidade, tidas como seu fator de competitividade, atraindo a demanda do mercado para a realização de outros eventos em suas dependências que, por fim, resultam em incremento financeiro.

Esta pesquisa de característica exploratória-qualitativa, buscou os conceitos selecionados em artigos, dissertações, teses, livros, documentos online e mídias de massa, para a construção da fundamentação teórica por meio das seções “Hospitalidade, serviços e competitividade” e “*stakeholders*, mobilidade corporativa e eventos

corporativos”.

As pesquisas de campo foram baseadas no protocolo de Yin (2010) que prevê a escolha de múltiplos objetos de estudos, para a realização de entrevistas com roteiros previamente estruturados. Essa estruturação de roteiros, seguiu a teoria de análise de conteúdo de Bardin (2011), cuja primeira etapa é a categorização dos temas a serem abordados durante os encontros, originando-se da problemática e objetivos propostos ao início desta pesquisa.

Os objetos de estudos foram escolhidos em Bourbon Hotéis & Resorts, sendo os empreendimentos hoteleiros descritos abaixo, por meio de entrevistas aos seus respectivos gerentes gerais.

- Bourbon Atibaia Convention & Spa Resort: Localizado na cidade de Atibaia, região metropolitana da cidade de São Paulo, estado de São Paulo. Entrevista ao gerente geral José Ozanir Castilhos da Rosa.
- Bourbon Cataratas Convention & Spa Resort: Localizado na cidade de Foz do Iguaçu, estado do Paraná. Entrevista ao gerente geral da unidade, Odair Gonçalves.
- Bourbon Curitiba Convention Hotel: Localizado na cidade de Curitiba, capital do estado do Paraná. Foi entrevistado o gerente geral Silvio Rossi.

Os gerentes indicados foram contatados via e-mail ou redes sociais, para agendamento de entrevista presencial e visitas técnicas as unidades escolhidas de pesquisa, as quais foram guiadas pelos próprios gerentes, excetuando-se a unidade Bourbon Curitiba, a qual foi apresentada por Roseli Roiek (executiva de contas). As entrevistas tiveram duração de aproximadamente 40 minutos a 1 hora, as quais transcorreram em dia, horários e lugares de sua indicação, conforme sua disponibilidade.

Durante as entrevistas, foi solicitado a cada gerente a indicação de dois *stakeholders* cada, baseando-se em seu melhor relacionamento e melhor parcerias, totalizando-se seis *stakeholders*, com os quais formou-se o segundo grupo de pesquisa, sendo indicados:

- José Ozanir Castilhos da Rosa (Bourbon Atibaia): Claiton Armelin (diretor de produto nacional na CVC Brasil Viagens e Turismo) e Rita Atalla Simonato (diretora e fundadora da MustTour).
- Odair Gonçalves (Bourbon Cataratas): Basileu Tavares (executivo do Iguaçu Convention & Visitors Bureau) e Célia Grenteski (gerente de eventos de Bourbon Cataratas).
- Silvio Rossi (Bourbon Curitiba): Rubens Dobranski (diretor e fundador da RD Eventos e Turismo) e Roseli Roiek (executiva de contas de Bourbon Curitiba).

Igualmente ao ocorrido com gerentes gerais de Bourbon Hotéis & Resorts, as entrevistas com *stakeholders* indicados ocorreram presencialmente, agendados via e-mail ou telefonemas, obedecendo-se os melhores dias e horários conforme disponibilidades dos entrevistados, em seus respectivos ambientes de trabalho, com duração de aproximadamente 30 minutos.

Todas as entrevistas foram gravadas, e posteriormente transcritas, eliminando-se vícios de linguagem e erros gramaticais, cujo conteúdo foi analisado conforme os dois últimos passos da análise de conteúdo segundo Bardin (2011), sendo a exploração e organização de resultados em forma de quadros, combinando-se os temas e falas semelhantes entre si para que se fizessem as interpretações dos conteúdos obtidos.

Ao final, a análise do conteúdo obtido em entrevistas, contribuirá para as

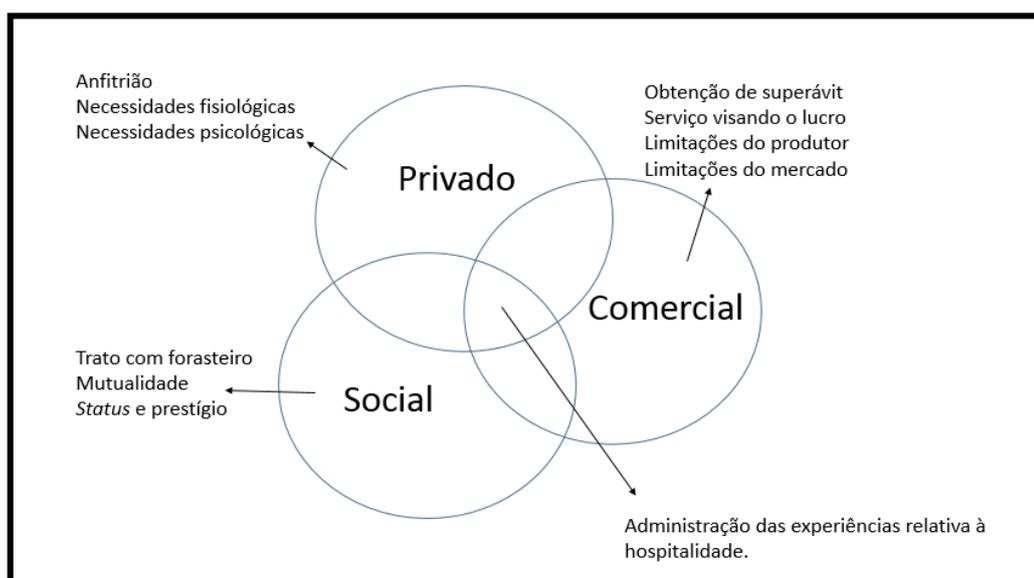
observações das proposições de pesquisa, e atingimento dos objetivos e problemática de pesquisa.

## Hospitalidade, serviços e competitividade

Segundo Gotman (2001), o termo hospitalidade refere-se ao relacionamento humano baseado no bem-receber, na ética e nos bons costumes, permitindo que tal relacionamento ultrapasse a interação imediata, assegurando a reciprocidade e a inclusão do outro em dada comunidade já existente.

O relacionamento entre pessoas baseado na hospitalidade, no entanto, está centrado em ações que envolvem, durante seu acontecimento, cessões de bens e serviços que garantam o conforto àquele que o recebe, sendo classificado por Camargo (2004) como “tempos sociais da hospitalidade”, referindo-se às atividades correlatas aos momentos do recebimento de seu visitante sendo o receber, hospedar, alimentar e entreter.

