

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**CURSO DE HOTELARIA**

**LETICIA CASTRO COSTA**

**RELAÇÕES DE HOSPITALIDADE E HOSTILIDADE NA GESTÃO DE PARQUES**  
**AQUÁTICOS: estudo de casos múltiplos no Fantasy Eco Park e Valparaíso Acqua**  
Park

São Luís  
2018

**LETICIA CASTRO COSTA**

**RELAÇÕES DE HOSPITALIDADE E HOSTILIDADE NA GESTÃO DE PARQUES  
AQUÁTICOS:** estudo de casos múltiplos no Fantasy Eco Park e Valparaíso Acqua  
Park

Monografia apresentada ao Curso de Hotelaria da  
Universidade Federal do Maranhão, para a  
obtenção do título de bacharel em Hotelaria.

Orientador: Prof. Me. Ruan Tavares Ribeiro

São Luís  
2018

**LETICIA CASTRO COSTA**

**RELAÇÕES DE HOSPITALIDADE E HOSTILIDADE NA GESTÃO DE PARQUES  
AQUÁTICOS: estudo de casos múltiplos no Fantasy Eco Park e Valparaíso Acqua  
Park**

Monografia apresentada ao Curso de Hotelaria da  
Universidade Federal do Maranhão, para a  
obtenção do título de bacharel em Hotelaria.

Orientador: Prof. Me. Ruan Tavares Ribeiro

**Aprovada em:**     /     /

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Prof. Ruan Tavares Ribeiro (Orientador)**

Mestre em Hospitalidade - UAM  
Universidade Federal do Maranhão

---

**Prof. (Professor Convidado)**

---

**Prof. (Professor Convidado)**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, pois não foi fácil todo o processo de desenvolvimento deste trabalho. Por diversas vezes, pensei em desistir. Mas, em todos os momentos a minha fé não deixou que isso acontecesse.

A minha mãe, Maria do Socorro, por todas as vezes que se preocupou com o andamento da pesquisa e por sempre acreditar em minha capacidade. Ao meu pai, Francisco de Assis, pela preocupação com o meu futuro.

Aos meus amigos que o Curso de Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão me deu: Tarssianne Rodrigues, que muito me ajudou a escolher o tema da pesquisa, demonstrando preocupação durante o desenvolvimento do trabalho. Assim como, Sebastião de Oliveira, pela preocupação, dicas, apoio e amizade.

Ao meu orientador Ruan Tavares, pelo interesse em me orientar, pela ajuda durante toda essa jornada com dicas e contribuições, além da paciência e preocupação comigo e com o trabalho.

Aos gestores dos parques aquáticos, por terem disponibilizado tempo e o espaço dos parques para me receber, contribuindo para a realização das entrevistas, em especial a Stephany Passos, por toda preocupação e atenção depois da entrevista.

## RESUMO

As relações de hospitalidade configuram-se como uma importante estratégia para manter a satisfação e fidelização de clientes. O objetivo desta pesquisa é compreender de que forma as relações de hospitalidade e hostilidade com os *stakeholders*, no âmbito da gestão de Parques Aquáticos, influenciam na prestação de serviços. Quanto aos objetivos específicos, pretende-se: identificar os principais *stakeholders* dos Parques Aquáticos; conhecer a percepção dos gestores dos Parques Aquáticos sobre hospitalidade e hostilidade; apontar se as relações de hospitalidade entre o Parque Aquático e seus *stakeholders* criam um ambiente de confiança mútua que contribua para o incremento dos negócios. Para isso, foi elaborado um estudo de casos múltiplos, tendo como fontes as entrevistas semiestruturadas realizadas junto aos gestores de dois dos três principais Parques Aquáticos localizados na Região Metropolitana da Grande São Luís - Fantasy Eco Park e o Valparaíso Acqua Park. Os dados foram coletados e estruturados a partir de uma categorização previamente elaborada e analisada através do método da Análise de Conteúdo. Constatou-se que os gestores dos Parques estudados reconhecem a importância das relações de hospitalidade para o sucesso nas prestações de serviços, uma vez que a hospitalidade com os *stakeholders* torna-se de suma importância para o estabelecimento de relações de confiança capazes de contribuir para o desenvolvimento do negócio.

**Palavras-Chave:** Hospitalidade. Gestão de *Stakeholders*. Serviços.

## **ABSTRACT**

Hospitality relations are an important strategy to maintain customer satisfaction and loyalty. The objective of this research is to analyze how the hospitality and hostility relations with the stakeholders, in the scope of Aquatic Park management, influence the service delivery. The specific objectives are: to identify the main stakeholders of the Water Parks; to analyze the perception of Aquatic Park managers about hospitality and hostility; to identify if the hospitality relationships between the Aquatic Park and its stakeholders create an environment of mutual trust that contributes to the increase of the business. For that, a multiple case study was elaborated. The sources were semi-structured interviews with managers of two of the three main water parks located in the Greater São Luis Metropolitan Region - Fantasy Eco Park and Valparaíso Acqua Park. The data were collected and structured from a categorization previously elaborated and analyzed through the Content Analysis method. It was found that the managers of the Parks studied recognize the importance of hospitality relations for success in the provision of services, since the hospitality relations established with the stakeholders, become of paramount importance for the establishment of trust relationships capable of which contribute to the development of the business.

**Key words:** Hospitality. Management of Stakeholders. Services.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Relação entre a empresa e seus <i>stakeholders</i> .....	24
Figura 2: Tipos de <i>Stakeholder</i> .....	26
Figura 3: Atividades relacionadas com a hospitalidade.....	35
Figura 4: Prestação de serviços .....	40
Figura 5: Entrada do Fantasy Eco Park.....	47
Figura 6: Fantasy Eco Park.....	47
Figura 7: Marca do Valparaíso Acqua Park.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Figura 8: Valparaíso Acqua Park.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Figura 9: Mapa de <i>Stakeholder</i> do Fantasy Eco Park .....	55
Figura 10: Mapa de <i>Stakeholder</i> do Val Paraíso Acqua Park .....	57

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Funções do Lazer.....	15
Quadro 2: Interesses culturais do lazer.....	17
Quadro 3: Categorias dos Parques de Diversão.....	20
Quadro 4: Classificação dos tipos de <i>stakeholders</i> .....	27
Quadro 5: Influência do <i>Stakeholder versus</i> poder influência.....	28
Quadro 6: os tempos/espacos da hospitalidade humana.....	32
Quadro 7: Características dos serviços.....	38
Quadro 8: Características dos pacotes de serviços.....	39
Quadro 9: Natureza do ato de prestação de serviços.....	41
Quadro 10: Adaptado dos tipos de serviços.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Quadro 11: Gestores dos parques aquáticos entrevistados.....	50



## **LISTA DE SIGLAS**

ADIBRA – Associação dos Parques de Diversões do Brasil

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo

GFEP – Gestor do Fantasy Eco Park

GPVP - Gestora do Park Valparaíso

MTUR – Ministério do Turismo

SCIELO - Scientific Electronic Library Online

UFMA – Universidade Federal do Maranhão

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>1 GESTÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i> EM PARQUES AQUÁTICOS: LAZER E RECREAÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 LAZER E RECREAÇÃO EM PARQUES AQUÁTICOS.....	14
1.2 GESTÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i> .....	22
<b>2 RELAÇÕES DE HOSPITALIDADE E HOSTILIDADE E SERVIÇOS</b> .....	<b>30</b>
2.1 RELAÇÕES DE HOSPITALIDADE E HOSTILIDADE .....	30
2.2 SERVIÇOS.....	37
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>44</b>
3.1 TIPO DE ESTUDO .....	44
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	44
3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	45
3.4 DESCRIÇÃO DOS LOCAIS DE ESTUDO .....	46
<b>3.4.1 Fantasy Eco Park</b> .....	<b>46</b>
<b>3.4.2 Valparaíso Acqua Park</b> .....	<b>47</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>50</b>
4.1 ANÁLISES DO CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS.....	50
<b>4.1.1 Percepções de Hospitalidade e Hostilidade</b> .....	<b>50</b>
<b>4.1.2 Percepções em relação aos <i>Stakeholders</i></b> .....	<b>55</b>
<b>4.1.3 Percepções de Serviços</b> .....	<b>59</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>66</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>70</b>
APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS .....	71
APÊNDICE B - CATEGORIZAÇÃO DO ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	72
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GESTORES DOS PARQUES AQUÁTICOS .....	73
APÊNDICE D – MAPA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	74
APÊNDICE E – AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS .....	75
APÊNDICE F – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS .....	77

## INTRODUÇÃO

Os parques aquáticos oportunizam diversão, momentos de lazer e relaxamento nas horas livres para pessoas das mais diferentes faixas etárias. A ausência de *hobbies* e lazer é prejudicial à saúde mental das pessoas, que necessitam desses momentos. Logo, ampliar a oferta do lazer, nas suas funções de recreação e divertimento, em toda e qualquer região, torna-se necessário (BACAL, 2003). No Brasil, o clima tropical, presente em boa parte do território, favorece a criação dos parques aquáticos.

Segundo a Associação das Empresas de Parques de Diversão do Brasil (ADIBRA, 2018), se tomarmos como referência o setor de parques de diversão no exterior, o mercado brasileiro é novo e possui um vasto campo para expandir e crescer. Com um público diversificado, desde crianças até adultos, cerca de 93 milhões de pessoas passam, anualmente, pelos empreendimentos brasileiros do setor, movimentando aproximadamente 1 bilhão de reais. Na perspectiva do Ministério do Turismo (MTUR, 2016), mesmo diante da crise que vivemos nos últimos anos, o setor de parques temáticos no Brasil demonstrou crescimento e segue na contramão de outras áreas da economia, uma vez que vários empreendimentos registraram crescimentos de até 18% nas visitas dos primeiros meses de 2016, consolidando-se como relevantes na cadeia turística de diversas regiões do Brasil.

Na região Nordeste, em Aquiraz, no Ceará, o Beach Park destaca-se como o maior parque aquático do Brasil, possuindo mais de 1.000 colaboradores em uma estrutura de mais de 200.000 m<sup>2</sup> que reúne o parque aquático, três Resorts e um hotel, além de um espaço na praia, onde os visitantes podem ter experiências gastronômicas (BEACH PARK, 2018).

Considerando que, estrategicamente, independentemente da região geográfica, as gestões dos parques precisam se relacionar com diferentes pessoas e organizações que influenciam e são influenciadas pelos resultados de suas atividades, os chamados *stakeholders*. Configurando-se como um mercado cada vez mais competitivo, torna-se relevante compreendermos as relações existentes entre os parques aquáticos e seus grupos de influência, uma vez que, direta ou

indiretamente, impactam nos serviços prestados por esses equipamentos de lazer em larga expansão no território nacional.

Assim, a complexidade que envolve tais relações, nos fez chegar ao seguinte problema de pesquisa: de que forma as relações de hospitalidade e hostilidade com os *stakeholders*, no âmbito da gestão de parques aquáticos, influenciam na prestação de serviços?

Portanto, tem-se como objetivo geral deste trabalho: compreender de que forma as relações de hospitalidade e hostilidade com os *stakeholders*, no âmbito da gestão de parques aquáticos, influenciam na prestação de serviços. Quanto aos objetivos específicos, pretende-se: identificar os principais *stakeholders* dos parques aquáticos; conhecer a percepção dos gestores dos parques aquáticos sobre hospitalidade e hostilidade; e apontar se as relações de hospitalidade entre o parque aquático e *stakeholders* criam um ambiente de confiança mútua que contribua para o incremento dos negócios.

Dos três principais Parques Aquáticos localizados na Região Metropolitana da Grande São Luís, dois foram escolhidos para realização do presente estudo, a saber: Fantasy Eco Park - que possui serviço de hospedagem; e o Valparaíso Acqua Park - maior parque aquático do Maranhão e um dos maiores do Nordeste Brasileiro.

Motivada pela disciplina de Recreação e Lazer do curso de Hotelaria, surgiu o interesse da pesquisadora em investigar aspectos relacionados a esses empreendimentos. Somando-se a isso, a paixão da pesquisadora por piscinas e clubes.

Após levantamento relacionado ao tema proposto pela presente pesquisa no banco de periódicos, teses e dissertações da CAPES, *Google Scholar* e na base de dados Scielo, foi possível localizar investigações que abordam, por exemplo, as relações dos parques com a atividade turística, além da história, conceitos e definições do lazer (MENOIA, 2000). Contudo, apesar da existência de inúmeros trabalhos que abordam a gestão de *stakeholders* em organizações e as relações de hospitalidade e hostilidade (SANTOS; WADA, 2018), não foram localizadas pesquisas que consideram essas relações no âmbito da gestão de Parques Aquáticos. O caráter inédito da presente pesquisa, também, pôde ser constatado ao se levantar as temáticas das monografias disponíveis no Núcleo de Projetos e Pesquisas em Hotelaria e no Núcleo de Pesquisa e Documentação em Turismo da Universidade Federal do Maranhão.

Com o intuito de responder o problema e atingir os objetivos propostos pela presente pesquisa, optou-se por estruturar o trabalho da seguinte forma: no primeiro capítulo, discute-se o lazer a partir dos pensamentos de autores como Dumazedier (2004).

Ainda no primeiro capítulo, discute-se a recreação e um panorama sobre os parques. Os estudos de Freeman (1984) e Harisson (2005), a respeito da gestão de *stakeholders* e sua influência nas organizações, também são apresentados nessa parte do trabalho.

No segundo capítulo, discutem-se diferentes visões relacionadas às relações de hospitalidade. Na perspectiva de Camargo (2015), por exemplo, as mesmas são percebidas a partir do ato humano de bem receber, recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas. Discute-se ainda o oposto da hospitalidade, o comportamento hostil, ou seja, tratar o outro com hostilidade. As reflexões de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), além de Spiller *et al* (2015) sobre serviços, em que os primeiros, caracterizam serviço como o conjunto de atividades realizadas para atender as necessidades e/ou desejos do consumidor, também são apresentadas nesse segundo momento do trabalho.

O terceiro e quarto capítulos seguem, respectivamente, com os procedimentos metodológicos e com a análise e a discussão dos dados, que detalham o processo de pesquisa, com procedimentos de coleta, organização e análise dos dados. Utilizou-se o método de estudo de casos múltiplos, objetivando responder o problema da pesquisa, tomando Yin (2010) como referência. Para esse fim, foram realizadas entrevistas com os gestores dos parques aquáticos supracitados. Os dados foram coletados, organizados e depois a análise do material coletado foi orientada pelo método da Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011).

Espera-se que o presente estudo, no âmbito da gestão de Parques Aquáticos, ao considerar as relações de hospitalidade e hostilidade estabelecidas com seus *stakeholders*, contribua para o aprimoramento das estratégias voltadas à otimização dos serviços prestados pelos empreendimentos de lazer.

# 1 GESTÃO DE *STAKEHOLDERS* EM PARQUES AQUÁTICOS: LAZER E RECREAÇÃO

Nesta parte do trabalho, são discutidos aspectos do lazer na perspectiva da gestão de *stakeholders* em parques aquáticos. Tais discussões contemplam as relações existentes entre os parques e seus *stakeholders*.

## 1.1 LAZER E RECREAÇÃO EM PARQUES AQUÁTICOS

O lazer pode ser definido como uma liberdade resultante do fim das atividades relacionadas ao trabalho e às obrigações, ou seja, é o tempo disponível fora do ambiente de trabalho, em que a pessoa o dispõe da maneira que desejar. Do ponto de vista conceitual, o lazer é apresentado de diferentes formas, por exemplo, Dumazedier (2004, p. 34), sociólogo francês, caracteriza o lazer como:

[...] um conjunto de ocupações às quais o indivíduo pode entregar-se de livre vontade, seja para repousar, seja para divertir-se, recrear-se e entreter-se ou, ainda, para desenvolver sua informação ou formação desinteressada, sua participação social voluntária ou sua livre capacidade criadora após livrar-se ou desembaraçar-se das obrigações familiares, profissionais e sociais (DUMAZEDIER, 2004, p. 34).

Portanto, podemos constatar que o lazer é feito por atividades que realizamos na falta de obrigações e durante o tempo livre, proporcionando bem-estar e prazer, visto que são atividades que escolhemos fazer porque nos desperta interesse, ou seja, é uma ocupação pela qual o indivíduo não é obrigado a realizar, é de livre escolha.

Considerando que o lazer é praticado à margem das obrigações sociais e designado a um lugar de relevância, Dumazedier (2004) destaca três funções do lazer, chamadas de três “D’s”, conforme observa-se no quadro que segue:

Descanso	Reparador das falhas físicas e nervosas libera a fadiga causada por estresses diários.
Divertimento	Envolve a recreação e o entretenimento, faz interrupção com o ritmo de vida bloqueado, advém do desagrado e do tédio do cotidiano, possibilita fugir da rotina de trabalho através de atividades divertidas que proporcionem prazer e satisfação.
Desenvolvimento	Capaz de melhorar as capacidades intelectuais, sociais e pessoais, tem como resultado o desejo em aprender, pois facilita uma inserção na sociedade, é um acréscimo positivo que o lazer traz, ajuda a desenvolver a personalidade.

**Quadro 1:** Funções do Lazer

**Fonte:** Dumazedier (2004, p. 32-33)

Quanto às funções apresentadas por Dumazedier (2004), é importante considerar que as mesmas podem acontecer simultaneamente, independentemente de sua periodicidade. Como visto no quadro acima, entende-se que a função do descanso propicia o repouso, ao passo que o cansaço é liberado. O divertimento, como o próprio nome diz, traz diversão para oferecer prazer e satisfação ao sujeito. Já o desenvolvimento acrescenta características positivas na personalidade do indivíduo.

Ainda segundo Dumazedier (1979), há dois requisitos para o lazer existir: a atitude das escolhas de quais atividades serão realizadas e o tempo livre para a realização dessas atividades.

É possível notar, sob a luz dos pensamentos de Dumazedier (1979), que a satisfação do indivíduo obtida com a experiência da atividade de lazer é caracterizada pela maneira da ligação verificada entre o sujeito e a experiência que foi vivida, ou seja, a satisfação que foi causada pela atividade. Quando relacionado

com o tempo, consideram-se as tarefas realizadas durante o tempo livre do trabalho, saber qual é este tempo, quais características possuem e quais as condições favoráveis ao tempo de lazer.

Conforme Dumazedier (1979), o lazer completo possui caráter liberatório, em que se tem a liberdade de escolha, resulta do livre arbítrio e refere-se às obrigações institucionais ou à satisfação das necessidades vitais; caráter desinteressado, este é considerado gratuito, pois se relaciona com a não ligação de um fim lucrativo, utilitário ou ideológico; procura-se um estado de satisfação de acordo com a vontade que a pessoa tem de se livrar das obrigações no caráter hedonístico, que é a busca pelo prazer; e por fim, proporcionar ao indivíduo o livre exercício da liberdade e; a realização faz parte do caráter pessoal, onde se encontra a liberação da rotina.

De acordo com a disponibilidade do tempo, Dumazedier (1976) classifica o lazer em quatro períodos: lazer do fim do dia, quando se chega em casa após um dia de trabalho ou de estudos, do final de semana, quando se tem uma pausa maior para o descanso, do final do ano, que costuma serem as férias, e, do fim do próprio trabalho, em que se alcança a aposentadoria. Então para ele, o lazer corresponde a uma liberação periódica desses tempos que fazem parte do ciclo da vida.

Já na visão de outro autor, Camargo (1989), a ligação entre lazer e trabalho é frisada quando ele diz que o lazer é executado no tempo disponível:

Lazer é um conjunto de atividades gratuitas, prazerosas, voluntárias e liberatórias, centradas em interesses culturais, físicos, manuais, intelectuais, artísticos e associativos, realizados num tempo livre roubado ou conquistado historicamente sobre a jornada de trabalho profissional ou doméstico e que interferem no desenvolvimento pessoal e social dos indivíduos. (CAMARGO, 1989, p. 25).

Então, o lazer inclui atividades que são divididas em interesses, de acordo com a motivação que fez o indivíduo buscar determinada atividade.



Interesses físicos	Incluem-se atividades físicas, como os esportes.
Interesses manuais	Relacionam-se ao prazer de manipular objetos e produtos, como por exemplo, a jardinagem.
Interesse intelectual	Busca-se pelo conhecimento e satisfazer uma curiosidade existente.
Interesses artísticos	São formas de cultura, como as artes plásticas e o teatro, há o desenvolvimento de novas sensibilidades.
Interesses sociais	Envolve o relacionamento e o convívio social

**Quadro 2:** Interesses culturais do lazer

**Fonte:** Dumazedier (1999)

Como pode ser observado, na visão dos dois autores supracitados, para o lazer acontecer precisa haver interesses. Os interesses físicos podem ser realizados de maneira formal ou informal, independente do tipo de espaço que é realizado, o importante é que haja a movimentação do corpo através de esportes, dança e etc.

Os interesses manuais tratam da manipulação de coisas que tragam satisfação e prazer, podemos citar como exemplos a costura e a culinária, além disso, exige também habilidade, como tocar violão.