Por sua vez, Lashley (2000) descreve os múltiplos ambientes onde transcorrem a hospitalidade e classifica-os em 3 domínios sendo privado (relacionamento ocorrido na residência do anfitrião), social (relacionamento em ambiente público com visitantes ou imigrantes) e comercial (entre representantes de empresas, ou anfitriões e seus clientes ou hóspedes).



**Figura 1:** Atividades de hospitalidade  
**Fonte:** Baseado em Lashley, 2000, p.4

Lashley (2000) destaca que, somente na intersecção entre esses três domínios é que as experiências de hospitalidade serão geridas. Wada (2007) destaca que a gestão das experiências relativas à hospitalidade é observada na hotelaria por meio dos diversos setores que compõem um hotel, tal como as camareiras e garçons (*back of the house*) que respondem ao domínio doméstico, os recepcionistas, porteiros e mensageiros (*front of the house*) que atendem ao domínio social e, as áreas de operações de recursos humanos, marketing, jurídico, entre outros, relativos ao domínio comercial.

Os diferentes contextos onde transcorrem a hospitalidade entre anfitriões e hóspedes, são compreendidos por meio de perspectivas que ditam as atividades, protocolos ou cuidados que são tomados no momento do relacionamento que, conforme

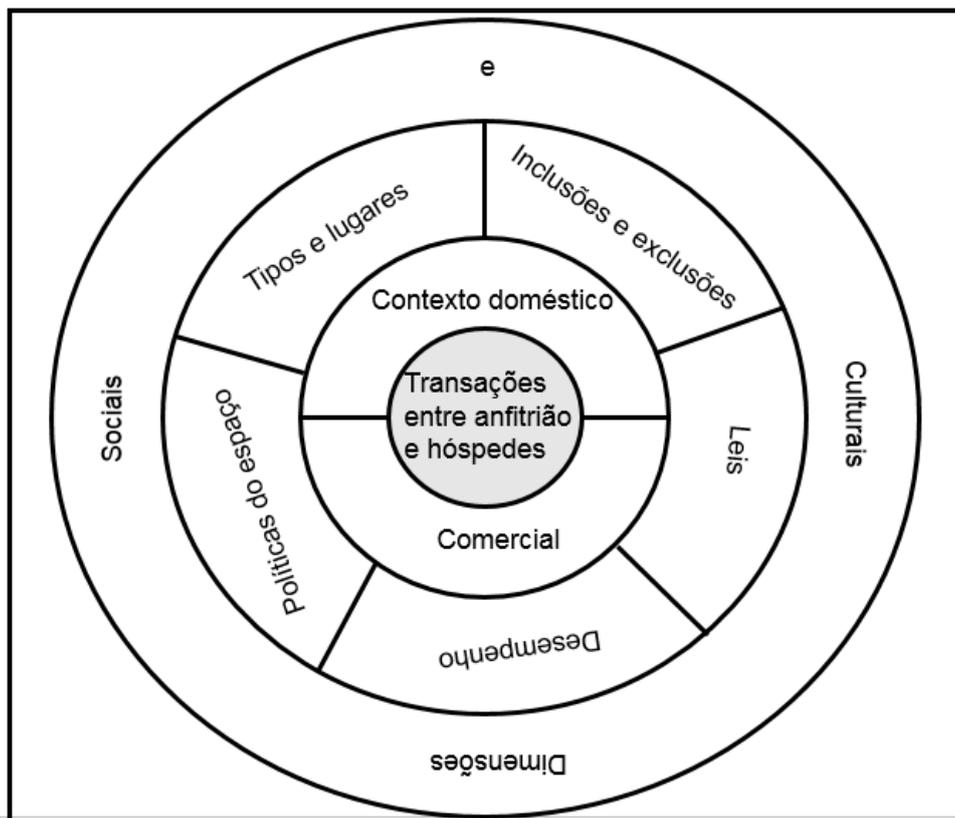
Lashley, Lynch e Morrison (2007) são tratados como temas dominantes e são representados como círculos concêntricos conforme figura 2.

Por meio desta figura, observa-se que as transações entre anfitrião e hóspede, que figura ao centro dos círculos, são regidas por dimensões culturais e sociais que se trata de um universo comum temporário baseado em costumes sociais e culturais, envolvendo processos de produção, consumo e comunicação entre indivíduos.

Essa dimensão de relacionamento, é constituído por contextos onde transcorrem os relacionamentos pautados nas leis de hospitalidade que, por sua vez, são definidos por temas dominantes que os caracterizam.

Lashley, Lynch e Morrison (2007), na figura de lentes de hospitalidade citam o contexto doméstico, regido pelos temas de tipos e lugares (retrata as diferentes formas e espaços onde a hospitalidade transcorre, levando-se em conta o respeito às regras e culturas desse ambiente) e inclusão e exclusão (transações entre pessoas sendo de hospitalidade (inclusão) ou de inospitalidade (exclusão) durante dado relacionamento).

Os contextos comercial e doméstico dividem entre si, dois temas dominantes que abordam que as políticas do espaço (fronteira de ordem social, espacial e cultural, bem como os níveis de intimidade que são passíveis de uso durante um relacionamento) e leis (regras e legislação do local onde o relacionamento transcorre).



**Figura 2:** Lentes conceituais de hospitalidade

**Fonte:** Lashley, Lynch e Morrison, 2007, p.175 (tradução do autor)

No entanto, o contexto comercial considera o desempenho como característica própria, dado que a hospitalidade é aqui abordada como um serviço prestado de uma pessoa em benefício de outra, sendo aqui compreendido como o relacionamento anfitrião x cliente em detrimento das demandas e ofertas de mercado.

Serviço que, por sua vez, é caracterizado por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014)

por suas quatro características principais sendo elas a intangibilidade, a precibilidade, a inseparabilidade de seu prestador e a homogeneidade dado que, cada prestador de serviço possui uma forma única de realiza-lo, assim como cada vez que um desempenho é realizado por um colaborador, este desempenho é feito de forma diferente da anterior.

Muito embora a atividade de prestação de serviços seja considerada intangível, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) citam que existem itens tangíveis presentes no ambiente de serviços, que são utilizados para o conforto de seu cliente, esses itens resultam em serviços explícitos (aquele que é realizado e entregue ao cliente propriamente dito) e implícitos (sentimento criado pelos aspectos inerentes à marca, ou ao serviço, tal como a cortesia, ou o conforto do ambiente). Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) classificam essa combinação entre itens tangíveis com a sensação de serviços recebidos como “pacote de serviços”.

O uso de conceitos de hospitalidade na prestação de serviços, incluem o calor humano do anfitrião ao cliente acentuando o sentimento de qualidade no serviço, cujo modo de entrega destes serviços é percebido como diferencial em relação à sua concorrência (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011). Em ambiente de serviços, este diferencial é entendido por Prahalad e Hamel (2005) como uma competência essencial pois trata-se de uma aptidão ou uma habilidade (e não uma coisa) que é realizada diferentemente de sua concorrência, a qual torna-se fonte de competitividade.