No interesse intelectual, a busca que se faz pelo conhecimento pode ser de maneira informal ou por meio de canais de comunicação, também se incluem como exemplos alguns jogos, como o xadrez e a dama. Envolve ainda o raciocínio, a realidade e objetividade.

Nos interesses artísticos costuma-se mexer com a sensibilidade do público-alvo, novas experiências são vivenciadas, inclui-se cinema, teatro, pintura, música e qualquer outro tipo de arte, além de manifestações de todas as formas de cultura, tudo que possa trazer emoções e mexer com o sentimento.

Por fim, temos os interesses sociais que promovem encontros em bares ou restaurantes, programas noturnos, passeios e atividades turísticas em geral, são atividades que desenvolvem a sociabilidade.

É importante que o profissional de lazer faça uso dos interesses e diversas manifestações para integrar o seu cronograma de atividades. Existem, então, várias possibilidades de estimular as sensibilidades que o ser humano pode ter, deve haver o esforço de tentar ampliar e enriquecer o desenvolvimento tanto pessoal como social das pessoas. Portanto, a divisão das atividades divididas em interesses pode ser concebida para auxiliar os profissionais de lazer para um melhor desenvolvimento do seu trabalho e, não como uma regra. O lazer normalmente se opõe ao trabalho produtivo e às cansativas obrigações rotineiras, portanto, é visto como uma provável fuga e alívio para as tensões do dia a dia.

Por outro lado, tem-se a Recreação, que para Rodrigues e Martins (2002) “é o desenvolvimento espontâneo e agradável do ser humano em seus momentos não comprometidos, objetivando satisfazer as necessidades psicológicas, espirituais e fundamentais de descanso e entretenimento”. Pode-se considerar então a recreação como uma atividade que participa do lazer, e essas atividades preenchem as horas de lazer, sendo escolhidas livremente. O indivíduo escolhe de forma espontânea a tarefa que vai oferecer prazer, divertimento ou entretenimento, e ainda que proporcione estados psicológicos positivos, jamais desagradáveis. O fato de ir a um hotel passar alguns dias de férias caracteriza-se como lazer, enquanto as atividades feitas no hotel, podendo ser jogos, brincadeiras, etc., são consideradas como recreação.

A recreação deve atender às diversas vontades das diferentes idades, compreendendo atividades individuais e coletivas, ela pode ser de acordo com Rodrigues e Martins (2002) classificada em passiva, ativa e mista. Na forma passiva o sujeito é espectador da atividade, na ativa o indivíduo atua de maneira direta; e na mista, o praticante tanto observa, como participa.

Acrescenta-se aqui outra classificação que é sugerida por Barros (2007): institucionalizada, não institucionalizada, formal, informal e não formal. A institucionalizada é dirigida por uma direção ou supervisão de instituição; a não institucionalizada refere-se às atividades livres, espontâneas, compreende uma busca do prazer pela atividade em si; a maneira formal é uma atividade que valoriza as regras e o cumprimento de sequências e programas pré-estabelecidos; já na informal as atividades são completamente livres; e por fim, a não formal, em que as atividades favorecem a motivação e a capacidade de autossugestão.

Podemos constatar o quão amplas são as classificações por diferentes autores, o que não quer dizer que exista uma visão certa ou errada, mas deve-se analisar como visões que se complementam. Observa-se ainda que as divisões envolvem o comportamento, a forma de participar da atividade, a organização, etc. O mais importante é que independentemente de como sejam realizadas as atividades elas devem expressar divertimento e entretenimento, pois esse é o objetivo da recreação.

Como proposto por Cavallari e Zacharias (2001), a recreação é um momento, um fato, uma circunstância ou situação, que traz alegria, prazer e satisfaz as vontades e os anseios relacionados ao lazer. Este é o estado de espírito, tempo disponível, busca pela diversão, alegria, entretenimento, etc.

Diante disso, existem vários empreendimentos que oferecem o lazer e a recreação, ou seja, que trabalham com o mesmo, dentre eles, os parques, que possuem estruturas planejadas para atrair clientes, objetivando proporcionar, especialmente, lazer e diversão. No quadro abaixo, observa-se que os parques são divididos em categorias, que são os aquáticos, os temáticos e os de diversão, de acordo com Vannucci (1999). Ainda segundo a autora, no setor de parques, utiliza-se o termo Parque de Diversões ou de Entretenimento, que são divididos em parque aquático, interesse de estudo nesta pesquisa, parques temáticos e parques de diversão tradicionais ou específicos.

O parque de diversões surge como um mundo alternativo em oposição à rotina diária, em que as pessoas são libertadas, liberadas por um tempo dos seus papéis sociais e familiares (RODRIGUES, 2004) e ao sair deles as pessoas levam consigo uma experiência (VALENTE, 2006).

	<b>CATEGORIAS</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>PARQUE DE DIVERSÕES</b>	Parque aquático	Tem suas atrações voltadas para as atividades à base de água. Como os toboáguas, que são tobogãs fechados onde as pessoas escorregam e caem em piscinas naturais ou artificiais.
	Parques temáticos	Locais com cenários diferentes, baseados em um ou mais temas para levar os visitantes, de várias idades, a vivenciar uma nova sensação através de uma fantasia. Empreendimentos que ocupam grandes áreas, com espaços para livre circulação do visitante, com jardins, etc.
	Parques de diversão tradicionais ou específicos	Neles destacam-se os equipamentos de diversão.

**Quadro 3:** Categorias dos Parques de Diversão

**Fonte:** Adaptado de Vannucci (1999, p. 58)

Os parques, de maneira geral, atuam no setor de entretenimento promovendo diversão e lazer, possuem uma rede de serviços de apoio e equipamentos, além de oferecerem brinquedos ao ar livre, atrações, shows, serviços de alimentação e bebidas, o que permite aos visitantes fugir da realidade. Uma das principais motivações para ir aos parques é a possibilidade de vivenciar experiências novas, principalmente às crianças. Esses empreendimentos aumentam a proposta do lazer, nas suas funções de recreação, divertimento, etc.

O parque de diversões surge como uma alternativa em oposição à rotina diária, na qual as pessoas são liberadas temporariamente de seus papéis sociais e familiares e, ao sair deles as pessoas levam consigo uma experiência. A visitação de

parques é uma experiência onde as emoções executam um importante comportamento na qualidade da experiência dos turistas.

Ainda sobre a classificação de Vannucci (1999) citada acima, parque aquático é aquele que suas áreas têm como atrações exclusivas o elemento aquático, temos como exemplos no Brasil, o Beach Park de Fortaleza no Ceará, o Valparaíso Acqua Park no Maranhão, Thermas dos Laranjais em Olímpia, São Paulo, etc. Enquanto os parques temáticos são formados baseados em algum tema, personagem ou com alguma história para contar, por exemplo, Beto Carrero, Hopi Hari, etc. Já os parques de diversão tradicionais não possuem nenhum tema definido, os quais segundo Salomão (2000, p. 88) podem ser subdivididos em parques móveis e fixos, entre eles, secos e molhados; parques locais, regionais e de destinos.

Os parques fixos, na divisão de Salomão (2000, p. 88), são construídos em local com endereço único e fixo, os móveis têm diversos locais. Nos parques fixos existe a divisão entre secos e aquáticos. Os aquáticos têm grande parte das suas atrações montadas e funcionando movidas à água. O clima tropical em grande parte do Brasil propicia o funcionamento de parques aquáticos, que é bastante procurado pelas pessoas que desejam se refrescar quando está muito quente, até mesmo porque existem pessoas que não são fãs de praia, preferem clubes a ambientes públicos. Quanto aos parques locais, esses são aqueles em que a maioria dos seus visitantes mora perto da área, os regionais concentram pessoas de uma região mais abrangente e os de destinos trazem visitantes de todo o mundo.

Pode-se observar, segundo Costa (2012), que os parques são estruturas planejadas para atrair demandas de clientes com perfis definidos, que procuram, entre outras coisas, por lazer e diversão. Quanto à estrutura, podem ainda dividir-se em *indoor* ou *outdoor*, ou seja, são os espaços onde são executadas as atividades: *outdoor* - realizado em áreas abertas. Atividades *indoor* ocorrem em parques temáticos como parques aquáticos, podendo esses espaços possuir mais de uma característica, salientando que oferecem mais serviços como segurança, acessibilidade, conforto, espaços de alimentos e bebidas e lazer.

Atualmente, a Associação das Empresas de Parques de Diversões do Brasil (ADIBRA) reúne os mais importantes empreendimentos do País, contendo cerca de 80 empresas filiadas, que representam aproximadamente 300 parques e fornecedores de serviços ao setor. Além disso, a ADIBRA conta com o

reconhecimento de entidades como o Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR), Ministério da Indústria, Comércio e Turismo e todo o Trade Turístico.

É importante que os parques tenham alguns atributos para contribuir no sucesso, como a quantidade de opções de entretenimento que são oferecidos, a variedade de brinquedos, assim como a qualidade dos mesmos e também dos alimentos. Deve-se ter uma equipe educada, amigável, que possua conhecimento sobre o parque, assim como os brinquedos devem ser seguros e o parque ser um ambiente limpo. Um grande atrativo é quando o parque tem espaços para eventos, dispõe de criatividade nas atrações e também conta com uma bela paisagem, além dos brinquedos serem voltados para todas as idades.

Portanto, oferecer somente instalações e equipamentos não é suficiente para satisfazer as necessidades e expectativas dos visitantes. Uma equipe profissional, paciente, com capacidade de ajudar a resolver problemas, é um dos fatores essenciais para satisfazer os clientes e, assim, um fator de sucesso nos parques. A inovação, a integração ambiental, o gerenciamento de filas e capacidade, a infraestrutura, as emoções que o parque oferece aos visitantes, a interatividade/envolvimento, a proteção, *design*, entre diversos outros fatores que possam contribuir para um bom funcionamento do parque.

As pessoas costumam associar-se aos parques para desfrutar de tudo que ele oferece, na companhia de amigos e família em um ambiente agradável, em suas horas de lazer, para fugir das obrigações do dia a dia. E cada vez mais, os sócios elevam suas exigências quanto ao serviço.

Logo, cada parque deve ter um diferencial, inovar nos seus equipamentos, atrações, serviços de alimentos e bebidas, etc., para que assim possa atrair novos clientes e também fidelizar os que já frequentam o parque. A maior prioridade dos gestores dos parques deve ser a satisfação dos seus clientes, atrelado, é claro, à segurança.

## 1.2 GESTÃO DE STAKEHOLDERS

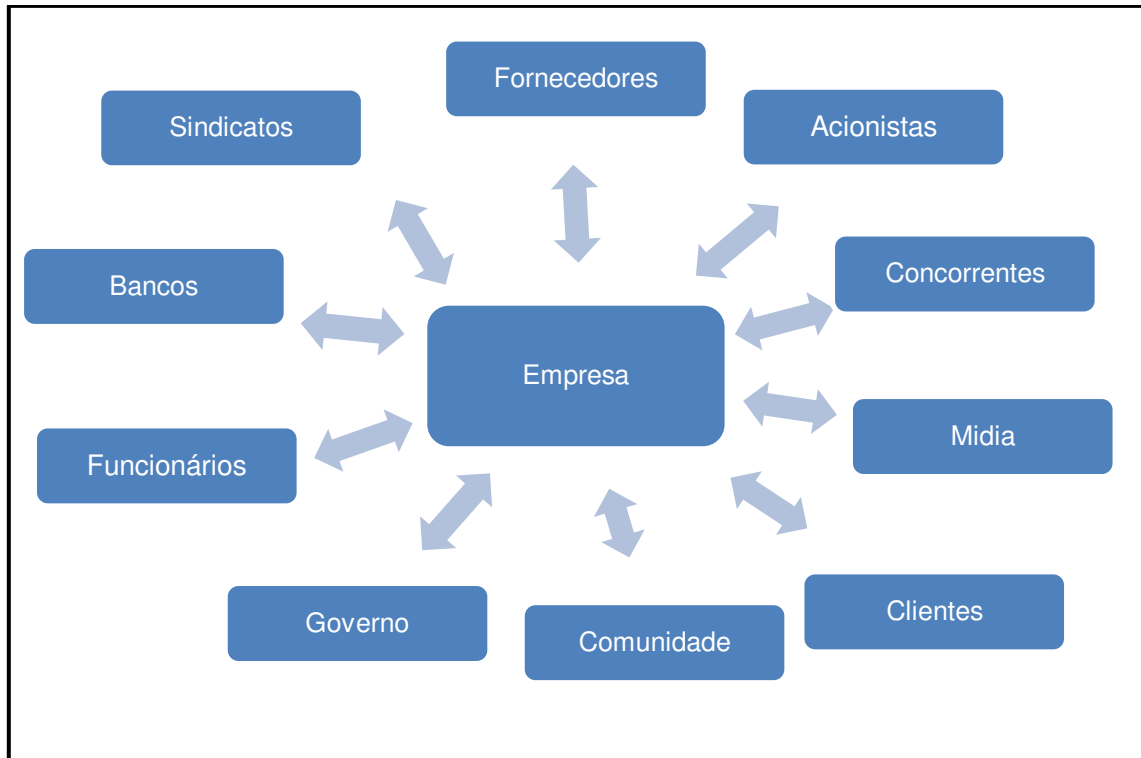
Pode-se considerar *stakeholders* pessoas ou grupos de interesses com quem a empresa se relaciona - gestores, funcionários, clientes, acionistas, fornecedores, governo, comunidade, meio ambiente, entre outros. Para Freeman (1984, p. 46), *stakeholders* “são todos os indivíduos, grupos ou organizações que

são afetados ou afetam outros *stakeholders* no alcance do objetivo de uma determinada empresa”.

Os *stakeholders* devem observar o relacionamento e o envolvimento da empresa com seus diversos grupos de influência por meio da teoria dos *stakeholders* (vista como uma proposta que leva as organizações a cooperar com uma sociedade melhor), já que sem eles pode haver o fim do empreendimento, pois os mesmos têm interesse no funcionamento da empresa e influenciam no alcance dos objetivos da organização. Uma das características principais da teoria dos *stakeholders* é a relação da empresa com todos que de alguma forma a influenciam ou são influenciados por ela (FREEMAN, 1984).

A gestão de *stakeholders* contribui com os gestores na tomada de decisão sobre os objetivos da empresa e define de forma estratégica os serviços que serão prestados e também um conjunto de atividades associadas que auxiliam os negócios, de maneira que mantenha a empresa saudável e competitiva, ainda que eventos inesperados afetem a organização. Os estudos sobre *stakeholders* ressaltam o quão importante é a interação da organização com os diferentes grupos de interesse, objetivando desenvolver ações específicas de relacionamento e compromisso com seus principais grupos de influência (FREEMAN, 1984).

Na figura abaixo, tem-se um dos exemplos de como acontece a relação das empresas e seus mais diversos *stakeholders*.



**Figura 1:** Relação entre a empresa e seus *stakeholders*

**Fonte:** Adaptado de Harrison (2005, p. 31).

Através dessa figura, pode-se dividir os tipos de *stakeholders*, sendo estes o externo, representados pelos bancos, governo, comunidade, concorrência, sindicatos e fornecedores. E, o interno, composto por clientes, funcionários, gerentes, diretores e proprietários.

Clarkson (1995) classificou os *stakeholders* em primários (ligados diretamente à empresa e essenciais para a mesma) e secundários (não estão diretamente ligados à empresa, mas podem influenciá-la de alguma maneira).

Segundo Freeman (1984), há diferentes participantes da sociedade que são levados em consideração durante a tomada de decisão da empresa, sendo as organizações não governamentais, os colaboradores, fornecedores, sindicatos, clientes, concorrentes, dentre outros. Determinado *stakeholder* pode representar mais de um papel para diferentes grupos de influência, ou seja, um empregado pode ser cliente, consumindo o produto ou serviço ofertado pela empresa, ou, morar nas redondezas.

Cada organização possui diferentes públicos de influência – grupos, indivíduos ou organizações – e cada um desses têm diferentes reivindicações – coerentes ou não. A relação empresa-*stakeholders* acontece numa via de mão



dupla, visto que tanto um como o outro são influenciados e se influenciam para que aconteça o progresso de ambas as partes de maneira uniforme e assim se obtenha o sucesso. Essa relação é analisada segundo Sousa e Almeida (2006) como um ecossistema, em que cada *stakeholder* é denominado como um agente influenciador do sucesso ou fracasso da organização, visto que eles possuem objetivos diversos de interesse.

Na visão de Rocha e Goldshimidt (2010), os acionistas são responsáveis por investir no capital e aplicar dinheiro na empresa, podendo ainda, participar das decisões quanto ao desenvolvimento gerencial da organização.

O governo atua através das políticas públicas estabelecidas em forma de leis fiscais e trabalhistas que podem afetar o sucesso, e também, facilitar proporcionando infraestrutura, segurança, saneamento básico e outros para o desenvolvimento das empresas.

Os sindicatos são intermediadores e podem produzir ações coletivas para a melhoria das condições de trabalho e nas prestações de serviços, logo, são importantes para que a relação empresa-funcionários seja harmônica.

Os concorrentes são responsáveis pelas empresas elaborarem estratégias mais eficazes para o desempenho das empresas através de reflexões e identificações e aproveitamento das oportunidades.

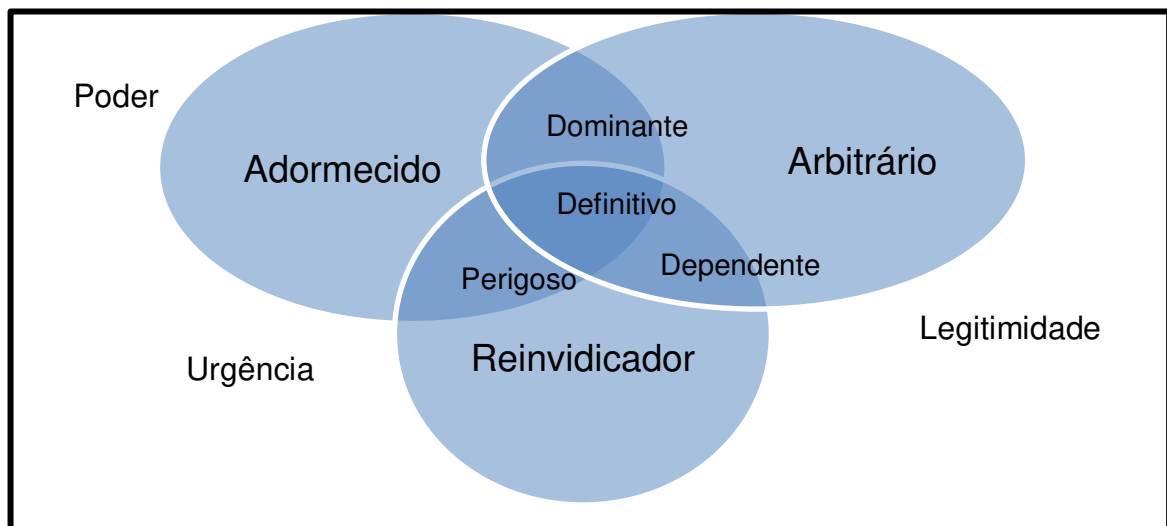
Os bancos proveem dos fundos para desenvolver, fazer, vender, entregar ou manter os seus produtos e/ou serviços (SOUSA; ALMEIDA, 2006). Os fornecedores oferecem à empresa o desenvolvimento, a entrega e a manutenção de produtos e/ou serviços ofertados pela mesma.

Os clientes definem o que a organização deve fazer para que a organização alcance seus objetivos. Sousa e Almeida (2006) afirmam que eles são os agentes únicos capazes de discutir com qualquer integrante da empresa, visto que possuem uma relação direta desde o funcionário que o recebe até o presidente. Os funcionários são responsáveis por todo o funcionamento da empresa através das atividades desenvolvidas.

A mídia tem a capacidade de interferir no andamento das empresas de forma positiva e negativa por conta da veiculação nos meios de comunicação.

Em cada empresa há o *stakeholder*-chave, que tem uma grande importância para que o serviço seja eficaz e eficiente, podendo ser de origem externa ou interna, e por isso mudam de empresa para empresa.

Segundo Mitchell et al (1997), as organizações dividem seus *stakeholders* através de três atributos, que são o poder, a legitimidade e a urgência. O poder refere-se à posse de recursos coercitivos, como forma e imposição em relação à organização; a legitimidade relaciona-se a uma percepção de que as ações de uma entidade são desejadas ou apropriadas em algum sistema de normas, valores, crenças e definições, socialmente definidas; a urgência refere-se às relações entre os gestores e os *stakeholders*, como ações de natureza imediata que causam impacto na organização. A combinação desses três atributos gera sete tipos de *stakeholders*, a saber: adormecido, discricionário ou arbitrário, exigente ou reivindicador, dominante, perigoso, dependente e definitivo. A seguir, serão apresentadas as principais características de cada um desses *stakeholders*.