Junqueira e Wada (2010) citam que essas competências essenciais, na hotelaria, dizem respeito ao conhecimento das individualidades do cliente, gerado por intermédio do relacionamento baseado na hospitalidade, cuja personalização no atendimento atende às necessidades e expectativas individuais desse cliente.

A busca pelo encantamento do cliente por meio dos serviços, representa uma “inovação de valor” (KIM; MAUBORGNE, 2005) pois, representa um diferencial que não permite a cópia imediata, posicionando a empresa em um ambiente de oceano azul, onde sua concorrência é irrelevante. Dessa forma, a inovação de valor torna-se um método de raciocinar acerca de execuções de estratégias em busca de oceanos azuis a favor de sua vantagem competitiva.

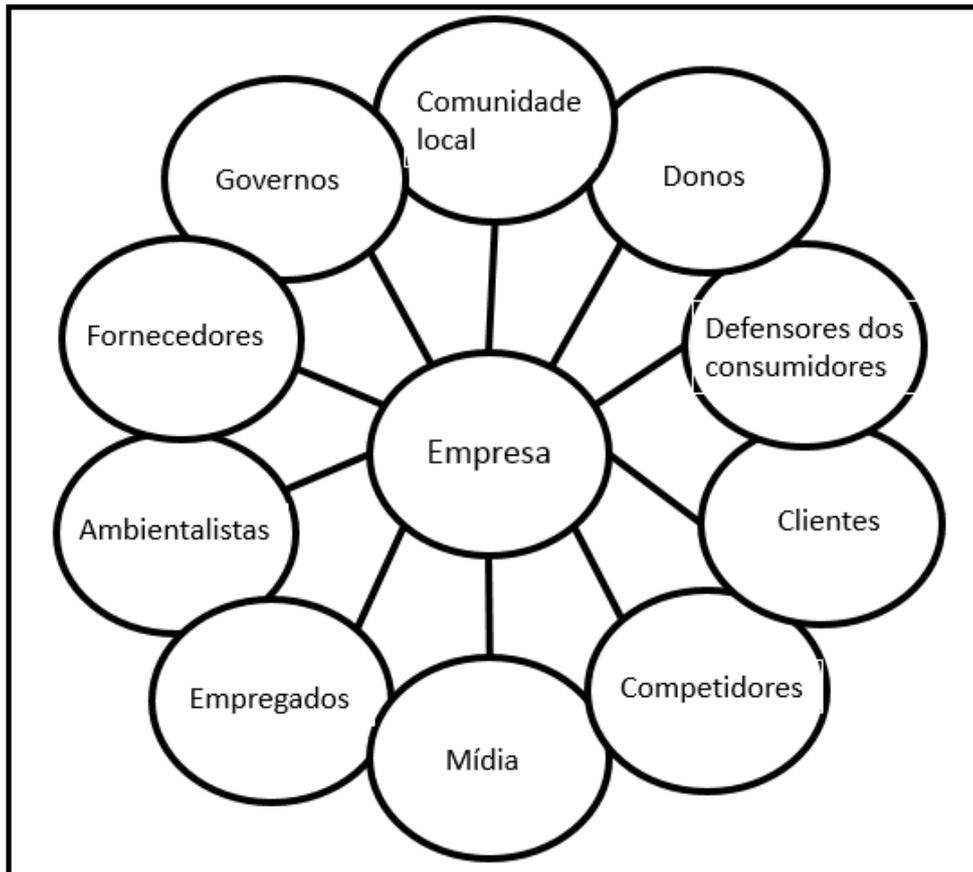
A questão da busca por expandir as fronteiras do mercado, assim como abordado por Kim e Marborgne (2005), é estudado por Parra e Hernández (2013), cuja vantagem competitiva advém das inovações que na hotelaria, dentre outros aspectos analisados, encontra-se os serviços prestados aos clientes, capazes de mantê-los fidelizados dada a diferenciação frente sua concorrência.

Ladeira *et al* (2014) mostram que, o valor percebido por clientes por meio do atendimento hoteleiro é resultado de uma série de outros construtos, sendo eles as experiências anteriores em outros atendimentos e outras hospedagens, a qualidade percebida no atendimento, além de confiança no atendimento que, por sua vez, é formada pelas características do atendimento e a satisfação do cliente no atendimento. Este valor percebido, segundo os autores, leva à confiança na rede hoteleira, em seguida ao comprometimento e, ao final, à lealdade à rede hoteleira.

No entanto, a consideração de aspectos da hospitalidade no cotidiano comercial, não se resume apenas no trato com os clientes de dada empresa, mas, também a todos aqueles que direta ou indiretamente são afetados pelas ações da empresa e, do mesmo modo, pode afetar a empresa por meio de suas ações.

## Stakeholders, mobilidade corporativa e eventos corporativos

Segundo Freeman (1984), o termo *stakeholder* refere-se a todos aqueles que afetam ou são afetados pelos objetivos e ações de empresas, conforme figura 3, adaptada do autor.



**Figura 3:** A organização e seus *stakeholders*

**Fonte:** Adaptado de Freeman, 2010, p. 31

Portanto, para que seja compreendida a importância de cada *stakeholder* para a empresa, faz-se necessário compreender que estes grupos participam da tomada de decisões da empresa por interesse, por direito ou por reivindicação (CARROL; BUCHHOLTZ, 2003, p.70 *apud* JUNQUEIRA; WADA, 2011, p.101). E dessa forma, são atribuídos aos mesmos, níveis de urgência quanto às ações ou atenção observada por parte da empresa para estes indivíduos, conforme observado no quadro a seguir.

### Quadro 1: Tipos de stakes

Por interesse	Por direito	Por propriedade
Quando um indivíduo ou um grupo for afetado por uma decisão, este terá interesse nesta decisão. <b>Exemplo:</b> O fechamento da fábrica irá afetar a comunidade; Este comercial de televisão denigre a imagem da mulher e eu sou uma mulher	<b>Direito legal:</b> Quando um indivíduo ou um grupo possui um direito legal para ser tratado de certa maneira ou de ter um direito particular protegido. <b>Exemplo:</b> Os empregados esperam privacidade em processos legais; clientes e credores têm certos direitos legais. <b>Direito moral:</b> Quando um indivíduo ou um grupo acredita ter direito moral para ser tratado de certa maneira ou de ter um direito particular protegido. <b>Exemplo:</b> Proteção, justiça e igualdade	Quando um indivíduo ou um grupo tem um título legal de um ativo ou de uma propriedade. <b>Exemplo:</b> "esta empresa é minha, eu a fundei, eu sou o dono", ou, "eu tenho mil ações desta corporação".

### Quadro 1: Tipos de stakes

**Fonte:** Carrol e Buchholtz, 2003: 70 *apud* Junqueira e Wada, 2011

Sendo assim, observa-se que uma empresa é formada por um conjunto de relações que congrega indivíduos, empresas ou grupos de primeiro, segundo ou terceiro setor os quais tornam possível a existência da empresa. Para isso, Freeman, Harrison e Wicks (2007, p.3) citam que uma empresa se baseia em como clientes, fornecedores, empregados, acionistas, comunidades e gestores interagem entre si e criam valor para determinado negócio, ressaltando-se que a gestão e liderança de uma grande empresa está relacionada em geri-la para seus *stakeholders*.

Para isso, Freeman, Harrison e Wicks (2007, p.7) organizam o mapa básico de *stakeholders* e classifica-os em dois níveis sendo *stakeholders* primários e secundários de acordo com o nível de atenção que a empresa necessita dedicar a cada grupo sendo a comunidade local onde o empreendimento esteja instalado, seus clientes, empregados, fornecedores e acionistas como grupo primário de *stakeholders* e, os grupos de proteção ao consumidor, concorrência, governo, mídia e grupos de interesses especiais como secundários.

O sucesso na gestão do relacionamento com *stakeholders* depende das estratégias utilizadas para engajá-los, de modo que as influências recaídas sobre a empresa por estes *stakeholders* sejam positivas. Para isso, Van Riel (2013) sugere que é preciso alinhar estratégias tanto internas quanto externas, estabelecendo métodos de comunicação e compreensão das necessidades destes grupos.

Woodruff (1997 *apud* ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2010, p.18) propõe que este alinhamento e consequente engajamento seja compreendido por meio do que chama de *stakeholder value determination* (SVD), o qual trata-se de um processo que busca identificar o que os seus *stakeholders* valorizam, de que modo isso será entregue, assim como identificar por quais motivos a empresa vai bem ou mal nas dimensões mais importantes. O autor destaca também, que o resultado deste relacionamento, será a

identificação do que seus *stakeholders* valorizarão no futuro.

O relacionamento construído com este público é compreendido como fonte de vantagem competitiva em empresas, dado que é por meio dele onde faz-se possível compreender em detalhes seu respectivo mercado de atuação, fortalecendo contatos, e por meio destes, a marca da empresa na mente de seus clientes, parceiros entre outros *stakeholders* primários ou secundários.

Dentre os mercados regidos pelo relacionamento com *stakeholders*, o turismo é constituído por uma série de grupos, sejam eles fornecedores de serviços ou parcerias de intermediação, os quais esta gestão do relacionamento torna-se fundamental.

Dentre as segmentações da atividade turística, a mobilidade corporativa (ou turismo voltado aos negócios), refere-se ao ir e vir de pessoas juntamente aos meios e recursos necessários para tal, realizadas por pessoas de negócios, representantes de empresas, motivadas por suas funções na companhia e por isso, pagas por elas.

Beaverstock *et. al.* (2010) enumera as viagens em negócios de acordo com as atividades que serão desenvolvidas enquanto em destinação, tais como representar a empresa em encontros ou treinamentos, visitar clientes para fechamento de negócios, realizar suporte técnico à produtos ou equipamentos, participação em conferências e feiras de negócios, bem como visitação à terceiros ou parceiros de negócios.

Wada (2009) cita três atividades principais desenvolvidas durante viagens corporativas, baseadas em objetivos centrais que serão desenvolvidas durante a viagem sendo as viagens corporativas para negócios, visitação de parceiros comerciais, entre outros *players* de importância para o mercado de atuação de sua empresa. Inclui-se também nas motivações da mobilidade corporativa as viagens de incentivo, as quais caracterizam-se por deslocamentos de pessoas para ações motivacionais, promocionais ou para treinamentos sejam eles para funcionários, parceiros ou para clientes.

A terceira motivação citada por Wada (2009) são as viagens para eventos corporativos, que se caracteriza pela reunião de pessoas em um único lugar em dia e horários definidos para assuntos de interesse empresarial e, sendo assim, são de programações pré-estabelecidas quanto à frequência, podendo ser anual, semestral ou esporádicos, de acordo com as definições da empresa.

São caracterizados como eventos corporativos os congressos, seminários, workshops, feiras, encontros, exposições e outros (OLIVEIRA; FONTANA, 2012) considerando-se, dentre os espaços para realização destes acontecimentos, os centros de convenções hoteleiros.

Nakane (2010) cita, que a utilização dos espaços de convenções em hotéis representa uma possibilidade de manter quartos ocupados, visto o conforto gerado pela participação de eventos no mesmo hotel onde a hospedagem é realizada, gerando ganhos principalmente durante os períodos de baixa temporada, bem como representam rentabilidade ao hotel, dado os números de parcerias que esses alcançam para esse fim.

No entanto, as possibilidades de lucratividade para hotel com a realização destes eventos, segundo Aranha e Miguel (2013), transformaram antigos hotéis de lazer com opções de negócios, em hotéis de negócios com opções de lazer, tal como observado pela proliferação de cadeias hoteleiras que oferecem serviços e infraestrutura adequados aos clientes de negócios (FAULCONBRIDGE; BEAVERSTOK, 2008).

Entrevistas recentes realizadas por mídias especializadas com executivos hoteleiros mostram que, os eventos corporativos representam ganhos elevados nas unidades onde são realizados, cuja porcentagem, em muitos casos, ultrapassam os ganhos relativos aos demais segmentos de hospedagem.

Dentre eles, cita-se a entrevista com o executivo Ricardo Aly, diretor comercial

no Paradise Resort em Mogi das Cruzes (estado de São Paulo), onde as receitas advindas do setor de eventos correspondem a 70% do total de seu faturamento, ficando os demais 30% a cargo das hospedagens de lazer (DIÁRIO DO TURISMO, 2015)

As receitas com eventos corporativos são enfatizadas também no *Press Release* da Rede Othon, a qual representou no ano de 2014, 55% de seus resultados financeiros, indicando a continuidade de estratégias futuras para investimentos neste público. (OTHON, 2015).

Portanto, a realização de eventos corporativos em hotéis representa ganhos financeiros assim como são responsáveis também pela comunicação do hotel com seu público *stakeholder*, sejam eles com empresas-clientes, parceiros comerciais, organizadores de eventos, governos e outros, contribuindo para a alavancagem do nome e marca do hotel no mercado da mobilidade corporativa e eventos.

Para isso, selecionou-se a rede hoteleira conforme indicado na seção a seguir, para identificar a presença da hospitalidade no relacionamento entre hotel e seus *stakeholders* na realização de eventos corporativos, bem como, na presença da hospitalidade, os efeitos causados por intermédio desse relacionamento.

### **Estudo de casos múltiplos: Bourbon Hotéis e Resorts**

Com base nos estudos realizados, escolheu-se a rede Bourbon de Hotéis e Resorts que, com mais de 50 anos de existência, foi fundada pela família Vezozzo, cujos membros são originais da região norte paranaense e tradicionalmente cafeicultora. No entanto, as geadas das décadas de 1960 e 1970, reduziram a zero as produções de café da região.