**Figura 2:** Tipos de *Stakeholder*

**Fonte:** Michell *et al.* (1997, p. 874).

Os *stakeholders* adormecidos tem o poder para impor seu desejo na empresa, porém não detêm a legitimidade e nem a urgência do negócio, então o seu poder fica em decadência, tendo pouca ou nenhuma relação com a empresa; o *stakeholder* discricionário ou arbitrário tem a legitimidade, mas não tem poder de influenciar a empresa e nem alega urgência; o exigente ou reivindicador possui urgência e não possui poder e legitimação; o *stakeholder* dominante tem sua influência garantida pelo poder e pela legitimidade; o perigoso é aquele que tem poder e urgência, podendo ser agressivos ou violentos no relacionamento; o dependente detém legitimidade e urgência, mas não tem poder, então dependem de

outro *stakeholder* para que suas exigências sejam vistas como importantes; por fim, o *stakeholder* definitivo, que possui o poder, a legitimidade e a urgência, tem grande importância para o desempenho do negócio, portanto, os gestores devem priorizá-lo.

Os *stakeholders*, conforme suas características acima, possuem certo grau de influência na empresa, por meio do poder que exercem, pela legitimidade ou a urgência que têm no negócio. Logo, para que a empresa tenha sucesso nas prestações de serviços, os gestores devem ter um relacionamento de hospitalidade com todos os *stakeholders*, dando ênfase especial aos clientes e funcionários que são as principais peças chaves para a consolidação do empreendimento no mercado.

Os *stakeholders* desenvolvem várias tarefas em uma organização e por isso seu poder de influência relaciona-se de forma direta com sua atuação, posição hierárquica e legitimidade. É importante lembrar que eles podem influenciar os resultados da organização de maneira positiva ou negativa, vai depender da atuação e do poder de influência.

Ainda há várias maneiras de dividir os *stakeholders*, segundo Gomes (2015, p. 969). Ele mostra quatro tipos: amistoso, marginais, inimigos e misto, como pode ser observado a seguir:

Amistoso	Possui baixo potencial para ameaçar e elevado para cooperar
Marginais	Baixo potencial para ameaçar, mas, baixo para colaborar
Inimigos	Alto potencial para ameaçar e baixo para cooperar
Misto	Alto potencial para ameaçar e cooperar

**Quadro 4:** Classificação dos tipos de *stakeholders*

**Fonte:** (GOMES, 2015, p. 969)

Na classificação acima foi levada em consideração somente a influência que os *stakeholders* têm na empresa, através de dois fatores: as ameaças, que são os resultados negativos, e a colaboração, podendo ser interpretada como uma ação para se trabalhar em volta dos objetivos da organização, e assim, trazendo benefícios para a mesma.

Outra classificação é de Harrison (2005), que divide os *stakeholders* conforme o interesse e o poder sobre a empresa. Estes podem ter interesse de

propriedade, econômico e social e ainda ter poder formal, econômico e político. Essa classificação divide os *stakeholders* segundo o interesse e o nível de influência. O interesse de propriedade com influência de diretores de ações acionistas. O interesse econômico e influência dos colaboradores, dos concorrentes, fornecedores e clientes. E por fim, o interesse social com influência do governo, comunidade, concorrentes, fornecedores e clientes. Como pode ser observado a seguir:

Interesse do Stakeholder	Propriedade	Acionistas Gerentes Diretores Proprietários		
	Econômica	Credores Receita Federal	Funcionários Clientes Fornecedores Credores Concorrentes	Concorrentes Comunidade Governo Estrangeiro
	Social	Agências	Comunidade	Mídia Governo Grupo ativista
		Formal	Econômico	Político
		Poder de influência		

**Quadro 5:** Influência do *Stakeholder* versus poder influência

**Fonte:** Harisson (2005, p. 67)

Os interesses de propriedade se referem à questão que os ganhos dos *stakeholders* dependem do valor da companhia e de suas atividades. Como exemplo, temos os acionistas, gerentes, diretores e proprietários que possuem ações da organização. Os interesses econômicos são aqueles que têm certa ligação econômica com a empresa, como funcionários, a receita federal, fornecedores e entre outros. E o interesse social é composto por grupos que não estão diretamente

relacionados à empresa, porém possuem grau de interesse sobre como esta se comporta na sociedade, como a mídia, as agências e grupos ativistas.

Em relação ao poder de influência formal, os *stakeholders* possuem direitos legais de tomar decisões representando parte da organização, como por exemplo, os diretores que têm o poder de tomada de decisão e as agências reguladoras que fiscalizam. No poder econômico, os *stakeholders* detêm serviços, produtos, capital e receitas que a empresa valoriza, como os funcionários que prestam os serviços, os fornecedores que detêm a matéria prima e os clientes que possuem o capital. O poder político está ligado ao poder de persuasão que os *stakeholders* detêm sobre a organização. A veiculação de notícias pela mídia pode beneficiar ou prejudicar a imagem da empresa.

Em virtude dos vários *stakeholders* trabalharem em diferentes áreas e praticarem diversas tarefas na empresa, cada um terá diversos interesses pela organização. Uma vez que determinados interesses influenciam a visão sobre a organização, formando em certos momentos suposições positivas ou negativas no que se refere à variável social, econômica e de propriedade da organização.

Deve-se frisar que a gestão de *stakeholders* é responsável por auxiliar a organização nas respectivas tomadas de decisões, tendo por base fatos concretos alcançados por meio de levantamento de dados e informações. Por isso, eles acabam tendo grande atuação na gestão administrativa, operacional, organizacional e gerencial de uma empresa, uma vez que os resultados dos seus setores podem afetar de forma positiva ou negativa os sentidos da organização.

Os *stakeholders* têm certo grau de influência na empresa. Logo, é essencial um relacionamento de hospitalidade com todos os *stakeholders*, principalmente entre os clientes e funcionários. Os parques aquáticos se relacionam com diversos *stakeholders* que são compreendidos como mais importantes comparados a outros empreendimentos, assim como as empresas de modo geral.

A mídia é um importante *stakeholder*, já que os parques aquáticos são empresas da área do entretenimento e lida com lazer e diversão. Portanto, é essencial ter uma atenção e um bom relacionamento com ela, pois é um poder relevante para que a empresa continue no mercado. Diante disso, a gestão dos *stakeholders* contribui para que a empresa não venha sofrer algum tipo de prejuízo no seu desempenho e consolidação no espaço em que se encontra e minimizar resultados negativos, por isso é importante constituir uma relação de parceria.

## 2 RELAÇÕES DE HOSPITALIDADE E HOSTILIDADE E SERVIÇOS

Neste capítulo, serão apresentadas as principais reflexões sobre hospitalidade e hostilidade juntamente com discussões acerca da prestação dos serviços que são oferecidos nos parques aquáticos.

### 2.1 RELAÇÕES DE HOSPITALIDADE E HOSTILIDADE

Entende-se por hospitalidade o ato de receber pessoas que estão fora do seu local de origem, por qualquer motivo que seja. Desta maneira, “ser hospitaleiro significa gosto por receber pessoas, mas não necessariamente a capacidade, a condição de oferecer hospitalidade adequada.” (CAMARGO, 2004). Ou seja, nem sempre se tem o mínimo de condições de oferecer uma adequada hospitalidade, pois esta implica não só na acomodação, mas também na oferta de alimentos, de bebidas, de conforto, de entretenimento, etc., agradando ao hóspede e deixando-o satisfeito, fazendo com que ele se sinta em casa, aumentando o seu bem-estar. Pode-se observar isso quando Baptista (2002) afirma que a hospitalidade envolve um conjunto de fatores como atitudes, serviços e estruturas, com o objetivo de oferecer o bem-estar.

[...] de um modo geral a hospitalidade se configura como um conjunto de serviços, atitudes e estruturas num ambiente diferente do que o indivíduo reside, com o objetivo maior de proporcionar-lhe bem-estar, conforto, segurança e acolhida com qualidade (BAPTISTA, 2002, p. 157).

Na visão da autora supracitada, observa-se que a hospitalidade ganha uma diferente perspectiva a partir do momento em que quesitos como estrutura, serviços e atitudes estão relacionados, pois não adianta ter uma atitude de acolhimento ao visitante se a estrutura do local não atende as suas necessidades básicas, assim como não é coerente ter uma excelente estrutura se as atitudes de hospitalidade do agente receptor deixam a desejar. Sendo assim, destaca-se que deve existir uma união entre os vários aspectos que estão relacionados à hospitalidade para que esta seja feita dentro de um padrão de qualidade, atendendo de verdade as necessidades e/ou desejos do visitante.

De acordo com Gotman (2001, p. 66), a hospitalidade é entendida como a ligação especializada entre dois personagens, sendo o primeiro a pessoa que recebe e o segundo aquele que é recebido. Dessa maneira, a hospitalidade pode ser

compreendida como a arte de receber bem, oferecendo condições favoráveis ao receptor em sua estadia. Nesse sentido, os anfitriões trabalham, no caso em estudo, representados pelos parques aquáticos, e os hóspedes, representados pelos clientes, desfrutam do lazer.

Dessa forma, a hospitalidade é entendida a partir da relação desenvolvida entre os dois mais importantes personagens, o anfitrião e o hóspede. O primeiro é o que presta serviços, já o segundo é o consumidor. Este relacionamento fortalece a definição de hospitalidade sob a condição econômica da ligação interpessoal entre determinadas pessoas.

A hospitalidade tem duas escolas principais de estudo, a francesa e a americana. A escola francesa investiga a hospitalidade doméstica e pública, se baseando na teoria do dar-receber-retribuir, pois é vista como uma dádiva. Enquanto que a americana defende apenas a hospitalidade comercial, pois se baseia no contrato e nas trocas comerciais que são estabelecidas por empresas, como as agências de viagens, hotéis, restaurantes, etc., em que se oferece, mas com a garantia de receber algo em troca, a retribuição (LOHMANN; PANOSSO NETTO, 2012). Esta última é a que faz parte da pesquisa dos parques aquáticos.

Lashley (2004, p. 15) diz que a hospitalidade envolve a oferta de alimentos, bebidas e acomodação para pessoas que não são membros de uma casa, representando um ato de amizade, criando laços simbólicos e vínculos na partilha da hospitalidade. Enquanto para Camargo (2004, p. 52), “a hospitalidade pode ser definida como o ato humano, exercido em contexto doméstico, público e profissional, de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu hábitat natural”. O mesmo nos diz ainda que há dois eixos de tempo/espaço para demarcar a área de estudo, os eixos cultural e social. O eixo cultural são ações de recepcionar/receber, hospedar, alimentar e entreter, enquanto o eixo social envolve as categorias doméstica, pública, comercial e virtual.

Na tabela abaixo se observa os tempos e os espaços da hospitalidade humana de acordo com Camargo (2004) com os seus eixos cultural e social:

	<b>Recepcionar</b>	<b>Hospedar</b>	<b>Alimentar</b>	<b>Entreter</b>
<b>Doméstica</b>	Receber pessoas em casa, de forma intencional ou casual.	Fornecer pouso e abrigo em casa para pessoas.	Receber em casa para refeições e banquetes.	Receber para recepções e festas.
<b>Pública</b>	A recepção em espaços e órgãos públicos de livre acesso.	A hospedagem proporcionada pela cidade e pelo país, incluindo hospitais, casas de saúde, presídios...	A gastronomia local.	Espaços públicos de lazer e eventos.
<b>Comercial</b>	Os serviços profissionais de recepção.	Hotéis.	A restauração.	Eventos e espetáculos. Espaços privados de lazer.
<b>Virtual</b>	Folhetos, cartazes, folderes, internet, telefone, e-mail.	Sites e hospedeiros de sites.	Programas na mídia e sites de gastronomia.	Jogos e entretenimento na mídia.

**Quadro 6:** os tempos/espaços da hospitalidade humana.

**Fonte:** Camargo (2004, p. 84).

Verifica-se que a hospitalidade no eixo cultural envolve o recepcionar/receber, sendo o mais importante elemento da hospitalidade, pois é a primeira preocupação, o contato inicial ao receber o visitante; o hospedar é oferecer acolhimento, calor humano e fazer com que o hóspede sinta segurança; no eixo alimentar oferece-se alimento, concretizando o ato da hospitalidade; e no entreter têm-se momentos de prazer, proporcionando momentos agradáveis ao hóspede.

No eixo social, a hospitalidade doméstica é o bem receber, oferecer acolhimento, principalmente em casa; a hospitalidade pública se refere aos atrativos que a cidade tem a oferecer para acolher as pessoas como por meio do lazer, da infraestrutura e da segurança; a comercial oferece acomodação, alimentação e diversão em troca de dinheiro; por fim, na hospitalidade virtual o contato não ocorre



de forma física, mas sim de maneira distanciada, pela internet, que é uma relação não real.

Dentre esses eixos, a hospitalidade estudada será a comercial, que de acordo com Camargo (2005), é aquela praticada pelos prestadores de serviço nos setores hoteleiros e de restauração. Entretanto, ele indaga se esta forma de hospitalidade é praticada no seu sentido mais puro, já que abrange uma operação financeira, ou melhor, o cliente paga para ser “bem recebido”.

Camargo (2005, p. 45) manifesta seu ponto de vista sobre a hospitalidade comercial dizendo:

[...] a hospitalidade sempre foi atributo de pessoas e de espaços, não de empresas; a observação deve, pois, dirigir-se para o que acontece além da troca combinada, além do valor monetizável de um serviço prestado, para o que as pessoas e os espaços proporcionam além do contrato estabelecido (CAMARGO, 2005, p. 45)

Camargo (2005) afirma que é possível manter práticas de hospitalidade no espaço comercial, desde que os prestadores de serviços estejam dispostos a ofertar, além de alojamento, alimentos e bebidas, atenção, solidariedade, cordialidade e dedicação ao cliente.

A hospitalidade comercial envolve tanto as relações entre cliente e prestador de serviço, como a inter-relação entre os clientes internos (funcionários) e clientes externos (hóspedes). Diversas cidades desenvolvem uma infraestrutura básica de serviços e equipamentos turísticos, dentre esses equipamentos estão os serviços de transportes, equipamentos de lazer, entre outros. Aqui, ela deve ser entendida como uma atividade comercial que oferece serviços de qualidade e que deve, dentre outras coisas, colaborar para o bem estar do cliente, atender as suas necessidades básicas de acolhimento e, de preferência, superar os desejos e expectativas do visitante.

Na hospitalidade comercial, os empreendedores procuram compreender melhor as ligações que existem entre seus ambientes comerciais e os turistas, para que sejam evitados os níveis de reclamações, fazer com que o cliente volte ao empreendimento e também para atingir mais satisfação e fidelização. Confirma assim, o pensamento de Lashey e Morrison (2004):

Os motivos para ser hospitaleiro são basicamente não pertinentes: o desejo de suprir com exatidão a quantidade de hospitalidade que assegure a satisfação do hóspede, o desejo de limitar o número de reclamações e,

esperançosamente, o desejo de gerar uma visita de retorno enquanto se apura o lucro.

A hospitalidade no contexto comercial possui como objetivo proporcionar aos clientes bom acolhimento nos diferentes ambientes em que a hospitalidade possa estar, através do retorno financeiro, ou seja, o acolhimento baseado em trocas monetárias.

A hospitalidade comercial dirige-se ao ato de acolher bem, de alimentar, de hospedar e entreter. Os anfitriões trabalham e enquanto isso os hóspedes aproveitam o lazer, como ocorre em toda hospitalidade, inclusive no caso dos parques aquáticos abordados nesta pesquisa. Receber pessoas significa entretê-las de alguma maneira e por algum tempo, proporcionando momentos agradáveis e marcantes, como os equipamentos de lazer. Porém, nem sempre a relação anfitrião/hóspede acontece de forma harmônica. Camargo (2011, p. 15) afirma que “a hospitalidade e hostilidade estão (...) imbricadas, e a hospitalidade torna-se, nessa concepção, o remédio contra a hostilidade”.

A hospitalidade e a hostilidade são representadas respectivamente pela amabilidade e pela falta dela. Nas viagens, o estranho é representado pelo viajante ou pelo hóspede, este busca ser tratado com amabilidade, que é expressão da hospitalidade, mesmo quando tida como atividade comercial.

A hospitalidade e a hostilidade estão perto uma da outra, e o que as separa é muito pouco. À proporção em que quem recebe se sente de algum modo ameaçado pelo hóspede, logo cessará a circunstância do acolhimento e dessa forma surgirá à agressão, no caso, a hostilidade.

A desobediência às regras da hospitalidade gera o seu verso, a inospitalidade, ou seja, a hostilidade. De outra maneira, a hostilidade é a consequência de um encontro inospitaleiro. Se, num encontro que se pretendia entre amigos, alguém é injuriado ou caluniado; se, ao adentrar uma cidade, alguém se sente discriminado por cor, raça ou origem, eles podem recorrer aos tribunais. Há leis escritas que regulam estes eventos da hospitalidade. Mas se, ao visitar um amigo, alguém se sente menosprezado ou, se, ao adentrar uma cidade numa viagem turística, ele não encontra uma sinalização que lhe permita chegar com facilidade ao destino, a hostilidade que se experimenta traduz-se em desejo de não voltar mais. Um simples exemplo de hostilidade é o fato de não se dizer “bom dia”,

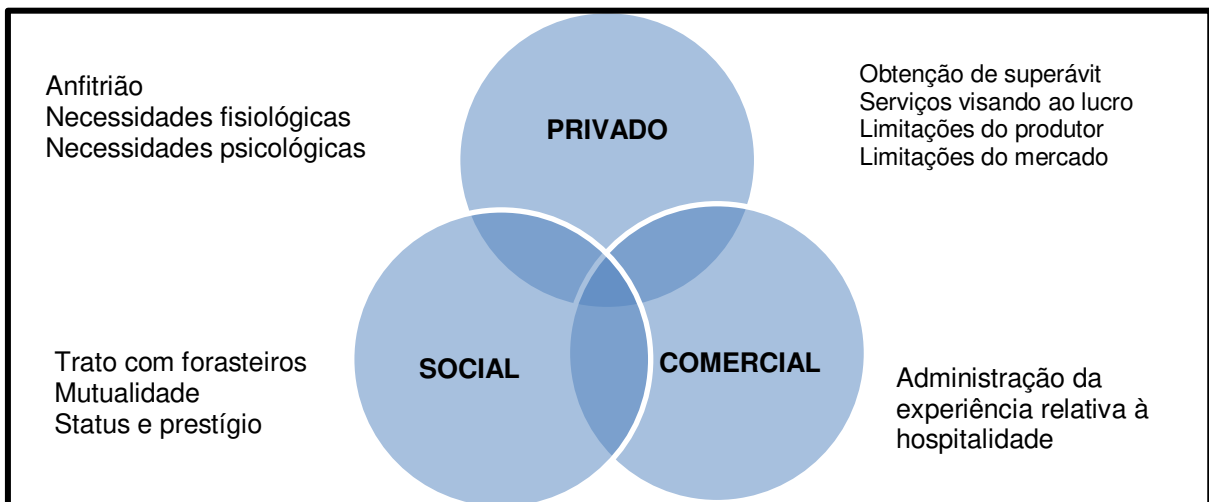
”por favor”, “com licença” ou “obrigado”. Ignorar alguém já é considerado um fato de inospitalidade.

De acordo com Camargo (2011, p. 15):

O igual é hóspede, o desconhecido é hostis, o inimigo. Mas mesmo os iguais não são inteiramente iguais. [...] mesmo aquele que é aceito como hóspede em alguma medida é um estranho, e, inversamente, aquele que nos recebe é, também em certa medida, um estranho; esse encontro pode dar origem a um ritual donde deriva a amizade, o vínculo humano, ou a agressão, a hostilidade.

Nem todas as relações são bem sucedidas. Camargo (2011), que considera a hospitalidade como uma virtude manifestada por rituais de acolhimento em diferentes sociedades, defende que “todo ritual inclui, mas também exclui. Designa o pertencimento de alguns, mas também a condição de estranho de outros. Os incluídos são os iguais de alguma forma”. Portanto, a hostilidade é o outro lado da hospitalidade.

Lashley (2004) analisa as atividades referentes à hospitalidade em três domínios: o “social”, as atividades onde a hospitalidade ocorre junto com impactos de forças sociais; o “privado”, a hospitalidade é associada à oferta no lar, e o “comercial”, a hospitalidade é vista como atividade econômica, como pode ser observado na figura abaixo:



**Figura 3:** Atividades relacionadas com a hospitalidade

**Fonte:** Lashley (2004, p. 6).

Como afirmado por Lashley (2004), o domínio social, também chamado de público, refere-se à oferta de alimento, bebida e acomodação implicando reciprocidade; enquanto o privado ou doméstico, refere-se à capacidade de suprir

necessidades que o hóspede tem através da receptividade, relaciona-se com a oferta no lar; já o domínio comercial, conhecido também como profissional, pretende oferecer um bom acolhimento e alimento objetivando o retorno financeiro, fazendo ainda com que o hóspede volte ao espaço quando necessitar do serviço que foi oferecido.

O domínio social da hospitalidade considera os cenários sociais em que a hospitalidade e os atos ligados, condição de hospitalidade ocorrem junto com os impactos de forças sociais sobre a produção e o consumo de alimentos, bebidas e acomodações. O domínio privado considera o âmbito das questões associadas da “trindade” no lar, assim como leva em consideração o impacto do relacionamento entre anfitrião e hóspede. O domínio comercial diz respeito à oferta de hospitalidade enquanto atividade econômica e inclui as atividades dos setores tanto privado quanto público (LASHLEY; MORRISON, 2004, p. 5-6).

Na atividade comercial, as relações de hospitalidade acontecem entre a empresa e o cliente, diferente das outras atividades, em que há uma troca de papéis entre os atores. No âmbito comercial, o hóspede não necessita retribuir a hospitalidade que lhe foi oferecida.

Os hóspedes podem usar as instalações sem temer qualquer outra obrigação mútua em relação ao hospedeiro, além daquela exigida pelo relacionamento mercadológico, isto é, pagar a conta. [...] Esse tipo de hospitalidade não é vista como muito hospitaleira, visto que, o indivíduo sente-se genuinamente querido e bem-vindo quando recebe a autêntica hospitalidade (LASHLEY, 2004).

No contexto comercial, os motivos para ser hospitaleiro são principalmente após gerar lucro, garantir a satisfação e a manutenção do cliente, evitar ou limitar o número de reclamações. A hospitalidade comercial segue normas através da aprendizagem e da capacitação das pessoas do ambiente comercial para receber bem o cliente, objetivando satisfazer as necessidades desse cliente. A hospitalidade deve ser inserida na cultura organizacional de qualquer empreendimento, pois implicará nas características das prestações dos serviços ofertados.

A hospitalidade não está voltada somente à ideia de oferta de hospedagem, mas também aos espaços empresariais, em que estes devem acolher e manter os seus funcionários e clientes. Em qualquer lugar que ela for aplicada servirá como elemento de integração, os gestores devem apoiar as emoções dos seus colaboradores, pois eles são a chave para se oferecer boas experiências que irão gerar respostas sensíveis nos clientes, em uma demonstração de como a inteligência emocional influencia a hospitalidade em comum dos domínios privado,

social e comercial. Como a hospitalidade tem um relacionamento direto com a prestação de serviços, são citadas a seguir definições e características dos serviços.

## 2.2 SERVIÇOS

Podemos classificar como prestadores de serviços: as empresas do setor de hotelaria, alimentação, aviação, hospitais, universidades, museus, além de pessoas que trabalham na área de produção, como contadores, operadores de computadores e entre outros, principalmente em se tratando de pessoas que trabalham para a fábrica de produtos (KOTLER; KELLER, 2006).

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) conceituam o serviço da seguinte maneira:

[...] serviço é o conjunto de atividades realizadas por uma pessoa física ou jurídica com o objetivo de responder as necessidades e/ou desejos dos seus diferentes públicos-alvo. Por conseqüente, ressalta-se que o serviço está diretamente relacionado à satisfação das expectativas do cliente, por conta disto é considerado um bem imaterial, ou seja, intangível (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2014. p. 15).

Então, os serviços tornaram-se importantes para o desenvolvimento da economia de uma determinada região, já que toda a sociedade necessita da prestação de serviços como, por exemplo, a saúde, educação, transporte, hospedagem, alimentação, limpeza, vigilância e etc., para atender suas necessidades básicas e desejos dos mais simples aos mais complexos.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), “serviço é uma experiência precíval, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor”. Lovelock e Wright (2006, p. 6) identificam o serviço como “um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra”, classifica ainda como uma “atividade econômica que cria valor e proporciona benefícios a cliente”. Zanini (2016, p. 26) informa que a prestação de serviço está ligada a um “conjunto de atividades realizadas por uma empresa para responder às expectativas e necessidades do cliente”.

A partir dessas definições, podemos elencar as principais características dos serviços: a simultaneidade, a precibilidade, a intangibilidade e a heterogeneidade. A simultaneidade e precibilidade referem-se à comercialização, e a intangibilidade e a heterogeneidade são voltadas para a produção dos serviços.

Simultaneidade	Os serviços não podem ser estocados, pois são criados e consumidos simultaneamente.
Perecibilidade	O serviço possui prazo, está perdido se não for usado.
Intangibilidade	Serviços não podem ser tocados, são ideias e conceitos, e não objetos.
Heterogeneidade	O serviço que a empresa oferece não tem sempre a mesma característica, pois tem diferentes traços e cada cliente tem as suas exigências.

**Quadro 7:** Características dos serviços

**Fonte:** Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 19)

Apesar dos serviços não serem palpáveis, existem elementos próprios que são capazes de serem percebidos por meio de estruturas físicas, por exemplo. As instalações e o ambiente físico de um parque aquático são exemplos de itens tangíveis no serviço, já que os equipamentos são essenciais para que ocorra a prestação do serviço.

Para Spiller *et al.* (2015), a prestação de serviços é uma interação, em tempo real, entre os clientes e os funcionários, em que diversos componentes de comportamento e psicológicos são envolvidos, a saber: atitude, acolhimento, compreensão, confiança, cooperação, interesse, proatividade e troca. Esses componentes sinalizam para o quão grande é a tarefa de entender e gerir serviços.

Kotler e Keller (2006) acrescentam que os serviços são difíceis de generalizar, sem distinções. De acordo com os autores, o serviço pode ser baseado em equipamentos ou em pessoas, em que o primeiro se relaciona aos utensílios que são utilizados para a prestação do serviço, por exemplo, as máquinas de vendas, e, no segundo, as pessoas que tem alguma qualificação ou especialização para prestar o serviço, como, o contador. As empresas prestadoras de serviços podem oferecer serviços diferentes. Restaurantes, por possuírem vários formatos, como, *fast-food*, *coffee shop*, são exemplos desse tipo de empresa.

Os serviços são passageiros, ocorrem em certo período, por isso, administradores não têm facilidade para caracterizar os seus produtos. Isso deve à intangibilidade que os serviços possuem e a presença do cliente no processo da

realização de serviço cria uma preocupação para os gerentes, pois surge uma experiência total no serviço (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). Logo, os gestores devem conhecer sobre os serviços ofertados, e o tipo dos seus clientes.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) definem pacote de serviços como um conjunto de mercadorias e serviços que são oferecidos em um ambiente, e esse conjunto caracteriza-se em: instalações de apoio, bens facilitadores, informação, serviços explícitos e serviços implícitos, como ilustrado abaixo:

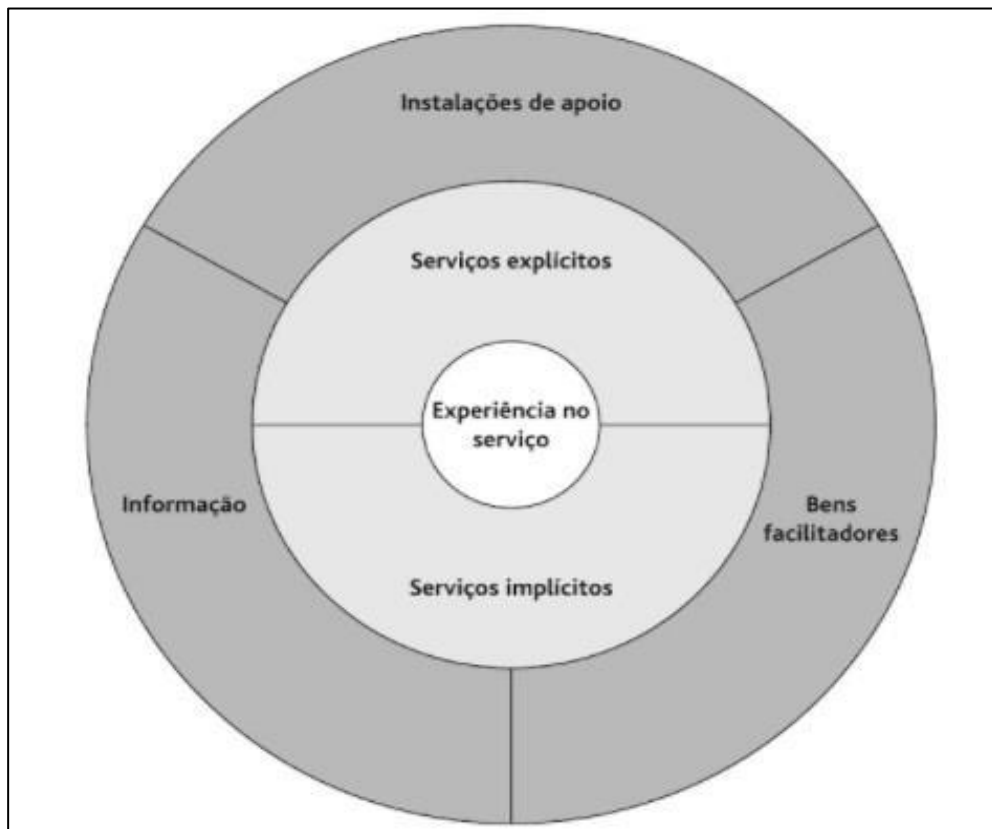
Instalações de apoio	Recursos físicos essenciais para o serviço ser oferecido. Exemplo: restaurantes, aviões, hospitais, etc.
Bens facilitadores	Material que pertence ao comprador. Podem ser materiais adquiridos pelo comprador e aqueles fornecidos pelos clientes. Exemplo: itens de alimentação, veículos para transporte, tacos de golfe, etc.
Informação	Informação que é disponibilizada pelo cliente ou fornecedor e possibilita um serviço eficiente e customizado. Exemplo: prontuários médicos, relatórios de avaliação física, etc.
Serviços explícitos	Benefícios logo percebidos pelo cliente; características essenciais ou intrínsecas de um serviço. Exemplo: ausência de dor após a restauração de um dente, tempo de resposta dos bombeiros a uma chamada, o transporte feito pelo avião, etc.
Serviços implícitos	Benefícios psicológicos percebidos de forma vaga pelo cliente; são características extrínsecas dos serviços. Exemplo: musculação, status decorrente da graduação em uma universidade renomada, a dança, etc.

**Quadro 8:** Características dos pacotes de serviços

**Fonte:** Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 22).

Os cinco elementos do pacote de serviços são sentidos pelos clientes e ajudam na sua percepção sobre a qualidade da experiência de serviços. É importante que o gerente de serviços e demais colaboradores ofereçam ao cliente

uma experiência harmônica com a proposta do pacote (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). A figura abaixo representa essas características:



**Figura 4:** Prestação de serviços

**Fonte:** Fitzsmmons; Fitzsmmons, (2014, p. 23)

Por meio desses elementos, os clientes têm a sensibilidade para a percepção sobre a prestação do serviço. Portanto, os gerentes devem oferecer serviços que sejam condizentes com o pacote que é proposto para que a experiência seja positiva (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). A prestação de serviços requer cuidados especiais para que o cliente não se sinta enganado, ou não ter as suas expectativas atendidas, o que poderá comprometer seriamente o estabelecimento e sua imagem.

Para Fitzsmmons e Fitzsmmons (2014, p. 26), a prestação de serviços é considerada segundo duas dimensões: “quem ou o que é beneficiário direto do serviço e a natureza tangível do serviço”. Surgem então quatro classificações: ações tangíveis direcionadas ao cliente e aos bens do cliente, e ações intangíveis dirigidas ao intelecto do cliente e executadas sobre o patrimônio dele.

Como são de natureza tangível para os clientes e seus bens, e intangíveis para a mente das pessoas e suas posses, o serviço é categorizado através de



processos, pois, nas empresas que inovam, os gerentes estão atentos nos setores para encontrar estratégias que possam ser utilizadas para a melhoria na prestação do serviço. Esses processos são divididos em:

		<b>Beneficiário direto do serviço</b>	
		Pessoa	Bens
Natureza do ato de prestação de serviços	Ações tangíveis	<p><i>Serviços dirigidos ao corpo:</i></p> <p>Saúde</p> <p>Transporte de passageiros</p> <p>Salões de beleza</p> <p>Academias</p> <p>Restaurantes</p>	<p><i>Serviços dirigidos a bens físicos:</i></p> <p>Transporte de carga</p> <p>Conserto e manutenção</p> <p>Lavanderia e lavagem a seco</p> <p>Cuidados veterinários</p>
	Ações intangíveis	<p><i>Serviços dirigidos à mente:</i></p> <p>Educação</p> <p>Comunicação</p> <p>Serviços de informação</p> <p>Teatros</p> <p>Museus</p>	<p><i>Serviços dirigidos a ativos intangíveis:</i></p> <p>Bancos</p> <p>Serviços legais</p> <p>Contabilidade</p> <p>Seguros</p> <p>Valores mobiliários</p>

**Quadro 9:** Natureza do ato de prestação de serviços

**Fonte:** Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 27).

Observa-se no quadro acima que no processamento de pessoas e nos serviços em que há estímulo mental é necessário que os clientes estejam no momento em que o serviço é prestado. Por isso, os gestores devem ter mais atenção no desenvolvimento da oferta do serviço através do atendimento e acolhimento com o cliente. Por outro lado, nos serviços que são dirigidos aos bens e informações, o envolvimento do cliente se restringe em solicitar o serviço e ações sobre os seus bens.

Os clientes estão diretamente relacionados ao serviço por ter a característica de ser produzido e consumido simultaneamente, há uma interação entre a empresa

e o consumidor, gerando a prestação de serviços, além da procura por pontos tangíveis apesar dos serviços serem intangível, a fim de compreender a natureza da experiência (ZEITHAML *at al*, 2014). Outras características em relação aos clientes e serviços são que estes não obtêm a propriedade de serviços, normalmente derivam valor de serviços sem obter a propriedade de quaisquer elementos tangíveis; e os clientes podem ser envolvidos no processo de produção, participando na execução do serviço, ao sacar dinheiro no caixa eletrônico, por exemplo.

Diante disso, as empresas devem oferecer pacotes de serviços que satisfaçam as necessidades e vontades dos seus clientes e ser condizente com o que é desejado por ele. À medida que essa satisfação depende do desempenho que o prestador de serviço possui, da sua interação com o cliente no ato do serviço.

Spiller *at al* (2015, p. 24-25) classificam os serviços de acordo com a atividade, podendo ser de consumo ou industriais, a primeira refere-se ao consumidor final, enquanto a segunda, às organizações comerciais ou institucionais.

<b>Serviços de consumo</b>	<b>Serviços Industriais</b>
De conveniência: o consumidor não perde tempo pesquisando profissionais por não notar diferenças significativas de qualidade.	De equipamento: relacionados com a instalação, montagem ou manutenção de equipamentos.
De escolha: alguns serviços têm custos diferentes conforme a qualidade e tipos de serviços prestados.	De facilidade: serviços que oferecem facilidades às empresas que os contratam.
De especialidade: são muito técnicos e especializados, costumam ser regulamentados por órgãos.	De orientação: auxiliam nos processos de tomadas de decisão e incluem os serviços de consultoria.

**Quadro 10:** Adaptado dos tipos de serviços

**Fonte:** Spiller *at al* (2015, p. 24-25)

Os serviços relacionados à hospitalidade têm o intuito de criar experiências memoráveis nos clientes por meio de atividades que supram as necessidades dos mesmos. Portanto, as empresas, assim como os gestores, devem estar atentas aos

serviços oferecidos aos clientes, para que esses fiquem satisfeitos, a fim de fidelizá-los e fazer com quem indiquem o serviço dessa empresa para outras pessoas.

As empresas devem fazer com que os seus serviços gerem satisfação nos seus clientes para eles retornarem e indicarem, pois a cada dia eles estão mais exigentes, já que um serviço que ele paga para ter envolve custos, o tempo, o desejo e até mesmo seus sonhos. Portanto, deve-se oferecer um serviço que satisfaça o cliente tanto de forma física como psicológica para que a expectativa seja atendida e de preferência, superada.

Para uma empresa ter o seu serviço reconhecido no mercado é importante ter atrativos e infraestrutura que atendam os desejos e as necessidades do seu público-alvo, e, sobretudo, condizente com a realidade do serviço ofertado, e além de tudo isso, possuir uma mão-de-obra qualificada. Para isso, é importante que se invista em treinamentos e qualificações para os funcionários de forma que seja uma prática constante. Enfim, são muitos os pré-requisitos necessários para atrair e fidelizar os clientes no mercado de serviços, sendo preciso investir em práticas comerciais que promovam a empresa, ter uma boa equipe de marketing, que trabalhe em prol dos objetivos que precisam ser alcançados.

Diante do exposto, podemos observar a grande importância que a prestação dos serviços de hospitalidade com qualidade possui para os diversos empreendimentos. Isto se torna um grande desafio para a gestão dos parques aquáticos, pois, diferentes atividades são realizadas ao mesmo tempo por outros *stakeholders*, e as empresas, assim como os gestores, devem estar atentos aos serviços oferecidos aos clientes, para que esses fiquem satisfeitos, a fim de obter a fidelização dos mesmos e garantir que eles voltem, assim como indicar para outras pessoas o serviço que é prestado na organização, ou seja, deve-se tentar ao máximo superar as expectativas do cliente.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados o tipo de pesquisa, universo, a amostra e os instrumentos que foram utilizados para a coleta e análise de dados.

Esta pesquisa se desenvolve a partir do seu objetivo geral que se baseia em analisar de que forma as relações de hospitalidade e hostilidade com os *stakeholders* no âmbito da gestão de Parques Aquáticos influenciam na prestação de serviços. No que diz respeito ao referencial teórico, foram pesquisadas contribuições dos temas de lazer e recreação, parques, gestão de *stakeholders*, hospitalidade e hostilidade e serviços por meio de livros, artigos científicos, revistas e *websites*.

#### 3.1 TIPO DE ESTUDO

Realizou-se um estudo de casos múltiplos, que consiste numa estratégia de investigação utilizada em pesquisas relacionadas às ciências sociais, que investiga um fenômeno em profundidade em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (YIN, 2010). Através desta escolha, buscou-se obter a visão e opiniões dos gestores dos parques aquáticos, possibilitando a abrangência da análise sobre as relações com os *stakeholders*, funcionários e clientes.

#### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa foi o conjunto de gestores dos parques aquáticos Fantasy Eco Park e Valparaíso Acqua Park.

A amostra foi formada por um gestor de cada parque aquático. Foram entrevistados os seguintes gestores dos parques relacionando-os com a função que desempenham: no Fantasy Eco Park a entrevista foi realizada com o Carlos Magno, Diretor Geral do parque aquático. No Valparaíso a entrevista foi feita com a Stephany Passos, Gerente de RH do parque.

Com relação ao perfil dos gestores dos parques aquáticos entrevistados, destaca-se que ambos apresentam como formação o terceiro grau, sendo bacharéis em economia e administração, respectivamente. A Stephany possui pós-graduação em Engenharia de Produção de Serviços e Especialização em Gestão de Pessoas, possuindo outras experiências profissionais na área de Recursos Humanos e

Gestão de Pessoas e Departamento Pessoal, mas essa é a primeira vez que ela tem a oportunidade de trabalhar na área de Turismo, as outras experiências que ela teve foram na Construção Civil e no Comércio. O Carlos Magno já teve outras experiências, mas nada relacionado ao turismo.

As entrevistas com estes gestores de parques aquáticos foram realizadas no parque em que exercem serviço, com duração média de 40 minutos, em cujos relatos foram apresentados os principais *stakeholders* e foi identificada a visão sobre hospitalidade e hostilidade e como estas acontecem entre os *stakeholders* que atuam no setor de lazer.

As entrevistas foram feitas pessoalmente, sendo agendadas com os gestores dos parques citados acima. Na oportunidade, as entrevistas foram gravadas por meio de gravação eletrônica, autorizadas através de assinaturas de cada entrevistado, conforme Termo de Autorização contido no (Apêndice A), no período de 11 a 15 de setembro de 2018.

### 3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados deu-se no período de 11 a 15 de setembro de 2018, sendo pautada no método sugerido por Yin (2010), que prevê entrevistas com roteiros semiestruturados, os quais foram respondidos pelos gestores dos parques aquáticos citados acima.

A realização de entrevistas com roteiros semiestruturados para o estudo de casos múltiplos apresenta como principais vantagens: maior operacionalização, maior sistematização dos resultados obtidos, maior automatização do processo de análise dos dados e menores custos (YIN, 2010). Assim sendo, justifica-se a escolha da realização da entrevista como instrumento da coleta de dados desta pesquisa.

O roteiro semiestruturado da entrevista foi formado por 11 perguntas abertas com vistas à identificação dos principais *stakeholders* envolvidos na prestação de serviços do parque aquático e à verificação da existência de hospitalidade entre a gestão do parque e seus *stakeholders*.