A família que mantinha, na cidade de Londrina (Paraná), uma propriedade para hospedar familiares durante visitas, transformou-a em sua primeira unidade da, então, recém-nascida rede hoteleira no ano de 1963, gerida por Alceu Ântimo Vezozzo.

Atualmente, a rede conta com 14 empreendimentos em funcionamento nas regiões sul e sudeste brasileiro, além de unidades na Argentina e Paraguai, que são categorizadas conforme seu conforto oferecido, arquitetura, estrutura serviços, localização além de outros diferenciais em:

- Bourbon *Experience (Be)*: Marca que designa hotéis que oferecem experiência diferenciada de hospedagem, com projetos de arquitetura de decoração diferenciada, além de serviços personalizados aos hóspedes. Exemplo desta categoria é o *Be Jardín Escondido by Coppola*, localizado na cidade de Buenos Aires (Argentina)
- Upscale: Os hotéis desta classificação, oferecem serviços e instalações de alto padrão e luxo, incluindo as marcas Bourbon *Convention & Spa Resort* e Bourbon *Convention Hotel*. São exemplos desta categoria de hotéis, resorts como Bourbon Cataratas *Convention & Spa Resort* (na cidade de Foz do Iguaçu, no Paraná) e Bourbon Assunção *Conmebol Convention Hotel* (localizado na cidade de Luque, região metropolitana de Assunção, capital do Paraguai).
- Midscale: Segundo o site da empresa, os hotéis desta categoria estão localizados em áreas residenciais, mais arborizadas e tranquilas, tal como o Bourbon Residence Barra Premium (localizado no Rio de Janeiro). Também nessa categoria, os hotéis de negócios ou *Business Hotel*, voltados para turistas de negócios e eventos corporativos. Em *Midscale*, além das opções citadas, estão também os hotéis Rio by Bourbon e Bourbon Express, caracterizados por oferecerem serviços reduzidos, porém, com baixo custo.

As pesquisas de campo realizada em unidades da rede Bourbon de Hotéis e Resorts, como já estipulado em metodologia, utilizou-se da teoria de estudo de casos múltiplos de Yin (2010), por meio da seleção de três empreendimentos de Bourbon Hotéis e Resorts para que, desta forma, fossem realizadas visitas técnicas, para conhecimento da infraestrutura e serviços oferecidos nestes hotéis, além de entrevistas com seus respectivos gerentes gerais, sendo as unidades:

- Bourbon Atibaia *Convention & Spa Resort* (localizado na cidade de Atibaia, estado de São Paulo): Entrevista com o gerente geral José Ozanir Castilhos da Rosa.
- Bourbon Cataratas *Convention & Spa Resort* (localizado na cidade de Foz do Iguaçu, estado do Paraná): Entrevista com o gerente geral Odair Gonçalves.
- Bourbon Curitiba *Convention Hotel* (localizado em Curitiba, estado do Paraná): Entrevista com o gerente geral Silvio Rossi

Ao final das entrevistas com gerentes gerais das unidades selecionadas, foi citada a teoria dos stakeholders, adaptado de Freeman (1984), para a criação do segundo grupo de pesquisa formado por *stakeholders* conforme indicação destes gerentes, sendo duas indicações por gerente baseando-se em seu melhor relacionamento, compondo 6 stakeholders indicados.

Foi contatado também o diretor comercial da rede, Jeferson Munhoz Moyses, cuja entrevista buscou conhecer maiores informações sobre a rede Bourbon como um todo, para que dessa forma fosse compreendido os efeitos da hospitalidade com *stakeholders* assim como os efeitos dos eventos corporativos para a rede.

Os roteiros de entrevistas realizados com gerentes gerais de Bourbon e diretor comercial, assim como com *stakeholders* indicados, foram categorizados conforme a teoria de análise de conteúdo de Bardin (2011), atendendo-se as proposições levantadas como possíveis respostas à problemática de pesquisa.

Em seguida, as falas foram organizadas em quadros de acordo com seus pontos em comum, possibilitando a análise e inferência de dados obtidos em entrevistas. O conteúdo obtido em entrevistas, ao final, resultou nas análises das proposições a seguir.

## Resultados e análises de proposições

**1º proposição: A hospitalidade, na relação entre hotel e *stakeholders* de eventos corporativos, contribui com a geração de receita, aumento do fluxo de clientes e atração de novos negócios.**

Por meio do quadro a seguir, observa-se os resultados da hospitalidade entre hotéis da rede Bourbon e seus *stakeholders*, que atendam aos eventos corporativos.

Entrevistados			
Nome	José Ozanir C. da Rosa	Odair Gonçalves	Silvio Rossi
	Bourbon Atibaia	Bourbon Cataratas	Bourbon Curitiba
Resultados			
Resultados de eventos: Financeiro e ocupação em %	Eles são responsáveis de 60% a 80% dependendo do mês, no início do ano nós temos o maior volume de eventos, que são os eventos de planejamento do ano, planejamento estratégico	o percentual de evento, hoje estamos com 70% (eventos) mais ou menos, sendo 70% (eventos) a 30% (lazer), e chegamos a 80% (eventos) e 20% (lazer).	O público de eventos nosso daqui, ele está respondendo por 40% da nossa receita, e o corporativo os outros 40%, e lazer e hospedagem individuais daqui, mas não voltada ao corporativo, seria o restante.

**Quadro 2:** Resultados de eventos corporativos na receita hoteleira

**Fonte:** O autor, adaptado de Bardin (2011)

Segundo os gerentes gerais entrevistados, os eventos corporativos representam quantidade expressiva de seus resultados financeiros mensais, os quais atingem picos de 80% desses resultados em determinados meses do ano, tais como os últimos meses do ano (para fechamento do ano em empresas) e nos primeiros meses (para início do ano, e comunicação de metas).

Jeferson Munhoz Moyses, diretor comercial da rede, afirma que aproximadamente 27% dos resultados financeiros da rede anualmente, são obtidos por meio dos eventos corporativos.

A entrevista com *stakeholders* indicados, por sua vez, demonstram que a gestão do relacionamento com estes indivíduos, baseados nos conceitos de hospitalidade, contribuem também com a manutenção dessas parcerias, bem como com a geração de possibilidades de acordos futuros.

Entrevistados			
Nome completo	Rubens Dobranski	Rita Atalla Simonato	Claiton Armelin
	RD Eventos & Turismo	MustTour	CVC Viagens
Relacionamentos com a rede Bourbon			
O relacionamento como fator de aquisição de novos eventos	Muito! É o fator fundamental, no meu consentimento, no meu conhecimento e no meu relacionamento digo que ele é o fator número 1, isso é o meu primeiro fator de entrar e procurar por uma proposta da rede Bourbon.	Facilita muito sim, porque eu tenho que fazer algum evento fora de São Paulo, minha primeira opção acaba sendo Foz do Iguaçu, porque eu sei que vai ter o mesmo atendimento	Facilita muito, nossa proximidade é um dos quesitos chave para continuidade das ações conjuntas.