Durante as entrevistas, foram apresentados os conceitos de hospitalidade de acordo com os autores Camargo (2004) e Gottman (2001) utilizados na pesquisa, o conceito de *stakeholder* e o mapa na visão de Freeman (1984), em busca da identificação daqueles que influenciam na prestação de serviços (APENDICE D). As

experiências das duas entrevistas contribuíram para essa pesquisa, conforme pode ser visto nas autorizações concedidas pelos sujeitos entrevistados (APÊNDICE E).

### 3.4 DESCRIÇÃO DOS LOCAIS DE ESTUDO

As principais características, dados e informações dos parques aquáticos abaixo relacionados foram obtidas através de realização de visitas *in loco* e informações contidas nos *websites* dos Parques Aquáticos.

#### 3.4.1 Fantasy Eco Park

Localizado na Estrada de Panaquatira, número 1606, Bairro Panaquatira, São José de Ribamar, Maranhão. O parque aquático foi fundado em 2001 e oferece serviços de lazer em piscinas, restaurantes, além de hospedagem em chalés, que é considerado pelo seu gestor como o diferencial do parque, pois não há outro parque aquático na cidade que ofereça serviço de hospedagem. O parque funciona aos sábados, domingos e feriados e de acordo com o gestor, a quantidade de funcionários é de aproximadamente 28 pessoas, entre garçons, atendentes, vendedores, dentre outros colaboradores. Segundo o gestor, o parque não possui organograma, dependendo do tipo de problema ele delega o poder a alguém, de acordo com a necessidade e com o momento. O parque possui bar molhado, conjunto aquático com piscinas adulto e infantil, quinze chalés, restaurante à la carte e self-service, quadra poliesportiva e arena de vôlei, campo de futebol, área para piquenique, dois toboáguas gigantes e o balde maluco, que é um atrativo de diversão no parque. Além de um loteamento com 145 lotes, em que quase metade já está vendida, e pessoas já estão construindo suas casas.



**Figura 5:** Entrada do Fantasy Eco Park

**Fonte:** Fantasy Eco Park Resort (2018)



**Figura 6:** Fantasy Eco Park

**Fonte:** Fantasy Eco Park Resort (2018)

### 3.4.2 Valparaíso Acqua Park

Localizado na Estrada da Pindoba, número 3, Pindoba, Paço do Lumiar, Maranhão, em 2006 surgiu o Valparaíso Complexo Turístico Ltda., com a ideia de criar uma empresa relacionada com o turismo e a gastronomia. A construção do Valparaíso Restaurante marcou o início desta empresa, que foi inaugurado no dia 28 de outubro de 2006, e em 2009 surgiu a ideia de agregar ao serviço do restaurante uma área de lazer voltada para crianças e adolescentes, então, surgiu, o Valparaíso

Acqua Park, que hoje é o maior parque aquático do Maranhão, já recebeu o selo de excelência do Trip Advisor duas vezes consecutivas, e encontra-se entre os vinte maiores da América do Sul. Segundo a gestora, existem 120 funcionários que trabalham na organização, quanto à capacidade de visitantes em média quatro mil pessoas visitam o parque diariamente, o máximo que já receberam foram seis mil pessoas em um dia e ainda havia espaço, então se acredita que a capacidade seja para sete mil pessoas.

O Valparaíso tem como missão dotar o Complexo de condições de excelência nos serviços de lazer, eventos e gastronomia, oferecendo sustentabilidade ao meio e ao negócio. Sua visão é figurar entre os melhores parques aquáticos e de lazer na América Latina e oferecer qualidade aos seus clientes, através da gestão estratégica de pessoas, de inovação e construção de novas áreas de lazer. Os seus valores são a inovação com sustentabilidade, dedicação plena aos seus clientes, respeito aos seus empregados e parceiros, e, ética como valor supremo da organização.

A estrutura do parque é composta de um restaurante *à la carte*; dois restaurantes *self service*; cinco lanchonetes; quatro quiosques; oito piscinas – uma piscina de ondas, um rio lento, um *half pipe*, um conjunto de toboáguas; um fraldário; uma loja de conveniências; uma central de carga e recarga; um estacionamento para mais de 600 veículos; duas enfermarias; uma reserva florestal com mais de dois hectares de mata preservada; uma central de administração; e, uma bilheteria.

O parque possui atualmente dez brinquedos, sendo: Acquarena, atração inaugurada no dia 12 de outubro de 2014, dia em que o parque recebeu mais de três mil pessoas, é uma área com gangorras, toboáguas, canhões d'água e travessias flutuantes, possui temas voltados para as brincadeiras dos circos e das gincanas infantis, a indicação é para maiores de dez anos; Splash, indicado para menores de dez anos; Half-Pipe, atração radical escolhida pelo público através de votação em março de 2012, é indicado para maiores de dez anos; Isla Negra, inaugurada em 2018, é uma piscina de ondas que tem 65 metros de largura, 73,70 de comprimento e capacidade para 1.800.000 litros de água, considera-se o principal diferencial de entretenimento do parque, é destinada a todos os públicos; Ilha do Pirata, com estreia no final de 2011, é um lugar amplo com hidromassagens e temática inspirada nas histórias dos piratas do Caribe dos séculos passados, com barco, cachoeiras, pedras, serpentes, âncoras e uma piscina com formato de praia indicado para



maiores de dez anos; Toboáguas Radicais, também para maiores de dez anos; Freefall, inaugurado em 2010, com 12 metros de altura, recomendado para maiores de dez anos; AcquaRampa, 6 metros de altura, a indicação é para maiores de dez anos; Magic River, com quase 300 metros de extensão, possui três cachoeiras ao longo do percurso, é indicado para maiores de dez anos; e ZooPlayground, possui escorregadores em formato de animais, tobogã infantil, sendo ideal para menores de dez anos.



**Figura 7:** Marca do Valparaíso Acqua Park

**Fonte:** Valparaíso Acqua Park (2018)



**Figura 8:** Valparaíso Acqua Park

**Fonte:** Valparaíso Acqua Park (2018)

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa encontrados por meio de uma abordagem qualitativa, com entrevistas semiestruturadas e análise de dados. Analisa-se a concepção dos gestores dos parques aquáticos a respeito das relações de hospitalidade e hostilidade na gestão dos parques com base nas entrevistas realizadas nos parques escolhidos para o estudo de casos múltiplos. Os parques serão identificados em forma alfabética, sendo estes: Fantasy Eco Park e Valparaíso Acqua Park.

### 4.1 ANÁLISES DO CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Para uma melhor identificação dos entrevistados no decorrer da análise e discussão foi criada uma legenda, segundo o quadro abaixo. Em seguida abordam-se as principais sínteses das percepções dos gestores.

<b>GESTORES DOS PARQUES</b>	<b>PARQUES AQUÁTICOS</b>	<b>SIGLA</b>
Carlos Magno	Fantasy Eco Park	G.F.E.P
Stephany Passos	Valparaíso Acqua Park	G.P.V.P

**Quadro 11:** Gestores dos parques aquáticos entrevistados

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018)

#### 4.1.1 Percepções de Hospitalidade e Hostilidade

Os gestores dos parques aquáticos entrevistados tiveram percepções diferentes de hospitalidade, já de hostilidade, semelhantes. Um dos entrevistados, o G.F.E.P concordou com o conceito dado pelo Camargo (2004) de que “a hospitalidade e hostilidade estão imbricadas, e a hospitalidade torna-se, nessa concepção, o remédio contra a hostilidade”. A hospitalidade e a hostilidade estão perto uma da outra, e o que as separa é muito pouco. À proporção em que quem recebe se sente de algum modo ameaçado pelo hóspede, logo cessará a circunstância do acolhimento e dessa forma surgirá à agressão, no caso, a hostilidade. O G.F.E.P afirmou que a hospitalidade e a hostilidade estão muito relacionadas, porém ele compreende essa definição de hospitalidade somente na hospedagem, quando diz que a hospitalidade está relacionada com a hostilidade na hospedagem, pois para ele o autor não separou bem isso: “a hospitalidade está

muito relacionada com essa hostilidade na hospedagem, porque parece que ele não separou bem essas duas coisas”.

Já para a G.P.V.P, a hospitalidade e a hostilidade precisam ser trabalhadas de forma muito precisa. A função de Gerência de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas não havia no parque e eles estavam sentindo uma necessidade de continuar crescendo, aumentar o negócio, mas crescer com qualidade, pois não adianta ter toda uma estrutura de brinquedos e piscina se não se tem qualidade, Então há um grande trabalho para as equipes, principalmente operacionais, em que se faz capacitação de todos eles, de forma integrada, para que todos tenham um objetivo comum que é o de oferecer o melhor serviço ao cliente. O compromisso de todos de um modo geral é com o cliente.

*Não adianta eu ter a maior estrutura do Estado, hoje nós somos o maior parque aquático do Estado, se eu não tenho qualidade no que eu ofereço. [...] então essa questão da hospitalidade pra gente é de extrema importância pro nosso negócio continuar sobrevivendo. (G.P.V.P)*

Dessa forma, destaca-se que a hospitalidade envolve diferentes atores que prestam e recebem determinados serviços. Por isso que em poucas palavras a hospitalidade pode ser vista como “a arte de bem servir” (GOTTMAN, 2001, p. 66). E no campo comercial, que incluem os parques aquáticos, as causas para ser hospitaleiro são, além de gerar lucro, garantir a satisfação, manter o cliente e evitar ou limitar as reclamações.

Ao questionar sobre as relações de hospitalidade e hostilidade na gestão do parque, o G.F.E.P diz que existe essa relação porque o parque oferece chalés aos associados:

*Ah claro, claro, nós temos as relações de hospitalidade porque a gente coloca chalés a disposição do nosso associado, embora a gente não alugue chalé, o nosso chalé é de cortesia ao associado, ele compra um título e dependendo do tipo de título ele tem uma quantidade X de diárias (G.F.E.P)*

O que confirma o pensamento anterior dele sobre hospitalidade ser somente hospedagem, contrariando pensamentos de autores como Lashley (2004, p. 15) que diz que a hospitalidade envolve a oferta de alimentos, bebidas e acomodação. Então é preciso que o gestor amplie a sua visão sobre a importância de conhecer assuntos que possam ajudar a melhorar o serviço do seu empreendimento, pois não é interessante para uma empresa ter o dinheiro para investir, mas não ter

conhecimentos técnicos por parte dos funcionários, já que isso influencia no sucesso da organização.

Para a G.P.V.P, o trabalho que começa na portaria é importante e é uma apresentação do parque, esse primeiro momento, esse primeiro contato que ele tem com a equipe, na bilheteria, ela acredita que é muito bom, que ele é realmente hospitaleiro, pois o cliente já chega sabendo que está entrando em um lugar onde ele vai ter várias opções para se alimentar, onde ele vai ter armários, caso ele queira guardar os seus pertences, ele já vê também o cronograma dos brinquedos, de horário, de funcionamento, assim como tem acesso à informação no cartão de consumo.

Então a gestora acredita que esse primeiro contato da bilheteria com o cliente é importante para ambas as partes, pois é a apresentação do parque, ou seja, o cartão de visita. Percebe-se que ela vai de encontro com o pensamento de Camargo (2004) em relação à hospitalidade no eixo cultural, que envolve o recepcionar, sendo o mais importante elemento da hospitalidade, pois é o contato inicial ao receber o visitante; o hospedar é oferecer acolhimento e fazer com que o hóspede sinta segurança; no eixo alimentar oferece-se alimento, concretizando o ato da hospitalidade; e no entreter têm-se momentos de prazer, proporcionando momentos agradáveis ao hóspede e, esses são os objetivos do parque. No eixo social, a hospitalidade comercial, que é característica dos parques, oferece-se acomodação, alimentação e diversão em troca de dinheiro. E possui como objetivo proporcionar aos clientes bom acolhimento nos diferentes ambientes em que a hospitalidade possa estar, através do retorno financeiro, ou seja, o acolhimento baseado em trocas monetárias.

Sobre já ter presenciado algum caso de hostilidade por parte dos colaboradores ou até mesmo dos clientes, o G.F.E.P disse que sim, em diversas situações, tanto por parte dos funcionários como dos clientes:

*Ah já, em várias situações, tanto de um lado quanto de outro, isso é uma coisa assim como eu te disse, depende da circunstância, depende do momento em que fulano tá, sabe? E como eu te disse, tem gente que de manhã tá de um jeito, de noite tá de outro. Então isso eu já presenciei inúmeras vezes, não foi uma, nem duas, nem dez, nem cinquenta, entendeu? Isso faz parte do dia a dia (G.F.E.P).*

A G.P.V.P pontuou que com relação aos clientes, principalmente quando se está no período de alta temporada, em que há um fluxo maior de pessoas

frequentando o parque, existem alguns pontos em que se está fazendo um trabalho de melhoria para algumas reclamações, como a demora em filas. O cliente quando pega uma fila, algumas vezes desrespeita os colaboradores, “eu tô na fila porque tu é lerda, porque tu não tá fazendo teu serviço direito, porque esse parque não presta”, enfim. Diante dessa situação, o parque está resolvendo esse problema aumentando a quantidade de caixas e de atendentes, e também a questão da bilheteria, pois hoje há quatro catracas de acesso e três operadores de caixa, e eles estão fazendo uma construção, onde vai acontecer a expansão da nova portaria com dez catracas e dez caixas: “se o meu cliente hoje passa vinte a trinta minutos porque eu só tenho quatro catracas e três caixas né, o que a gente espera é que esse tempo se reduza ao máximo a dez minutos”. Então o objetivo é trabalhar dentro de um tempo mínimo, para que esse cliente consiga passar cada vez menos tempo em fila e a qualidade do serviço aumente.

Com relação à hostilidade por parte dos funcionários, ela afirma que já houve o caso de alguns funcionários estarem no seu limite e agirem de maneira grosseira, mas eles já foram orientados, estão sendo reciclados novamente para zerar o máximo possível esse tipo de situação.

*[...] não é legal pra gente enquanto empresa, não é legal pra ele enquanto cliente, não é bom pra ninguém, o ambiente não fica propício, não fica agradável pra que nenhuma relação boa se construa, se a gente não tiver quebrando constantemente, diariamente essa questão da hostilidade.  
(G.P.V.P)*

Então se observa que para a G.P.V.P há uma preocupação constante com a melhoria dos serviços oferecidos, assim como com o bem estar dos clientes e dos funcionários. O que é de suma importância haver todo um cuidado com os envolvidos no funcionamento da empresa.

Em relação a treinamento para funcionários, o G.F.E.P afirmou que acontece de vez em quando, não é uma prática constante, o que acontece mais frequentemente é uma reunião em que se avalia a semana anterior e problemas que aconteceram para tentar reduzi-los. Isso pode trazer prejuízos para a organização, pois é necessário independente do porte da empresa, que se instrua todos os colaboradores para um bom atendimento e exercício da função.

Já a G.P.V.P pontuou que existem treinamentos constantes para os colaboradores do parque. Esses treinamentos costumam ser divididos por funções, pois como a quantidade de funcionários é elevada, não é fácil reunir todos de uma

vez. Então isso mostra mais uma vez a preocupação que esse parque possui com o sucesso da empresa, pois há investimentos para melhorar sempre.

Ao serem indagados sobre assumirem o papel de anfitriões e hóspedes, os gestores entrevistados evidenciaram respostas diversificadas. O G.F.E.P afirmou que não consegue imaginar o parque como hóspede. Já para a G.P.V.P a resposta ficou mais evidente, ela afirmou que consegue perceber os momentos em que são hóspedes e anfitriões. Tais percepções são evidenciadas ao analisar os trechos das entrevistas a seguir:

*Eu acho que **em momento nenhum o parque é hóspede, eu acho que o parque sempre é anfitrião**, eu não vejo essa relação de nós sermos hóspedes dentro do nosso próprio local, não, acho que não, todas as pessoas que vem pra cá são nossas associadas ou convidadas de associados ou visitantes e nós o tempo todo praticamos sim essa função de anfitrião. (G.F.E.P, grifo nosso).*

De outro lado, a G.P.V.P se vê tanto na relação de anfitrião como na de hóspede. Ela pontua que na maioria das vezes é anfitriã, mas algumas vezes os colaboradores se colocam na posição de visitantes, pois é uma forma que eles têm para identificar pontos que precisam ser melhorados, ou seja, um dia os funcionários estão de farda, em outros eles podem estar lá se divertindo:

*[...] o que eu quero te dizer é que hoje eu tô aqui, de farda, trabalhando, conversando contigo, se alguma cliente passar, me ver e pedir informação, sabe que eu trabalho aqui, outras vezes eu não vou estar de farda, eu vou estar como cliente, constantemente a gente faz isso, todos os gestores de área, porque a gente quer ter a experiência deles pra saber se o que a gente tá fazendo enquanto anfitrião tá dando certo, a gente passa a maior parte do tempo como anfitrião, claro né, mas como hóspede a gente também tenta fazer um certo revezamento. (G.P.V.P)*

A hospitalidade no caso dos parques é classificada como “comercial”, conforme os domínios de Lashley (2004), em que esta é tida como atividade econômica, em que o profissional deve oferecer um bom acolhimento e alimento objetivando o retorno financeiro, fazendo ainda com que o visitante volte ao espaço quando necessitar do serviço que foi oferecido. Para Lashley e Morrison (2004), o domínio comercial diz respeito à oferta de hospitalidade enquanto atividade econômica e inclui as atividades dos setores tanto privado quanto público.

Na atividade comercial, as relações de hospitalidade acontecem entre a empresa e o cliente, e este, não precisa retribuir a hospitalidade que lhe foi oferecida. A hospitalidade comercial segue normas através da aprendizagem e da

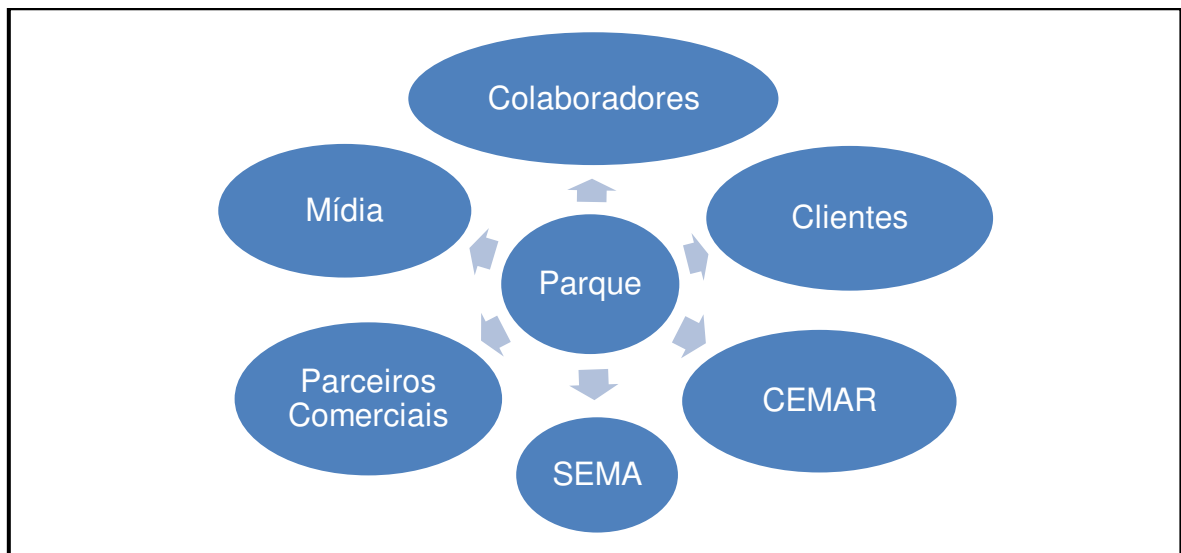
capacitação das pessoas do ambiente comercial para receber bem o cliente objetivando satisfazer as necessidades desse cliente.

Dessa forma, essa análise é importante para que se verifiquem as relações de hospitalidade e hostilidade entre o parque e o visitante, bem como entre os colaboradores dos parques. Portanto, as relações de hospitalidade e hostilidade são importantes para que os serviços oferecidos por esse setor sejam hospitaleiros constantemente.

#### 4.1.2 Percepções em relações aos *Stakeholders*

Sobre *stakeholder*, apenas a gestora do Val Paraíso conhecia o termo. Foi apresentado o conceito de Freeman (1984), que diz que *stakeholders* “são todos os indivíduos, grupos ou organizações que são afetados ou afetam outros *stakeholders* no alcance do objetivo de uma determinada empresa” para que fosse construído o mapa de *stakeholders* de cada parque.