**Quadro 3:** Relacionamento de *stakeholders* com a rede Bourbon

**Fonte:** O autor, adaptado de Bardin (2011)

Nakane (2010) reforça que, a realização de eventos corporativos em hotéis, além de gerar recursos pela própria locação dos espaços e serviços para estes acontecimentos, geram também a possibilidade de ocupação de quartos por seus participantes, gerando maior rentabilidade e visibilidade ao hotel. Essa visibilidade, resulta também em sua projeção para novas negociações e novas parcerias. Dessa forma, ratifica-se a primeira proposição com base nas falas obtidas.

**2ª proposição: A inserção da hospitalidade no relacionamento com *stakeholders*, cria o ambiente da confiança mútua, motivando-os à realização de ações em conjunto a curto e longo prazo.**

A proposição de número 2 foi observada durante as discussões acerca de projetos futuros entre rede Bourbon e seus principais *stakeholders* indicados, sendo organizados por meio dos quadros a seguir.

Entrevistados			
Nomes	Rita Atalla Simonato	Rubens Dobranski	Basileu Tavares
	MustTour	RD Eventos & Turismo	Iguaçu Convention & Visitors Bureau
Parcerias futuras			
Possibilidades de ações conjuntas futuras	Claro, todas, todas trazem (...) porque a gente sabe que lá o negócio vai ser bom	Com certeza! As portas sempre estarão abertas tanto da RD quanto do Bourbon, e vice e versa para que a gente possa fechar um bom acordo comercial para a realização de eventos.	Sim, sim. O Convention, ele tem muitos projetos que ele trabalha de forma cooperada. (...)... visando a movimentação turística quanto para área de eventos. Então, sem dúvidas que a gente vai ter projetos em parceria sim para o futuro, porque o Convention, ele... o nosso foco, é gerar oportunidade para o associado.

**Quadro 4:** Possibilidades de parcerias futuras

**Fonte:** O autor, adaptado de Bardin (2011)

Por meio dessas falas, observa-se que os serviços realizados pela rede hoteleira, bem como sua infraestrutura, são fatores de criação de um ambiente mutuo de confiança, de modo que a realização de eventos na rede, representa um aspecto positivo de ‘quase-certeza’ do sucesso de um evento.

Como relatado por Rita Simonato, diretora da MustTour, os prestadores de serviços de Bourbon utilizam-se dos conceitos de hospitalidade para atendimento das necessidades de seus visitantes e parceiros de forma profissional e ética.

Rubens Dobranski, da RD Eventos & Turismo, destacou também sua aproximação com executivos da rede, cujo relacionamento com José Ozanir de Bourbon Atibaia, garantiu-lhe melhores opções e preços para a realização de um determinado evento em sua unidade hoteleira onde a economia gerada, resultou em serviços de transfers para seus clientes, de modo que chegassem ao Bourbon Atibaia de forma mais segura e confortável.

Conforme Leite e Rego (2007), a rapidez no atendimento e a intimidade construída com seus clientes e parceiros, por meio do atendimento e relacionamento, favorecem processos voltados para a hospitalidade. E, portanto, ratifica-se a proposição de número dois, pois o relacionamento entre as partes favorece a aproximação entre eles, e por meio disso um ambiente de confiança entre ambos, abrindo espaço para futuras parcerias e acordos.

**3ª proposição: A realização de eventos evidencia a infraestrutura e os serviços da rede hoteleira baseados em hospitalidade, tidas como seu fator de competitividade, atraindo a demanda do mercado para a realização de outros**

## eventos em suas dependências que, por fim, resultam em incremento de receita.

Ratifica-se esta proposição com base em Prahalad e Hamel (2005) pois, a competitividade não se refere a coisas e sim a competências essenciais, as quais dada empresa destaca-se de sua concorrência. Portanto, evidencia-se nas falas dos gerentes gerais entrevistados, essa realidade conforme quadro a seguir.

Neste quadro, Odair Gonçalves e Silvio Rossi afirmam que os serviços e o atendimento são seus maiores diferenciais pois, busca-se que o cliente saia plenamente satisfeito, com expectativas superadas com o que recebeu durante sua hospedagem. José Ozanir destacou também o fator “atendimento” por meio da filosofia da rede, e sua busca pela satisfação do cliente, citando também a escola Bourbon, que contribui para os investimentos em treinamento de funcionários.

José Ozanir destaca também alguns programas instituídos que, segundo o entrevistado, fazem a diferença nos hotéis da rede. Com esses programas, é possível obter níveis de qualidade em equipamentos, ambientação dos hotéis, entre outros aspectos, que trazem conforto e satisfação ao hóspede.

Entrevistados			
Nome	José Ozanir C. da Rosa	Odair Gonçalves	Silvio Rossi
	Bourbon Atibaia	Bourbon Cataratas	Bourbon Curitiba
Competitividade			
Competência essencial do hotel	A filosofia do negócio (...) primamos por um bom serviço. (...) A escola Bourbon que nos auxilia muito em investimentos em treinamento (...) Programas internos que fazem diferença, por exemplo, programa brilho (...). Temos também instituído na empresa um software de acompanhamento de ação preventiva aos equipamentos. (...), e o programa chamado “no capricho”, ou seja, é constantemente revisado como você faz a coisa para não ter o retrabalho, você fazer sempre um detalhezinho a mais.	Eu acho que ainda é qualidade de serviços que nós temos, é a vontade de fazer que o cliente saia daqui, e não só o cliente final, não é ficar só no pé do congressista ou do dono do evento que ele saia encantado daqui, nosso intuito é encantar todos aqueles que estão aqui.	(...)a equipe atrelada ao atendimento. E atendimento de forma geral, não só no serviço, mas a superação em termos de expectativa com relação a esse cliente, não o atendimento básico, digamos assim. A equipe atrelada ao atendimento, a superação e expectativa em relação ao cliente.

**Quadro 5:** Competitividade de unidades de Bourbon, segundo gerentes gerais

**Fonte:** O autor, adaptado de Bardin (2011)

A hospitalidade é citada por Jeferson Munhoz, pois para o entrevistado os conceitos de hospitalidade estão inseridos no trato de colaboradores com seus clientes e parceiros, por meio da atenção aos detalhes ou a gentileza expressada no sorriso ou gesto amigável.

A questão da competitividade também foi abordada com os *stakeholders*

entrevistados, notando-se por meio do quadro a seguir, que o atendimento é novamente citado como fator de destaque da rede. Conforme também abordado por Stefanini, Yamashita e Sousa (2012) as quais destacam que os aspectos voltados para o conforto do hóspede são também básicos para a hospitalidade, tais como a cordialidade dos funcionários, a segurança, a infraestrutura hoteleira além da localização, a qual facilita o deslocamento do hóspede pela região, entre outros aspectos.