No Fantasy Eco Park foram identificados como os mais importantes a CEMAR, a mídia, parceiros comerciais, a Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Recursos Naturais - SEMA, os clientes e colaboradores, conforme pode ser observado na figura a seguir:



**Figura 9:** Mapa de *Stakeholder* do Fantasy Eco Park

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018)

Nota-se que o gestor não concordou totalmente com o mapa sugerido, visto que a CAEMA foi um *stakeholder* retirado do mapa por ele, pois segundo o mesmo,

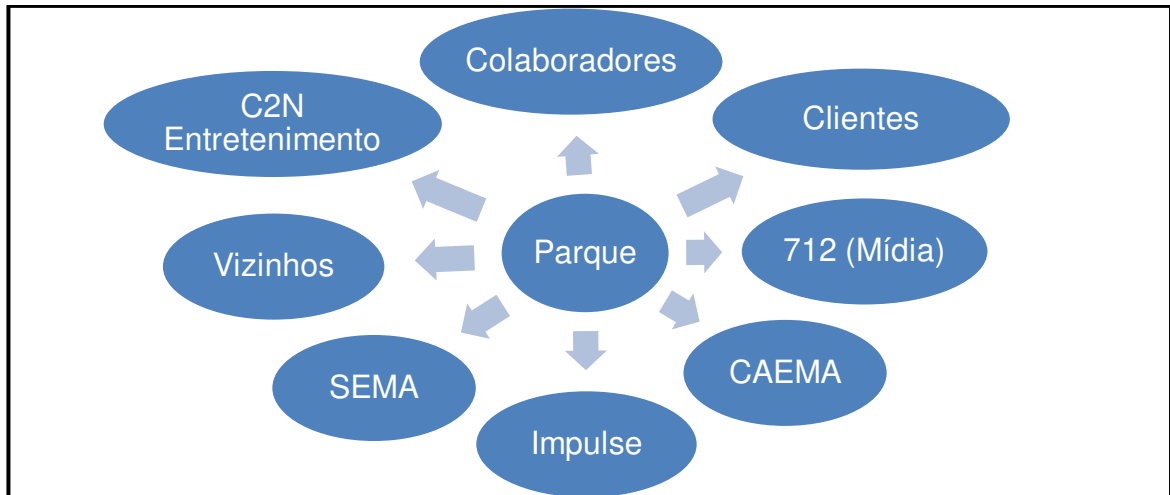
o parque não depende dela porque há uma própria subestação de tratamento e de esgoto. Um *stakeholder* enfatizado foi a CEMAR, de quem o gestor pretende se livrar aderindo ao sistema solar. Para ele o *stakeholder* que tem mais importância “é a CEMAR de bom e de ruim, porque sem energia não funciona, infelizmente isso é uma realidade”, logo, não há uma relação de hospitalidade entre eles, mas sim de hostilidade. A mídia, que de acordo com o G.F.E.P, “ela tem o poder tanto de colocar lá em cima como de colocar lá embaixo” e alega que há uma boa relação entre eles e que ela é fundamental. A Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Recursos Naturais – SEMA não tem muita importância para o gestor, assim como parceiros comerciais. Sobre os colaboradores e os clientes ele não fez nenhuma consideração. Quanto à vizinhança, ele alega que esta não é afetada, pois o parque se localiza em uma área rural e praticamente não há vizinhos, diz ainda que não tem nenhuma atividade que possa ser considerada danosa a um vizinho.

*[...] quanto à vizinhança, ela não é afetada por isso, na verdade a gente vive num local que é um local rural, então digamos assim, os vizinhos que a gente tem eles não se sentem afetados pelo parque não, que eu saiba não, não existe assim nenhuma ação nossa que possa ser considerada danosa a um vizinho, não, de natureza nenhuma não, primeiro que a gente não tem vizinho, a gente tá numa localização aonde no fundo é mato, do lado direito é um sítio de uma pessoa que vem lá uma vez ou outra e do lado esquerdo é um terreno praticamente abandonado que praticamente não tem ninguém nele há muitos anos. Então não se tem assim vizinhança, digamos assim que possam ser afetada pela nossa atividade (G.F.E.P)*

Quando questionado sobre as relações de hospitalidade e hostilidade entre o parque e esses *stakeholders*, ele diz que de hostilidade não há, porém, nota-se essa relação quando a CEMAR vai cortar a energia do parque, por exemplo.

Para a gestora do Val Paraíso, além dos *stakeholders* apresentados, foram acrescentados a 712, a empresa Impulse e a C2N Entretenimento, como pode ser observado abaixo:





**Figura 10:** Mapa de *Stakeholder* do Val Paraíso Acqua Park

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018)

Percebe-se que foi adicionada a empresa de comunicação 712, que faz todo o trabalho de divulgação do parque, em redes sociais e qualquer outra publicidade, como rádio, TV, jornal, *outdoor*, ação dentro de alguns estabelecimentos, entre outras. E também a empresa Impulse e a C2N Entretenimento, que são os dois parceiros comerciais que vendem os passaportes para os clientes. A gestora classifica os colaboradores da comunidade, da vizinhança com mais importância. Em segundo lugar ela colocou o setor público, de todos os órgãos públicos que eles dependem para funcionar. E em terceiro lugar as empresas parceiras que vendem os passaportes e as outras instituições que eles têm também.

A G.P.V.P diz que essa relação de hospitalidade e hostilidade com os *stakeholders* precisa ser muito bem planejada para que nem um e nem outro seja invasivo para não criar um ambiente pouco propício para o objetivo que o parque se dispõe a entregar ao cliente, que é o lazer com hospitalidade e qualidade. Ela afirma que a relação com a CAEMA e Secretaria de Meio Ambiente, por exemplo, é bastante tranquila, sobre os vizinhos, metade dos colaboradores é constituído pela vizinhança, então o parque gerou emprego e renda para a comunidade.

De acordo com Harrison (2005, p. 31), os *stakeholders* podem ser divididos em externo, representados nos parques pela comunidade, concorrência e fornecedores. E, interno, apresentados pelos clientes, funcionários, gerentes, diretores e proprietários.

Clarkson (1995) classificou os *stakeholders* em primários, são ligados diretamente à empresa e essenciais para ela. E secundários, não estão diretamente

ligados à organização, mas podem influenciá-la de alguma forma. No Fantasy Eco Park, os primários são a CEMAR, a mídia, os colaboradores e clientes, quanto aos secundários são a Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Recursos Naturais – SEMA e parceiros comerciais. No Valparaíso, os primários são os colaboradores, o setor público, como, a CAEMA, a SEMA, etc., os clientes, os sócios, pois é por meio da venda dos passaportes que o parque tem receita para investir na infraestrutura, e as empresas parceiras (712, Impulse, C2N, etc.). Já os secundários são os parceiros comerciais, pois ajudam na propagação da marca através das promoções que eles fazem de seus serviços associando o nome do parque à concessão de descontos, como a coife odonto, data control, etc.

Como visto no capítulo 1, Harrison (2005) divide os *stakeholders* através do interesse na empresa e o poder de influência que exercem sobre ela. Estes podem ter interesse de propriedade, econômico e social e ter poder formal, econômico e político. O interesse de propriedade com influência de diretores, gerentes e proprietários. O interesse econômico e influência dos colaboradores, dos concorrentes, fornecedores e clientes. E o interesse social com influência do governo, comunidade, concorrentes, fornecedores, clientes e mídia.

Em relação ao poder de influência de poder formal, os *stakeholders* possuem direitos legais de tomar decisões representando parte da organização, como por exemplo, os diretores que têm o poder de tomada de decisão e as agências reguladoras que fiscalizam. No poder econômico, os *stakeholders* detêm serviços, produtos, capital e receitas que a empresa valoriza, como os funcionários que prestam os serviços, os fornecedores que detêm a matéria prima e os clientes que possuem o capital. O poder político está ligado ao poder de persuasão que os *stakeholders* detêm sobre a organização. A veiculação de notícias pela mídia pode beneficiar ou prejudicar a imagem da empresa.

Portanto, os *stakeholders* apresentados não foram totalmente de acordo para o G.F.E.P, visto que ele eliminou a CAEMA e não considera que a vizinhança seja afetada pelo parque, pois praticamente não existem vizinhos, já que o parque se encontra em uma área rural. Enquanto que para a G.P.V.P ela concordou com o mapa sugerido e ainda acrescentou outros que são fundamentais para o sucesso da empresa, como as empresas de comunicação e outros parceiros comerciais.

Percebe-se que a relação entre os *stakeholders* deve ser pautada na hospitalidade. Se não houver hospitalidade nesta relação, haverá uma dificuldade

maior em prestar um serviço com qualidade (LASHLEY, 2013), pois um serviço necessita de uma hospitalidade por parte dos *stakeholders* para que haja a qualidade. E é essencial que todos os grupos se envolvam para atingir os resultados positivos almejados e assim, a organização se manter mais tempo no mercado.

#### 4.1.3 Percepções de Serviços

Como citado no capítulo 2, Zanini (2016, p. 26) informa que a prestação de serviço está ligada a um “conjunto de atividades realizadas por uma empresa para responder às expectativas e necessidades do cliente”. Os parques aquáticos oferecem serviços que estão relacionados com as expectativas de quem vai até o parque com o intuito de se divertir. Nos parques Fantasy Eco e Valparaíso, os serviços prestados são principalmente de lazer na piscina, nos brinquedos, nos toboáguas, assim como nos restaurantes e lanchonetes que os parques possuem, que são serviços agregados ao parque, tido como secundários pela gestora do Valparaíso Acqua Park.

*Nós temos restaurante, nós temos a hospedagem e nós vendemos títulos, então a gente, esse é o nosso carro chefe, é a venda de títulos e o cliente compra um título nosso pra usufruir do parque, do clube, por determinado período (G.F.E.P).*

*Nosso principal serviço hoje é o serviço de lazer dentro da área dos brinquedos e das piscinas, o nosso serviço que a gente pode considerar como sendo secundário é o nosso serviço na área de gastronomia, de alimentos e bebidas, que são nossas lanchonetes, quiosques, restaurantes, são as outras coisas que a gente agrega ao parque (G.P.V.P).*

De acordo com o G.F.E.P, os principais serviços prestados pelo parque são o restaurante, a hospedagem e a venda de títulos, em que o cliente compra um título para usufruir do parque por certo período.

*[...] se ele comprar de um ano ele ganha duas diárias, se ele adquirir o de dois anos ele ganha quatro diárias, o de três ele ganha seis, o de quatro ele ganha oito e o de cinco anos ele ganha doze diárias pra utilizar durante o período que ele for associado nosso (G.F.E.P).*

Para ele, há relações de hospitalidade na prestação dos serviços do parque no momento em que há a oferta das diárias dos chalés para o cliente, pois ao comprar o título ele ganha automaticamente as diárias de chalés. Pode-se observar que o conceito de hospitalidade para ele envolve somente a hospedagem, e na definição de Baptista (2002), por exemplo, observamos que a hospitalidade envolve

um conjunto de fatores como atitudes, serviços e estruturas, com o objetivo de oferecer o bem-estar.

*[...] de um modo geral a hospitalidade se configura como um conjunto de serviços, atitudes e estruturas num ambiente diferente do que o indivíduo reside, com o objetivo maior de proporcionar-lhe bem-estar, conforto, segurança e acolhida com qualidade (BAPTISTA, 2002, p. 157).*

Então, como já foi visto a hospitalidade não trata apenas de hospedagem, e os parques trazem essa ideia de proporcionar bem-estar, possuem estrutura e serviços que atendem a essas necessidades. O Valparaíso Acqua Park, por exemplo, contém dentro da sua estrutura, fraldário, para auxiliar pessoas que estão com crianças pequenas, assim como, loja de conveniências, para que não haja necessidade do visitante sair do parque para comprar algo que necessite com urgência. Mesmo os serviços não sendo palpáveis, existem elementos que são capazes de serem percebidos através da estrutura, por exemplo. As instalações e o ambiente físico do parque são exemplos de itens tangíveis no serviço, uma vez que os equipamentos são essenciais para que ocorra a prestação do serviço.

Para a G.P.V.P o principal serviço do parque é o serviço de lazer dentro da área dos brinquedos e das piscinas. A gastronomia pode ser considerada como um serviço secundário, as lanchonetes, quiosques e restaurantes são outros serviços que se agregam ao parque.

*[...] os nossos clientes vêm pra cá hoje principalmente pelas piscinas, pelos brinquedos, ele não vem porque tem um restaurante, porque tem uma coxinha gostosa, porque eu vendo picolé, porque eu tenho uma loja de conveniência, não é isso que ele quer né. Ele vem por conta da variedade de brinquedos, quantidade também, qualidade das piscinas, dos toboáguas, piscina de ondas agora, esses outros serviços a gente considera eles como secundários, claro que eles agregam ao nosso negócio, mas não são nosso principal, não são nosso foco. (G.P.V.P)*

Quando questionado sobre as relações de hospitalidade na prestação dos serviços do parque aquático, o G.F.E.P responde que o parque oferece as diárias dos chalés para o cliente que utiliza a estrutura do parque, pois ao comprar o título ele ganha automaticamente as diárias de chalés. Por outro lado, a G.P.V.P afirma que há relações principalmente porque existe o cuidado para que o cliente tenha o máximo de qualidade possível dentro do principal serviço que é o de lazer nas piscinas. Constantemente se tem a manutenção dos brinquedos em todos os sentidos, de recuperação, de pintura, recuperação de materiais, a limpeza das

piscinas é um trabalho diário, as águas são tratadas 24 horas por dia. [...] “eu acho que a gente consegue sim garantir essa hospitalidade dentro desse serviço” (G.P.V.P).

Quando questionado se a hospitalidade é praticada pelos colaboradores do parque, configurando-se como um diferencial nos serviços prestados pela empresa, o G.F.E.P afirma que por alguns sim, outros não.

***Nós temos colaboradores que trabalham com a gente e são realmente preocupados com atendimento, pois a gente treina esse pessoal pra que possa dar esse atendimento, poder conversar com as pessoas, orientar, o que pode, o que não pode [...] essa relação de novo de hospitalidade e hospitalidade ela tem tudo a ver com isso, porque muita das vezes o próprio colaborador, funcionário de modo geral, ele embora esteja, a gente treinou, conversou com ele sobre isso várias vezes, não foi uma, nem duas vezes, ele acaba muita das vezes não ligando muito, e ai acontece sim aqui, aculá, um desvio de atitude ou o que quer que seja, de modo geral eu diria que a maioria é sim empenhada em praticar essa hospitalidade para o bem do desenvolvimento da empresa (G.F.E.P, grifo nosso).***

Já a G.P.V.P diz que há um acompanhamento frequente para garantir que o que se tem orientado e ensinado aos funcionários, assim como as atividades que são planejadas estão sendo realizadas e assim se consiga entregar a hospitalidade para o cliente. E se faz isso tanto na presença quanto na ausência dos seus gestores, dos seus gerentes de área, dos seus coordenadores, a questão realmente da consciência do compromisso com o negócio, do compromisso com o profissionalismo:

*[...] eu não quero que o meu operador de caixa seja um bom operador, ofereça um bom serviço de qualidade, um bom atendimento só se tiver alguém olhando, vigiando [...] quando o cara dá as costas ele vai e faz o contrário, faz errado, não é isso que a gente quer, e não é isso que a gente tem identificado também, então eu acho que a gente realmente tá no caminho certo, eles estão cada vez mais comprometidos com o nosso negócio (G.P.V.P).*

Sobre as relações de hospitalidade junto com os *stakeholders* favorecer a prestação de serviços do parque, ele afirma que sim, que sem a CEMAR, por exemplo, não teria como praticar essa hospitalidade, essa hospedagem, não tem como fazer isso se não tiver um dos parceiros que é a CEMAR, somente depois que estiver funcionando o sistema solar.

Como afirmou Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), serviço é o conjunto de atividades realizadas com o objetivo de atender as necessidades e/ou desejos dos seus diversos públicos-alvo, conhecer os clientes é uma vantagem competitiva

significativa para uma empresa de serviços. Ressalta-se, além disso, que o serviço está ligado à satisfação das expectativas do cliente, por isso é considerado um bem imaterial, ou seja, intangível, pois não se pode tocar.

A hospitalidade envolve inúmeros serviços que procuram satisfazer as expectativas do consumidor. Isto deixou de ser um diferencial e passou a ser uma exigência do mercado. Todos querem ser bem recebidos, e não só as empresas de lazer, mas todos os outros empreendimentos devem ter esse compromisso de tentar proporcionar o que de melhor a hospitalidade pode oferecer ao seu público-alvo para garantir a satisfação dos clientes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados obtidos com a presente pesquisa, sob a luz das relações de hospitalidade e hostilidade estabelecidas com os *stakeholders*, pôde-se comprovar a complexidade que envolve a gestão dos Parques Aquáticos.

Pretendia-se, com a presente pesquisa, compreender de que forma as relações de hospitalidade e hostilidade com os *stakeholders*, no âmbito da gestão de Parques Aquáticos, influenciam na prestação de serviços. A partir dos resultados, foi possível observar que as relações das gestões dos Parques Aquáticos com os *stakeholders* é, em sua maioria, pautada pela hospitalidade. Contudo, há relações conflituosas que comprometem uma possível relação de confiança e acabam por influenciar na qualidade dos serviços prestados, e, conseqüentemente, no desenvolvimento do negócio.

Além disso, essas relações influenciam nos serviços dos Parques Aquáticos a partir do momento em que os mesmos se preocupam com o verdadeiro significado da hospitalidade, ou seja, com o ato de receber, hospedar, alimentar e entreter, além da preocupação de não existir a hostilidade, ou ao menos, tentar evitar que aconteça situações desagradáveis, seja por parte dos funcionários ou mesmo dos clientes. E há influência também através das relações dos parques com os grupos que influenciam de forma direta ou indireta no sucesso da organização, no caso, os *stakeholders*.

O objetivo geral deste trabalho foi compreender de que forma as relações de hospitalidade e hostilidade com os *stakeholders* no âmbito da gestão de Parques Aquáticos influenciam na prestação de serviços e, este foi atingido, as interações entre os parques aquáticos e seus *stakeholders* aprimoram os serviços prestados, e eles contribuem com o planejamento de serviços junto a esses empreendimentos.

Os objetivos específicos também foram alcançados, conseguiu-se mapear os principais *stakeholders* dos Parques Aquáticos; a percepção dos gestores dos parques sobre hospitalidade e hostilidade foi conhecida; assim como foi apontado se as relações de hospitalidade entre o parque aquático e os *stakeholders* criam um ambiente de confiança mútua que contribua para o incremento dos negócios.

Os gestores dos parques entrevistados tiveram percepções diferentes a respeito do conceito de hospitalidade, também identificaram os *stakeholders* de maneiras distintas. Mas, reconheceram a importância da hospitalidade como uma

maneira de equilibrar a relação entre os *stakeholders*. Dessa forma, destaca-se que os gestores entrevistados identificaram como principais *stakeholders* os externos, como os fornecedores. Contudo, foram bastante citados entre os principais *stakeholders* internos que influenciam na prestação de serviços do parque os funcionários, por exemplo.

Porém, a pesquisa apresenta algumas limitações, como a dificuldade de agendamento de entrevista com gestores; o fato de terem sido entrevistados apenas os gestores dos parques, uma vez que outros colaboradores também poderiam ter sido entrevistados, e não foram ouvidos os *stakeholders* identificados ao longo da entrevista, para analisar a sua percepção sobre a relação de hospitalidade e hostilidade para com os gestores dos parques, o que serve de base e fonte para novas pesquisas. Outra limitação trata do fato de um dos gestores nunca ter ouvido o termo “*stakeholder*”, então, foi necessário explicar de forma mais detalhada a palavra para que o entrevistado pudesse responder às perguntas.

Uma proposta para pesquisas futuras é considerar também as opiniões dos clientes, já que é um *stakeholder* essencial para a manutenção de todo e qualquer tipo de empreendimento. Os resultados da pesquisa evidenciaram a complexidade que é a hospitalidade e a hostilidade e a gestão de *stakeholders*. Por esta razão, é recomendável o estabelecimento de parcerias com outras instituições do poder público como as Secretárias Estaduais e Municipais de Turismo, entre outras, que possam destinar programas e recursos que auxiliem no desenvolvimento de atividades que visem capacitar os profissionais, assim como todos os *stakeholders* envolvidos de forma direta ou indireta, tendo em vista uma melhor prestação dos serviços assim como a satisfação dos consumidores, para que esses voltem ao empreendimento e também indiquem o local para outras pessoas caso suas expectativas sejam atendidas.

Diante do exposto, registra-se que esta é apenas uma recomendação de caráter sugestivo para que haja uma melhoria na hospitalidade entre os *stakeholders* que atuam nos parques aquáticos da capital maranhense. Uma vez que os dois parques que serviram de base para esta pesquisa – Fantasy Eco Park e Valparaíso Acqua Park – podem ser interpretados como uma amostra importante para reflexão sobre o que acontece na cidade de São Luís/MA quanto à hospitalidade e à gestão de *stakeholders*. Portanto, pode-se fazer mais para compreender a relação de hospitalidade entre os *stakeholders* que atuam nos parques aquáticos da capital.



Espera-se, além disso, que aumentem as pesquisas relacionadas a esse tema, em especial nos Cursos de Turismo e Hotelaria da UFMA. Acredita-se que o estudo referente às relações de hospitalidade e hostilidade através do lazer nos parques aquáticos possa somar nas ideias da prestação de serviços nesses locais, dado que esses parques ainda não haviam recebido estudantes dos Cursos de Turismo e Hotelaria da UFMA para a realização de nenhuma pesquisa com algum tema semelhante, de acordo com os gestores dos parques pesquisados.