Fatores como serviços, aliados à infraestrutura, além de itens tangíveis para a prestação de serviços, é descrito por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) como pacote de serviços, cuja combinação do tangível com intangível gera a satisfação no cliente por meio de sua experiência de serviços.

Entrevistados				
Nome	Rita Atalla Simonato	Basileu Tavares	Rubens Dobranski	Roseli Roiek
	MustTour	Iguaçu <i>Convention &amp; Visitors Bureau</i>	RD Eventos & Turismo	Bourbon Curitiba
Competitividade				
Diferenciais e competitividade da rede Bourbon	Treinamentos ao pessoal de recepção voltada à hospitalidade, infraestrutura de quartos e salas de eventos, o relacionamento próximo com gerentes e executivos, a hospitalidade profissionalizada	O cliente vai encontrar aqui a infraestrutura e o apoio necessário para poder fazer o evento, e é um apoio que às vezes vai além do Bourbon, o Bourbon tem uma responsabilidade com as suas dependências, ele tem uma responsabilidade com evento aqui dentro, mas ele preocupado com bem atender o evento, ele às vezes dá alguns apoios que vão além da sua infraestrutura.	o principal motivo é a localização e infraestrutura, são os dois itens que eu diria que são os carros chefes, e que são determinantes para que eu chefe um congresso na rede Bourbon, aqui na região de Curitiba, localização e infraestrutura.	Essa parte da atenção mesmo, de você fazer o contato com o cliente, como eu falei, eu vim de uma empresa e eu vim com uma carteira de clientes, a primeira providência que eu tomei, foi de convidar meu cliente para vir conhecer meu novo produto, onde eu estou atuando agora, então eu chamei cliente por cliente aqui no Bourbon, mostrei o que o Bourbon tem, quais são os serviços, atendimento e principais diferenciais.

**Quadro 6:** Competitividade de Bourbon, segundo seus *stakeholders*

**Fonte:** O autor, adaptado de Bardin (2011)

Esses fatores analisados na rede Bourbon Hotéis & Resorts, foi notado por meio de entrevistas como fatores de competitividade pois, tanto gerentes quanto *stakeholders* indicam que esses itens diferenciam a rede de sua concorrência. Nesse aspecto, favorecem-se as relações a curto, médio e longo prazo, resultando em novas possibilidades de novos acordos, novas parcerias e, conseqüentemente, novos eventos.

## Considerações finais

Por meio das pesquisas realizadas, notou-se a presença da hospitalidade no relacionamento entre gerentes gerais (representantes das unidades de Bourbon Hotéis & Resorts) e seus *stakeholders*, e notou-se também que esta atenção no relacionamento representa como a competitividade da rede, além de outros fatores como localização e infraestrutura, que foram também amplamente citados.

Dessa forma, alcançou-se a resposta à problemática: “A inserção da hospitalidade no relacionamento entre Bourbon Hotéis e Resorts e seus *stakeholders* trazem benefícios na realização de eventos corporativos?”. A inserção da hospitalidade no relacionamento entre as partes, aproxima pessoas e gera abertura para compreensão de necessidades de ambas as partes, adequando-se os serviços para recebê-los, além de sua infraestrutura.

Nota-se também, que a inserção da hospitalidade no relacionamento, cria o sentimento de compromisso com o outro, estabelecendo a busca em conjunto do sucesso do negócio do outro, o que resulta em um relacionamento mais duradouro e sólido. Este relacionamento é peça fundamental para encaminhar futuras ações, negociações e parcerias no âmbito dos eventos corporativos e ações comerciais.

O resultado dos conceitos da hospitalidade aplicados nos relacionamentos na hotelaria, contribui para o engajamento de *stakeholders* com o sucesso da própria rede onde, para a rede Bourbon representa ganhos significativos para os hotéis que dependem desses eventos para um fechamento de mês no “azul”, além de representar visibilidade para sua marca, além de valorização da mesma, por meio de uma filosofia que transcende a simples prestação de serviços, e sim a busca por superar as expectativas dos clientes.

Sendo assim, alcança-se também os objetivos propostos no início das pesquisas, onde a inserção da hospitalidade entre a rede e seus *stakeholders* de eventos corporativos, reflete em efeitos para ambos os lados. Para a rede, na transformação da organização de eventos corporativos, como um dos “carros-chefes” de resultados financeiros de alguns hotéis, tendo ápices de 80% desses resultados em determinados meses do ano e, representando em torno dos 27% (segundo o entrevistado, Jeferson Munhoz) dos ganhos registrados para a rede como um todo.

Para seus *stakeholders*, nota-se a tranquilidade e a confiança com que trabalham e indicam a rede aos seus clientes. Tendo na rede um amigo, por meio da hospitalidade, seus parceiros buscam livrar-se de futuros problemas que poderiam ter com outros hotéis, dada essa aproximação construída e a liberdade existente para trabalhos especializados de melhor qualidade.

A pesquisa demonstrou também, que a hospitalidade quando praticada, leva à competitividade, cuja abertura ao relacionamento destaca a rede aos seus parceiros, por meio da busca da melhoria constante, e a busca cada vez maior da superação das expectativas de clientes e parceiros.

Por fim, esse estudo visa complementar os entendimentos da hospitalidade enquanto um hábito, costume, filosofia, ou leis não escritas do relacionamento dentro do mercado hoteleiro, e seus efeitos sobre os resultados e parcerias da rede. Observou-se a escassez de referenciais teóricos que abordam os conceitos de hospitalidade atrelada aos eventos corporativos na hotelaria e, dessa forma, busca-se abrir caminho para outros estudos posteriores.

Sugere-se, para estudos futuros, a utilização das mesmas palavras-chave, no entanto, utilizando-se um número maior de redes hoteleiras no mesmo estudo, em

localizações diferentes, para a observação destes conceitos em diferentes aspectos e formas.

## Referencial teórico

ARANHA, C. & MIGUEL, C. **Negócios lucrativos no mercado de eventos corporativos**, 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/0057/noticias/negocios-lucrativos-no-mercado-de-eventos-corporativos?page=3>> Acesso em: 05 de Maio de 2014

ASSOCIAÇÃO LATINO AMERICANA DE GESTORES DE EVENTOS E VIAGENS CORPORATIVAS (ALAGEV). **Indicadores econômicos de viagens corporativas (IEVC):** Versão final, 2014. Disponível em: <<http://www.abeoc.org.br/wp-content/uploads/2014/03/indicadores-economicos-de-viagens-corporativas-20131.pdf>> Acesso em 11 de setembro de 2014

\_\_\_\_\_. **Indicadores econômicos de viagens corporativas (IEVC):** Atualizados para 2012, 2013. Disponível em: <<http://www.abeoc.org.br/wp-content/uploads/2013/02/IEVC.pdf>> Acesso em 11 de setembro de 2014

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011

BEAVERSTOCK, J. V. *et al.* **International business travel and the global economy: Settings the context**. In: BEAVERSOTCK, J. V. *et al.* **International business travel in the global economy**. Farnham: Ashgate, 2010

BOURBON HOTELS & RESORTS. **Bourbon Hotéis & Resorts: Nossos hotéis e resorts**, 2014. Disponível em: <<http://www.bourbon.com.br/pt/hoteis-e-resorts-pt/>> Acesso em 10 de Julho de 2014.