Pode-se afirmar que a hospitalidade, junto dos *stakeholders*, se resume em atender da melhor maneira o outro constantemente (colaboradores, parceiros comerciais, clientes, etc.) e que os resultados positivos só aparecem quando todos os envolvidos estão cientes de suas responsabilidades, pois a ausência de um pode prejudicar a empresa e gerar conflitos nas relações profissionais. Além do mais, a maneira como os serviços são prestados reflete de forma muito forte no desempenho da organização e é importante se cultivar o hábito de saber dialogar e resolver problemas quando esses aparecem, para que o cliente no final possa obter um serviço adequado, acolhedor, dentre tantas outras características que são importantes para que esse cliente queira voltar.

Em síntese, a hospitalidade e a hostilidade têm muito a acrescentar aos estudos e às práticas de gestão dos parques aquáticos, na medida em que todas essas práticas citadas ao longo da pesquisa são de suma importância para desenvolver um ambiente mais hospitaleiro nos parques. É, portanto, uma questão a ser reconhecida, compreendida e planejada de forma estratégica por gestores e seus *stakeholders*, ficam então reflexões que profissionais envolvidos na área possam analisar para que haja melhorias significativas na prestação dos serviços.

## REFERÊNCIAS

**ADIBRA.** Disponível em: <<https://www.adibra.com.br/12/html/apresentacao-adibra.html>> Acesso em: 04 set. 2018.

ATHENIENSE, Luciana. **Parque de diversões: lazer com responsabilidade.** Disponível em: < <http://viajandodireito.com.br/artigos/parque-de-diversoes-lazer-com-responsabilidade/>>. Acesso em: 06 jul. 2018.

BACAL, S. **Lazer e o universo dos possíveis.** São Paulo: Aleph, 2003.

BAPTISTA, I. Lugares de hospitalidade. In: DIAS, C. M. (Org.). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas.** Barueri, SP: Manole, 2002, p. 157-164.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Trad. Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, Darcymires Rêgo. **O que é recreação?** - Conceito histórico. In E-zine - Revista Eletrônica do GRD Clube. Ano VIII - Edição 15 – Janeiro a Junho de 2007. Disponível na Internet: [www.geocities.com/grdeclube](http://www.geocities.com/grdeclube). Consulta realizada em 08 de ago. 2018.

**BEACH PARK.** Disponível em: <<https://www.beachpark.com.br/parque-aquatico#!beach-card>>. Acesso em 21 nov. 2018.

BRAGA, Gustavo Henrique **Cresce visitação a parques temáticos e aquáticos no Brasil.** 2016. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/últimas-noticias/7086-cresce-visitação-a-parques-temáticos-e-aquáticos-no-brasil.html>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

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

\_\_\_\_\_. **Hospitalidade.** 2º ed. São Paulo: Aleph, 2005.

\_\_\_\_\_. **O estudo da hospitalidade.** In: Alain Montadon (org.). O livro da hospitalidade. Acolhida do estrangeiro na história e nas culturas. Trad. Marcos Bagno e Lea Zylberlicht. São Paulo: Senac. 2011.

\_\_\_\_\_. **O que é lazer.** São Paulo. Brasiliense, 1989.

\_\_\_\_\_. Os interstícios da hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, p. 42-69, 2015.

CAVALLARI, V. R. e ZACHARIAS, V. **Trabalhando com recreação.** 5ed. São Paulo: ícone, 2001.

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporation. **Academy of Management Review**. v.20, n.1; p. 92-117, 1995.

COSTA, Monalisa Marinho da. **APOENA - TERRA DA AVENTURA: uma análise dos equipamentos e serviços do parque.** 2012. 63 f. Faculdade Cearense, Fortaleza,

2012.

DUMAZEDIER, Jofre. **Lazer e cultura popular**. São Paulo: Perspectiva, 2004.

\_\_\_\_\_. **Sociologia empírica do Lazer**. São Paulo: Perspectiva, 1999.

\_\_\_\_\_. **Sociologia empírica do lazer**. São Paulo: Perspectiva, 1979.

\_\_\_\_\_. **Sociologia empírica do lazer**. São Paulo: Perspectiva, 1976.

FITZSMMONS, J. A.; FITZSMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

FLORES, Luiz Carlos da Silva; INÁCIO, Bianca Vanessa Florencio. **Avaliação da qualidade dos serviços do parque temático na percepção dos clientes: um estudo do parque bcw – beto carrero world/sc**. CECIESA/GESTÃO, p. 11-24. 2015.

FREEMAN, R. E. **Strategic management. Massachusetts**: Pitman Books Limited, 1984.

GOMES, Ricardo C. **Stakeholder**. São Paulo/SP: Editora UNESP, 2015.

GOTMAN, A. **Le sens de l'hospitalité: essaisurlesfondements sociaux de l'accueil de l'autre**. V. 1. Paris: Presses Universitaires de Frances, 2001.

HARRISON, J.S.. **Administração estratégica de recursos e relacionamento**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 430 p.

KOTLER, P. KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.

LASHLEY, Conrad. **Administração de pequenos negócios de hospitalidade**. Rio de Janeiro/RJ: Elsevier, 2013.

\_\_\_\_\_; MORRISON, Alison. **Em Busca da Hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri, SP: Manole, 2004.

LOHMANN, G.; PANOSSO NETTO, A. **Teoria do turismo: conceitos, modelos e sistemas**. 2. ampl. e atual. São Paulo: Aleph, 2012. (Série turismo)

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LYRA, Franciane Reinert. **Percepção dos stakeholders sobre a responsabilidade social corporativa do parque beto carrero world**. 2012. 177 f. Tese (Mestrado) - Curso de Turismo e Hotelaria, Universidade do Vale Itajaí, Balneário Camboriú, 2012.

MELO, Victor Andrade de. **Introdução ao Lazer**. Barueri, SP: Manole, 2003.

MENOIA, Thelma Regina Marialva. **LAZER: história, conceitos e definições**. 22 f.

Tcc (Graduação) - Curso de Recreação e Lazer, Unicamp, Campinas, 2000.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J.. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, out. 1997.

OLIVEIRA, Patrícia Freire Ferreira; WADA, Elizabeth Kyoto. Stakeholders e apart-hotéis: estudo de casos múltiplos. **Revista Ibero-americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, p.145-169, mai./ago. 2012.

PINOTTI, Rita de Cássia. **Hospitalidade e a intenção de recompra no contexto da economia compartilhada**: um estudo em meios de hospedagem alternativos com equações estruturais. 2016. 113 f. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade), Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2016.

REQUIXA, Renato. **Sugestão de Diretrizes para uma Política Nacional de Lazer**. São Paulo, SESC, 1980.

RIBEIRO, Jussara Alves. **Hospitalidade em serviços de saúde estudo de casos múltiplos**: hospital geral do grajaú, ame interlagos e hospital maternidade interlagos. 2013. 203 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Hospitalidade, Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2013.

ROCHA, T.; GOLDSHIMIDT, A.. **Gestão de stakeholders**: como gerenciar o relacionamento e comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse. São Paulo: Editora saraiva, 2010. 252 p.

RODRIGUES, A. M. de A. **Estudo de metodologia para formatação de empreendimentos voltados para o segmento de parques de diversões**. 2004. 131 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

RODRIGUES, L. G. C.; MARTINS, J. L. **Recreação**: trabalhando sério e divertido. São Paulo: Ícone, 2002.

SAGI, Luciana. Gestão pública da hospitalidade urbana: estudo de caso do parque da água branca na cidade de São Paulo. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. v. 2, n. 3, p.90-105, nov. 2008.

SALOMÃO, M. **Parques de diversões no Brasil**: entretenimento, consumo e negócios. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

SANTOS, A. F. L.; E. K. Wada. (2018). **Impactos das Relações de Hospitalidade e Hostilidade entre Stakeholders sobre a Competitividade de Destinos Turísticos**. *Applied Tourism*, 3(1), 147-169.

SILVA, Fabíola Fernandes; MARQUES JÚNIOR, Sérgio. Turismo de lazer em parques temáticos: aspectos históricos e conceituais. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. 13, n. 01, p.182-197, ago. 2016.

SILVA, Tiago Aquino da Costa e. **Manual de lazer e recreação**: o mundo lúdico ao alcance de todos. São Paulo: Phorte, 2010.

SOUSA, A. F.; ALMEIDA, R. J. **O valor da empresa e a influência dos stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SOUZA, Tatiana Roberta de. **Análise sobre estudos do lazer em mestrados em turismo e hospitalidade no Brasil (2001-2007)**. 149 f. Dissertação - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

SPILLER *at al.* **Gestão em Serviços de Saúde**. 2 ed. São Paulo. Editora FVG, 2015. 172 p.

SOLON, Ana Paula Garcia et al. **Hospitalidade**. Rio de Janeiro: Fundação Cecierj, 2011. 262 p.

STAKEHOLDERS: **Do significado à classificação**. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/07/stakeholders-significado-classificacao.html> Acesso em: 23 jul. 2018.

STAUDT, Vanessa Fortini; CUHA, Aline Moraes. **Parques temáticos como espaços de lazer e turismo: o caso do alpen park em canela-rs**. 2015. 131 f. TCC (Graduação) - Curso de Turismo, Centro Universitário Metodista do Ipa, Rio Grande do Sul, 2015.

UVINHA, Ricardo R. et al (ORG.), **Lazer no Brasil: grupos de pesquisa e associações temáticas**. São Paulo: Edições Sesc São Paulo, 2018.

**VAL PARAÍSO ACQUA PARK**. Disponível em: <<http://www.valparaisoacquapark.com.br/>>. Acesso em: 27 fev. 2018.

VALENTE, S. B. **Análise de visitação dos parques de diversões brasileiros como opção de lazer**. 2006. 173 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Comunicação) - Escola de comunicações e artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

VANNUCCI, P. **Parques Temáticos No Brasil: Um Setor Particular Da Moderna Indústria Do Turismo**, 1999. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?down=000295695>>. Acesso em: 20 nov. 2018

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANINI, E. **Melhorando a Qualidade de Atendimento e Prestação de Serviços**. 1ªed. São Paulo: Biblioteca 24 horas, 2016.

ZEITHAML *at al.* **Marketing De Serviços: A empresa com foco no cliente**. 6 ed. Amgh Editora Bookman. 664 p, 2014.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Prezado (a) Sr (a). \_\_\_\_\_, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Me. Ruan Tavares Ribeiro, para a Graduação em Hotelaria na Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

O objeto de estudo da presente pesquisa são as relações de hospitalidade e hostilidade no âmbito da gestão de *stakeholders*, compreendendo como favorecem a prestação de serviços em Parques Aquáticos. O título preliminar do Trabalho de Conclusão de Curso é: Relações de Hospitalidade e Hostilidade na Gestão de Parques Aquáticos.

A entrevista, em média, terá duração de 1 hora, pautada por assuntos referentes às Relações de Hospitalidade e Hostilidade, Gestão de *Stakeholders* e a Prestação de Serviços.

Solicita-se autorização para gravar o conteúdo da entrevista, na certeza de que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicita-se a autorização para utilizar o áudio em apresentações de eventos científicos e outras publicações científicas.

Para dar andamento à pesquisa, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

( ) Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens, sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

( ) Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações eventos e publicações científicas, porém solicito que meu nome e da empresa não sejam citados no trabalho.

( ) Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.

Ciente: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o do orientador da pesquisa) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me. Atenciosamente,

\_\_\_\_\_  
Leticia Castro Costa - CPF: 667019533-87 / Celular: (98) 99995-7978

## APÊNDICE B - CATEGORIZAÇÃO DO ROTEIRO DA ENTREVISTA

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	DESCRIÇÃO
Identificação do entrevistado	Nome	Nome completo do entrevistado
	Cargo	Cargo que ocupa
	Tempo de trabalho e cargos que já foram exercidos	Tempo que trabalha na organização
	Formação	Qual a formação do gestor
Informações sobre o parque	Ano de criação	Ano de criação do parque
	Localização	Endereço do parque aquático
	Número de colaboradores	Quantidade de colaboradores e subdivisão dos cargos do parque
Relações de Hospitalidade e Hostilidade	Conceito de hospitalidade e hostilidade	Apresentar o conceito de hospitalidade e hostilidade e perguntar ao entrevistado o que entende sobre o referido tema
	Existência da relação de hospitalidade e hostilidade	Identificar as relações de hospitalidade e hostilidade na gestão do parque
	Hospitalidade como estratégia	Perceber se a hospitalidade é praticada pelos colaboradores, configurando-se como um diferencial nos serviços prestados pela empresa
	Parques no papel de anfitrião ou hóspede	Identificar de que forma o parque aquático, diante das relações de hospitalidade, assume o papel de anfitrião ou hóspede
Stakeholders	Apresentar o conceito de <i>stakeholders</i> e identificá-los	Apresentar o conceito dos <i>stakeholders</i> e identificar quem são os principais <i>stakeholders</i> do parque aquático
	Sugestão de mapa dos <i>stakeholders</i>	Criar o mapa de <i>stakeholders</i> através dos <i>stakeholders</i> que foram identificados
	Relações de hospitalidade e hostilidade com os <i>stakeholders</i> do parque aquático	Identificar as relações de hospitalidade e hostilidade entre o parque aquático e seus <i>stakeholders</i>
Serviços	Setor de parque aquático e prestação de serviços	Identificar os principais serviços prestados pelo parque aquático
	Serviços e Relações de hospitalidade	Identificar se há relações de hospitalidade na prestação de serviços do parque aquático
	Relações de hospitalidade, <i>stakeholders</i> e serviços	Perceber se as relações de hospitalidade, junto aos <i>stakeholders</i> , favorecem a prestação dos serviços no parque aquático



## APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GESTORES DOS PARQUES AQUÁTICOS

Foi realizada uma entrevista com os gestores dos Parques Aquáticos da cidade de São Luís, Maranhão. Os nomes e informações dos parques e profissionais são apresentados mediante autorização dos mesmos. O roteiro de entrevista segue o seguinte caminho:

1. Identificação do entrevistado: nome, cargo que ocupa, tempo de trabalho, cargos exercidos e a formação.
2. Informações do parque aquático: ano de criação do parque, endereço e número de colaboradores juntamente com seus cargos.
3. Apresentar o conceito de hospitalidade e hostilidade e identificar a percepção sobre a mesma.
4. Buscar exemplos de relações de hospitalidade e hostilidade no parque aquático.
5. Investigar as relações de hospitalidade entre os colaboradores do parque.
6. Averiguar as relações de hospitalidade dos colaboradores com os clientes e pedir exemplos.
7. Apresentar o conceito de *stakeholders* e o mapa dos mesmos.
8. Identificar quem são os *stakeholders* importantes para a prestação de serviços e indagá-lo se estes influenciam nas relações de hospitalidade e favorecimento do alcance do objetivo do setor.
9. Averiguar a participação dos gestores nas prestações de serviços.
10. Solicitar ao entrevistado as prestações de serviços oferecidas pelo parque.
11. Identificar quem são os *stakeholders* importantes para a prestação de serviços e indagá-lo se estes influenciam nas relações de hospitalidade e favorecimento do alcance do objetivo do setor.

**APÊNDICE D – MAPA DOS *STAKEHOLDERS***

**APÊNDICE E – AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS****AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS**

Prezado (a) Sr (a) CARLOS MAGNO LOBÃO, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Me. Ruan Tavares Ribeiro, para a Graduação em Hotelaria na Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

O objeto de estudo da presente pesquisa são as relações de hospitalidade e hostilidade no âmbito da gestão de *stakeholders*, compreendendo como favorecem a prestação de serviços em Parques Aquáticos. O título preliminar do Trabalho de Conclusão de Curso é: Relações de Hospitalidade e Hostilidade na Gestão de Parques Aquáticos.

A entrevista, em média, terá duração de 1 hora, pautada por assuntos referentes às Relações de Hospitalidade e Hostilidade, Gestão de *Stakeholders* e a Prestação de Serviços.

Solicita-se autorização para gravar o conteúdo da entrevista, na certeza de que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicita-se a autorização para utilizar o áudio em apresentações de eventos científicos e outras publicações científicas.

Para dar andamento a pesquisa, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens, sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações eventos e publicações científicas, porém solicito que meu nome e da empresa não sejam citados no trabalho.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.

Ciente:  Data: 15/09/2018

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o do orientador da pesquisa) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me. Atenciosamente,

Leticia Castro Costa

Leticia Castro Costa - CPF: 667019533-87 / Celular: (98) 99995-7978

**AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS**

Prezado (a) Sr (a) Stephany Passos, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Me. Ruan Tavares Ribeiro, para a Graduação em Hotelaria na Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

O objeto de estudo da presente pesquisa são as relações de hospitalidade e hostilidade no âmbito da gestão de *stakeholders*, compreendendo como favorecem a prestação de serviços em Parques Aquáticos. O título preliminar do Trabalho de Conclusão de Curso é: Relações de Hospitalidade e Hostilidade na Gestão de Parques Aquáticos.

A entrevista, em média, terá duração de 1 hora, pautada por assuntos referentes às Relações de Hospitalidade e Hostilidade, Gestão de *Stakeholders* e a Prestação de Serviços.

Solicita-se autorização para gravar o conteúdo da entrevista, na certeza de que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicita-se a autorização para utilizar o áudio em apresentações de eventos científicos e outras publicações científicas.

Para dar andamento a pesquisa, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinie e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens, sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações eventos e publicações científicas, porém solicito que meu nome e da empresa não sejam citados no trabalho.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.

Ciente: Stephany Passos Data: 11 / 09 / 18.

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o do orientador da pesquisa) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me. Atenciosamente,

Leticia Castro Costa

Leticia Castro Costa - CPF: 667019533-87 / Celular: (98) 99995-7978

## APÊNDICE F – Transcrições das Entrevistas

### Entrevista com Carlos Magno Lobão – Administrador Geral do Eco Fantasy Park

**Pesquisadora:** Boa tarde Carlos Magno, primeiramente eu gostaria de agradecer a disponibilidade de você me receber. Pra gente começar, eu gostaria de saber algumas informações sobre você, o seu nome completo, o cargo que você ocupa aqui no parque, tempo que trabalha aqui, se você é formado.

**Carlos Magno:** Meu nome é Carlos Magno, eu estou aqui há 22 anos e eu me formei em Economia e fiz um pedaço de Direito só, seis períodos de Direito no Ceuma, aí eu larguei de mão e vim me dedicar exclusivamente aqui ao Clube.

**Pesquisadora:** Pós-graduação não tem?

**Carlos Magno:** Não.

**Pesquisadora:** Carlos, você já teve alguma outra experiência além deste parque?

**Carlos Magno:** Com esse tipo de relação não, eu fiz outras coisas da vida, mas parecido com parque aquático não.

**Pesquisadora:** Qual é o seu cargo aqui?

**Carlos Magno:** É uma espécie de faz tudo, mas eu sou o administrador geral.

**Pesquisadora:** Administrador geral né? Certo. Agora algumas informações sobre o parque. Em que ano o parque foi criado?

**Carlos Magno:** Começamos em 2001.

**Pesquisadora:** Qual o endereço do parque?

**Carlos Magno:** Estrada de Panaquatira, 1606, Bairro Panaquatira, São José de Ribamar, Maranhão.

**Pesquisadora:** Certo. Você sabe me dizer a quantidade de funcionários que têm?

**Carlos Magno:** Como a gente trabalha sábado, domingos e feriados, o dia de domingo, por exemplo, ou feriado, que são os dias que a gente mais tem pessoas,

parceiros, colaboradores conosco, chegamos a ter até 28 pessoas, garçons, vendedores, atendentes de um modo geral, vigia, mais ou menos isso.

**Pesquisadora:** Você saberia me dizer o organograma do parque, a subdivisão?

**Carlos Magno:** Eu não tenho esse organograma, essa empresa dessas que vocês criam na Universidade, um quadro negro é tudo bonitinho né, mas aqui não é só, é como eu te digo, aqui não é assim, então eu sou uma espécie de faz de tudo, dependendo do tipo de problema eu delego o poder a alguém, isso de acordo com a necessidade e o momento. É mais ou menos assim que funciona. Então não existe esse organograma, aquela coisa bonitinha, feita no papel, fulano é gerente disso, ciclano é gerente daquilo e fulana é encarregada disso, daquilo, não, não, não, não. Isso varia de acordo com uma porção de fatores.

**Pesquisadora:** Como é a questão da segurança aqui?

**Carlos Magno:** Nós temos segurança 24 horas. Nós temos um funcionário que fica direto aqui, como nós temos um loteamento lá atrás, já tem gente inclusive morando nesse loteamento, nós pretendemos ser o único condomínio clube do Maranhão é o nosso, eu não conheço nenhum. O Cyrela pode ter 50 condomínios de luxo, conhece algum condomínio da Cyrela que tem parque aquático, toboágua, tem cama e casa gigante? Tem não, não tem não, o nosso tem. Então a gente tem um loteamento com 145 lotes, onde quase metade disso já está vendido e as pessoas já estão construindo as suas casas pra morar aqui dentro, então nós temos vigilância 24 horas.