CAMARGO, L. O. L. **Hospitalidade**. São Paulo: Editora Aleph, 2004

DIÁRIO DO TURISMO. **Ricardo Aly, diretor comercial do Paradise Resort, fala ao DIÁRIO**, 2015. Disponível em: <<http://diariodoturismo.com.br/ricardo-aly-diretor-comercial-paradise-resort-fala-ao-diario/>> Acesso em 11 de Julho de 2015.

FAULCONBRIDGE, J & BEAVERSTOCK, J.V. **Geographies of international business travel in the professional service economy**. In: HISLOP, D. **Mobility and technology in the work place**. Routledge: New York, 2008

FITZSIMMONS, J & FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços: operações estratégia e tecnologia da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2014

FREEMAN, R.E. & HARRISON, J.S.; WICKS, A.C. **Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success**. New Haven & London: Yale University Press, 2007.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: a stakeholder approach**. Minnesota: Pitman, 1984.

GOTMAN, A. **Le sens de l'hospitalité: essai sur les fondements sociaux de l'accueil de l'autre**. Paris. Presses Universitaires de France, 2001.

GRINOVER, L. **A hospitalidade, a cidade e o turismo**. São Paulo: Aleph, 2007

HOTÉIS OTHON. **Release de resultado do 3T14**. Hotéis Othon, 2014.

JUNQUEIRA, R.R. & WADA, E.K. **Stakeholders: Estratégia organizacional e relacionamento**. Estudo de casos múltiplos do setor hoteleiro. Revista Ibero-Americana

de Estratégia – RIAE, São Paulo, v.10, n.3, p.94-125, 2011.

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

LADEIRA, W.J. *et al.* **Determinantes da relação confiança e lealdade no setor hoteleiro:** Uma análise das dimensões atendimento e valor percebido. Revista Turismo – Visão e Ação – Eletrônica, Balneário Camboriú (Brasil), vol.16, n.2, 2014.

LASHLEY, C., LYNCH, P. & MORRISON, A. **Hospitality:** A social lens. Stirling. Elsevier, 2007.

LASHLEY, C. **Towards a theoretical understanding** In: LASHLEY, C; MORRISON, A. **In search of hospitality.** Oxford: Butterworth Heinemann, 2000.

LOVELOCK, C., WIRTZ, J. & HEMZO, M. A. **Marketing de serviços:** Pessoas, tecnologia e estratégia. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

NAKANE, A. M. **Locações de espaços para eventos em meios de hospedagem.** In: FERREIRA, R. S. & WADA, E. K. (org) **Eventos uma alavanca de negócios:** Como e porque implantar PEGE. São Paulo: Aleph, 2010.

OLIVEIRA, J.J. **Turismo corporativo deve crescer 10% este ano, segundo Abracorp,** 2015. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/3884736/turismo-corporativo-deve-crescer-10-este-ano-segundo-abracorp>> Acesso em 20 de Outubro de 2015.

OLIVEIRA, N. M. & FONTANA, R. d. F. **Eventos na hotelaria:** Um recorte sobre as confraternizações empresariais de final de ano nos meios de hospedagem de Foz do Iguaçu/PR. In: 5º Congresso latino-americano de investigação turística. São Paulo: USP, 2012.

OLIVEIRA, P. F. F. **Stakeholders e apart-hotéis estudos de casos múltiplos:** Travel inn hotéis, Slaviero hotéis e Etoile George V. Dissertação de mestrado. Programa de mestrado em hospitalidade. São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi, 2012.

PARRA, R.I.M.; HERNÁNDEZ, I.Z. **Orientación al mercado y ventaja competitiva:** Análisis en el contexto hotelero de Ciudad Juárez, Chihuahua. Revista Iberoamericana de Turismo – RITUR. Penedo (Brasil). Vol.3, n.2, p. 35 – 43, 2013.

PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G. **Competindo pelo futuro:** Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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

STEFANINI, C.J. & YAMASHITA, A.P.N.G.; SOUSA, R.B.M. **Turismo de negócios:** Um estudo sobre a percepção de valor dos serviços hoteleiros na ótica do turista de negócios. Revista Turismo - Visão e Ação – Eletrônica, Balneário Camboriú (Brasil), vol.14, n.3, p.349-365, 2012.

VAN RIEL, C.B.M. **Reputação:** O valor estratégico do engajamento de stakeholders. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

WADA, E. K. **Domínios de hospitalidade de Lashley e possíveis aplicações na hotelaria.** In: IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em

Turismo - ANPTUR, São Paulo, SP, Brasil. Anais. São Paulo, 2007.

\_\_\_\_\_. **Turismo de negócios: Viagens corporativas, eventos e incentivos.** In: PANOSSO NETTO, A. & ANSARAH, M. G. d. R. *Segmentação do mercado turístico: Estudos, produtos e perspectivas.* Barueri: Manole, 2009.

WALTON, J. K. **O negócio da hospitalidade:** Uma história social. In: LASHLEY, C. & MORRISON, A. *Em busca da hospitalidade: Perspectivas para um mundo globalizado.* Barueri: Manole, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

***Stakeholders, corporate events and hospitalidade: Multiple case studies in Bourbon Hotels & Resorts***

72

**Abstract**

*This study aimed at "noting the effects of hospitality insertion inside Bourbon hotels and their stakeholders in hosting corporate events", through the issue: What are the benefits of the inclusion of Hospitality between Bourbon Hotels and Resorts and its stakeholders when holding corporate events? ". Therefore, the methodology adopted considered researches in articles, dissertations, theses, books, documents and online reports to construct the theoretical work. Was included in the research, as well, the multiple case study based on the protocol suggested by Yin (2010), which previewed the use of semi-structured interviews. Those interviews were transcribed with the elimination of errors and grammatical language vices, and were carried out according to each subject's availability, as well as technical visits to the chosen hotels. Content analysis was also adopted, according to Bardin (2011), for encoding and theming of interview, reflected in the plan preparation, and also later for interpreting the interviews speech. As objects of study, were selected three hotels of Bourbon Hotels & Resorts, where held interviews with their respective general managers, and six others stakeholders as indicated by them. Results shows that the inclusion of hospitality in the relationship between hoteliers and their stakeholders, bring people together, generate a mutual atmosphere of confidence, and represents a competitive factor for the hotel chain for the conquest of new trade.*

**Key words:** Hospitality. Services. Stakeholders. Hotel management. Corporate mobility

Artigo recebido em 13/12/2015. Aceito para publicação em 06/04//2016