**Pesquisadora:** E a hospedagem seria o diferencial do parque, o principal diferencial?

**Carlos Magno:** Num primeiro momento a ideia era essa, mas como eu te disse, em função desses probleminhas básicos que é lidar com esse cliente, que ele comprou o título e ele se acha dono, isso mudou um pouquinho, o foco, entendeu, mudou o foco. Tanto que era o nosso objetivo, ter que arrumar todos os chalés, organizar tudinho, mas o cliente não paga por ele, ele não quer pagar por ele, então não vale a pena, então a gente não tem aquela hospedagem tradicional, a nossa hospedagem é de cortesia, por isso é diferente, entendeu?

**Pesquisadora:** Agora a gente vai pra parte principal da minha pesquisa, que é sobre as relações de hospitalidade e hostilidade nos parques aquáticos. E para isso,

eu trouxe aqui dois conceitos de hospitalidade, o primeiro conceito é da autora Gottman, em que ela diz que a hospitalidade é fundamentalmente o ato de acolher e prestar serviços a alguém que por algum motivo esteja fora de seu local de domicílio. A hospitalidade é uma relação especializada entre dois protagonistas, aquele que recebe e aquele que é recebido por alguém (GOTTMAN, 2001, p. 66). Outro autor, dessa área da hospitalidade é o Camargo (2011, p. 15) e ele afirma que a hospitalidade e hostilidade estão imbricadas, e a hospitalidade torna-se, nessa concepção, o remédio contra a hostilidade. A hospitalidade e a hostilidade estão perto uma da outra, e o que as separa é muito pouco. À proporção em que quem recebe se sente de algum modo ameaçado pelo hóspede, logo cessará a circunstância do acolhimento e dessa forma surgirá à agressão, no caso, a hostilidade. Diante disso que eu te apresentei, eu gostaria que você me dissesse o que você entende sobre hospitalidade e hostilidade.

**Carlos Magno:** Eu concordo com o segundo autor, o Camargo né? Eu diria que essas duas coisas estão realmente com uma relação muito íntima das duas, tudo depende daquele bate e volta, se em determinado momento um hóspede nosso e a gente, tem várias situações, várias circunstâncias em que muitas das vezes o hóspede, às vezes ele quer uma coisa que não tá dentro do contrato dele ou não tá, ou a empresa não tem condições de disponibilizar do jeito que ele quer e às vezes isso gera um certo atrito e dependendo de como esse atrito se desenrola você tem que saber apaziguar, você tem que de uma forma ou de outra tentar minimizar esse problema pra que isso não fique uma coisa mais séria e mais grave. Eu concordo plenamente com ele, com esse conceito de que a hospitalidade está muito relacionada com essa hostilidade na hospedagem, porque parece que ele não separou bem essas duas coisas.

**Pesquisadora:** Aí eu queria que você identificasse as relações de hospitalidade e hostilidade na gestão do parque.

**Carlos Magno:** Eu não entendi a pergunta, desculpe.

**Pesquisadora:** Se tem, se existe relações de hospitalidade.

**Carlos Magno:** Ah claro, claro, nós temos as relações de hospitalidade porque a gente coloca chalés a disposição do nosso associado, embora a gente não alugue chalé. O nosso chalé é de cortesia ao associado, ele compra um título e

dependendo do tipo de título que ele compra tem uma quantidade X de diárias, mesmo assim essas diárias sendo de cortesia gera sim atrito, porque tem algumas coisas que as pessoas não podem fazer e elas fazem, e é claro que a gente acaba chamando atenção delas pra não fazer como isso aqui agorinha. Então se a criança solta correndo bem aqui, é lógico que a responsabilidade é da mãe, mas muitas vezes você vai falar e tem que falar logo muito rápido, até antes que aconteça o fato, e aí ela não vai gostar pela maneira como que eu falo, então essa hospitalidade e essa hostilidade nessa relação de hospedagem tá ligada diretamente uma com a outra, então é assim.

**Pesquisadora:** Certo. Você percebe se a hospitalidade é praticada pelos colaboradores do parque, configurando-se como um diferencial nos serviços prestados pela empresa?

**Carlos Magno:** Alguns sim, outros não. Nós temos colaboradores que trabalham com a gente e são realmente preocupados com atendimento, pois a gente treina esse pessoal pra que possa dar esse atendimento, poder conversar com as pessoas, orientar, o que pode, o que não pode, e tal tudo, mas aqui, aculá, como todo e qualquer lugar, trabalhar com ser humano não é a coisa mais fácil do mundo, então essa relação de consumo, essa relação de novo de hospitalidade e hostilidade ela tem tudo a ver com isso, porque muita das vezes o próprio colaborador, funcionário de modo geral, ele embora esteja, a gente treinou, conversou com ele sobre isso várias vezes, não foi uma, nem duas vezes, ele acaba muita das vezes não ligando muito, e aí acontece sim aqui, aculá, um desvio de atitude ou o que quer que seja, de modo geral eu diria que a maioria é sim empenhada em praticar essa hospitalidade para o bem do desenvolvimento da empresa.

**Pesquisadora:** Tem treinamento para os funcionários?

**Carlos Magno:** De vez em quando a gente faz isso, uma vez eu fiz uma parceria com o Sebrae e de vez em quando aparece algumas pessoas aqui, até mais ou menos um caso como o seu, pessoas que vêm disposta inclusive a fazer esse tipo de treinamento, de dá um curso, de dá uma palestra sobre hospitalidade, sobre questão de atendimento principalmente, principalmente o atendimento nos restaurantes, que são as nossas garçonetes, então isso ela de vez em quando aparece, não é a aquela coisa que é constante não, não, o que é constante é toda semana a gente fazer uma reunião, onde a gente avalia a semana anterior e os



problemas que ocorreram na semana anterior tentando minimizar esses problemas pra que esses problemas não ocorram, pelo menos se ocorrer que sejam bem menores os efeitos dele do que das semanas anteriores, entendeu?

**Pesquisadora:** Certo. Agora eu gostaria que você identificasse de que forma o parque diante das relações de hospitalidade assume o papel de anfitrião ou hóspede, quando é que o parque é anfitrião, quando que ele é hóspede?

**Carlos Magno:** Eu acho que em momento nenhum o parque é hóspede, eu acho que o parque sempre é anfitrião, eu não vejo essa relação de nós sermos hóspedes dentro do nosso próprio local, não, acho que não, todas as pessoas que vem pra cá são nossas associadas ou convidadas de associadas ou visitantes e nós o tempo todo praticamos sim essa função de anfitrião.

**Pesquisadora:** Nem quando, por exemplo, você precisa entrar em contato com algum fornecedor, ter alguma reunião com a Caema, alguma coisa assim, porque aí no caso, você, o parque vai ser recebido.

**Carlos Magno:** Não, aqui dentro não, a gente faz isso lá fora ou é com nosso departamento jurídico ou algum de nós mesmo da diretoria que faz isso, mas dentro da circunstância do parque em si não. Eu não vejo como enquadrar essa questão de sermos hóspedes em alguma questão não, geralmente não acontece aqui, acontece lá fora, mas aí já desconfigura essa figura da hospedagem em si, entendeu?

**Pesquisadora:** Agora a gente vai pra outra parte do trabalho que é sobre *stakeholders*, você já ouviu falar?

**Carlos Magno:** Essa palavra é uma palavra feia.

**Pesquisadora:** Eu trouxe aqui o conceito dessa palavra e o pai dessa palavra *stakeholders* é o Freeman, Edward Freeman (1984), em que ele diz que *stakeholders* “são todos os indivíduos, grupos ou organizações que são afetados ou afetam outros *stakeholders* no alcance do objetivo de uma determinada empresa”. E aí eu trouxe aqui uma sugestão de Mapa de *Stakeholders* para o parque e eu coloquei os colaboradores, os clientes, a CAEMA, a Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Recursos Naturais – SEMA e a vizinhança. Aí eu gostaria de saber se você concorda com esse mapa e se você acrescentaria outros.

**Carlos Magno:** Não, primeiro eu tiraria a CAEMA porque a gente não depende da CAEMA em nada, a gente tem a nossa própria subestação de tratamento tanto de esgoto quanto de captação de água, então aqui não tem a CAEMA. Quanto à Secretaria de Meio Ambiente a gente tem uma licença de funcionamento deles não tem muita questão não, e nós já estamos aqui há um bocado de tempo, de vez em quando eles aparecem com uma novidade, querem ver não sei o que, querem ver não sei o que, mas a gente vai, o tempo vai passando e vai né. Então, quanto à vizinhança, ela não é afetada por isso, na verdade a gente vive num local que é um local rural, então digamos assim, os vizinhos que a gente tem eles não se sentem afetados pelo parque não, que eu saiba não, não existe assim nenhuma ação nossa que possa ser considerada danosa a um vizinho, não, de natureza nenhuma não, primeiro que a gente não tem vizinho, a gente tá numa localização aonde no fundo é mato, do lado direito é um sítio de uma pessoa que vem lá uma vez ou outra e do lado esquerdo é um terreno praticamente abandonado que praticamente não tem ninguém nele há muitos anos. Então não se tem assim vizinhança, digamos assim que possam ser afetada pela nossa atividade, entendeu?

**Pesquisadora:** Você acrescentaria algum outro *stakeholder*?

**Carlos Magno:** Não, eu te confesso até que eu não entendi muito bem a localização, esse moço que fez isso, ele era dono de um parque?

**Pesquisadora:** Não.

**Carlos Magno:** Era só um teórico né.

**Pesquisadora:** Era um administrador.

**Carlos Magno:** Era um administrador, como eu te disse, quando a gente estuda numa faculdade, eu quando eu fazia faculdade às vezes o professor dizia “olha, bora montar uma empresa, tu tem cinco milhões pra gastar”, eu digo “professor assim é bom demais, isso é bom demais pra gente fazer”, agora eu quero ver isso aí na prática, bora vem pra prática, no dia a dia pra te ver, e tu sem esse dinheiro aí viu, eu quero te ver fazer isso aí liso, sem esse dinheiro, onde é que tu vai arranjar esse dinheiro pra te botar pra tocar. Então é diferente quando você tem uma teoria, quando você desenvolve uma teoria, a prática é bem diferente, isso eu te garanto, independente de ser isso aqui ou se é o Val Paraíso, a prática meu bem é outra coisa, é outra coisa. Existem um monte de fatores externos que contribuem ou

incidem diretamente nas tuas decisões, na tua administração do dia a dia, por mais planejamento que se faça quando em determinado momento surge um fato novo que alheio totalmente a tudo que você planejou e isso tira da meta, tudo que você idealizou pra fazer naquele dia ou naquela semana, o que quer seja, porque é um fato que é alheio a tua vontade, entendeu? É um fato novo, aconteceu, e aí você tem que saber lidar com aquele problema, só que às vezes aquele problema é tão grande que ele tira o foco dos outros todinho, tudo que você planejou pra fazer. Então você tem que saber adequar isso ao teu dia a dia, então é aquele chamado “jeitinho brasileiro” você tem que dá e esse moço aí não estudou isso não, eu tenho certeza, tenho certeza que não.

**Pesquisadora:** E a mídia?

**Carlos Magno:** O que que tem a mídia?

**Pesquisadora:** Você não acha que seria uma pessoa, uma empresa que influencia no sucesso da empresa?

**Carlos Magno:** Claro, sem a mídia hoje. A coca cola vende porque tem muito comercial, a brahma e tal, tudo né. Veja você quando tinha o comercial de cigarro, a Souza Cruz vendia horrores, proibiram o comercial de cigarros e surgiram uma porção de concorrentes dela e a Souza Cruz hoje se tiver 50% do mercado é muito e olhe lá. Então a mídia ela é fundamental nisso, a mídia ela tem o poder tanto de colocar lá em cima como de colocar lá embaixo, depende de como você lida e com quem tu lida, quem faz parte dessa mídia, que é na verdade, é o quarto poder digamos assim, a mídia é isso e continua sendo. A mídia tira Dilma, bota Dilma, bota Temer, tira Temer, eles fazem isso a hora que eles querem, então isso com a gente também não é diferente, entendeu? Não é diferente. Eu tenho uma relação boa com eles digamos assim, a gente não, nem fede nem cheira, eles tão no canto deles e eu tô no meu. Eu trabalho com a mídia, uso muito as mídias sociais, na verdade, eu prefiro na verdade, as mídias sociais hoje porque a rede social hoje ela tem muito mais influência do que a mídia televisiva ou escrita, como jornais, os jornais na verdade, esses tão cada dia, cada vez que passa diminuindo mais e talvez seja uma tendência até de acabarem né, por quê? Por causa das redes sociais hoje, então essa mídia, ela, a gente tem uma relação boa, a gente trabalha diretamente com eles e nunca tivemos problemas, eu diria que ela, nesse caso, pra nós ela é um parceiro e fundamental.

**Pesquisadora:** E a CEMAR?

**Carlos Magno:** A CEMAR é um calo assim daqueles grandão, sabe? É um sócio que indesejável, essa é opinião não só minha, mas de todo mundo, a CEMAR é aquele mal necessário, que se a gente pudesse extirpar sabe? Tirar isso e eu tô planejando isso, de um dia me livrar dela sabe, eu acho que meu sonho maior hoje não é fazer isso aqui crescer não, meu maior sonho hoje é me livrar da CEMAR, porque a CEMAR ela é um tipo de situação que por mais que você queira fazer um planejamento diferente eles inventam uma história lá na Argentina e essa história da Argentina repete aqui, você acaba pagando por uma conta que você vê não sei aonde e quando de repente você recebe a tua conta e ela tem 30, 40% de aumento baseado não sei o que, não sei o que, não sei o que. Acontece que o teu custo operacional é um, a tua receita é outra, tu não tem como adequar isso não, você não tem como adequar, eu não posso dizer assim “olha a minha peixada é 10 reais, mas a minha energia aumentou, eu vou passar pra 15”, você não pode fazer isso, mas a CEMAR pode, olha só, assim como pode e ninguém pode reclamar, ninguém pode dizer nada, e se você disse e deixar de fazer, deixar de honrar o compromisso, ele vem e te penaliza, penaliza literalmente, entendeu? É uma penalidade oficial, é um roubo constituído oficialmente, não é nem constituído, é instituído mesmo. E eles têm o poder na mão, então isso é uma coisa que eu pretendo me livrar dele, eu tô comprando por exemplo o sistema solar, eu já tô com ele praticamente fechado pra me ver livre da CEMAR, entendeu? Eu vou tentar, eu já vi isso em vários lugares diferentes, a nível de parque, eu tô querendo fazer, deixa eu ver se vai dá certo.

**Pesquisadora:** E outros parceiros comerciais?

**Carlos Magno:** A maioria deles são pequenos parceiros, são irrelevantes, não é que sejam irrelevantes, mas não influem, não contribuem muito para o desenvolvimento das nossas tarefas, das coisas do dia a dia, não interferem, entendeu? De todos os parceiros o que tem o pior deles mesmo é a CEMAR mesmo e pronto, entendeu?

**Pesquisadora:** Tem algum desses que você saberia colocar por ordem de relevância? Qual o mais importante?

**Carlos Magno:** De problemático?

**Pesquisadora:** De importância pra ter o sucesso, pra fazer o sucesso da empresa e também o menos importante.

**Carlos Magno:** Bom, ainda é a CEMAR de bom e de ruim, porque sem energia não funciona, infelizmente isso é uma realidade, então ainda é esse parceiro, por quê? Porque não tem jeito, porque a CEMAR, sem energia você não vai funcionar, fecha a porta, como é que você vai funcionar sem energia? Então acaba sendo um parceiro sim, é o pior e é o melhor, entendeu? Infelizmente.

**Pesquisadora:** E tem relações de hospitalidade e hostilidade entre o parque e esses *stakeholders*?

**Carlos Magno:** Não, acho que não, de hostilidade não, só quando eles vêm cortar, já fizeram dois cortes indevidos, aí sim é briga mesmo, infelizmente é assim. Quem não já teve uma conta cortada indevidamente pela CEMAR?

**Pesquisadora:** Certo e quais são os principais serviços prestados pelo parque?

**Carlos Magno:** Nós temos restaurante, nós temos a hospedagem e nós vendemos títulos, então a gente, esse é o nosso carro chefe, é a venda de títulos e o cliente compra um título nosso pra usufruir do parque, do clube, por determinado período, um ano, dois anos, três anos, quatro anos ou cinco anos, dentro desse planejamento ele ganha uma quantidade X de diária para a família, sabe? Tipo assim, se ele comprar de um ano ele ganha duas diárias, se ele adquirir o de dois anos ele ganha quatro diárias, o de três ele ganha seis, o de quatro ele ganha oito e o de cinco anos ele ganha doze diárias pra utilizar durante o período que ele for associado nosso.

**Pesquisadora:** Há relações de hospitalidade na prestação dos serviços do parque?

**Carlos Magno:** Claro, é lógico, a gente oferece as diárias dos nossos chalés exatamente para o cliente que utiliza nossa estrutura, ao comprar o título ele ganha automaticamente as diárias de chalés.

**Pesquisadora:** Dentre as relações de hospitalidade junto com os *stakeholders* tudo isso favorece a prestação de serviços do parque?

**Carlos Magno:** Claro, como eu te disse, sem a CEMAR, esse tal de *stakeholder* aí, eu gostei desse nome, esse nome é bonitinho. Sem ela não teria como praticar essa hospitalidade, essa hospedagem, você não tem como fazer isso se você não tiver um dos parceiros que é a CEMAR, a não ser depois que tiver com o sistema funcionando aí.

**Pesquisadora:** Você já presenciou algum caso de hostilidade por parte dos colaboradores ou até mesmo dos clientes?

**Carlos Magno:** Ah já, em várias situações, tanto de um lado quanto de outro, tanto de um lado quanto de outro, isso é uma coisa assim como eu te disse, depende da circunstância, depende do momento em que fulano tá, sabe? E como eu te disse, tem gente que de manhã tá de um jeito, de noite tá de outro. Então isso eu já presenciei inúmeras vezes, não foi uma, nem duas, nem dez, nem cinquenta, entendeu? Isso faz parte do dia a dia.

**Pesquisadora:** Você poderia me dizer um exemplo?

**Carlos Magno:** Ah muitos, mas muitos, inúmeros, como eu te disse, pessoas que tipo assim, tu olha de um jeito aqui agora, daqui a pouco, por uma besteirinha de nada, por um errozinho técnico que ela acha que tu tem que fazer ela detona e aí dependendo de como ela diz a gente reage à altura às vezes né, dependendo da circunstância né, porque dizem que o cliente sempre tem razão, eu costumo dizer que depende da circunstância pra ele ter razão, é o que eu costumo dizer, entendeu? Porque ele não pode ter razão sempre, não, não faz sentido ser assim. “Ah o cliente tem razão sempre.”. Não, não é não, ele tem razão dentro de determinado parâmetro, aí a gente ouve, a gente entende, se ele continuar extrapolando ele acabou a razão dele, essa razão foi embora e foi ligeiro, acabou a razão, entendeu? Aí parte pra outra coisa que não é razão, entendeu? Então, circunstâncias como essa eu já vi muitas. Uma delas já que você quer citar, por exemplo, outro dia, ano passado, um associado trouxe um convidado e esse convidado era juiz, juiz do interior, e aí, ali naquela piscina ele tava tomando banho com uma taça na mão, uma taça de whisky na mão ali, tomando, dentro da piscina, os próprios frequentadores, clientes dali, associados reclamaram e ele continuou, ele já tinha tomado uns quatro, aquela história da bebida, e aí, foram me chamar lá, eu digo rapaz eu não vou não, alguém resolve isso lá, eu não vou lá, eu tava lá no escritório, eu digo não vou não, não vou resolver isso lá não, aí o que acontece, eu fui, alguém me chamou pra ver uma outra história, foi um cliente que quis olhar um lote, alguma coisa assim, aí eu fui olhar o lote com esse cliente, quando eu fui passando bem aqui, uma cliente me olhou: “Ô Seu Magno, venha cá que ele tá demais”. Aí eu falei com ele, que não poderia, e me tratou mal. Ele está na minha propriedade e tá errado, eu não quero saber se ele é juiz ou não. E aí ele me tratou

mal, eu tratei ele mal também, ele me insultou, eu insultei a mãe dele, e aí esculhambou, então pra te ter ideia do que é relação. Quando tudo passou depois, o primo dele trouxe ele aqui, veio aqui me pedir desculpa, dizendo que ele era um cara gente muito boa, não sabe por que que isso aconteceu, disse que ele bebeu e tudo, que era pra desculpar. Quer dizer, isso foi a bebida ou foi só uma desculpa a bebida e ele já, sei lá, o que quer que seja, então isso acontece em qualquer lugar, qualquer relação de consumo acontece isso, muitos casos em que essa relação, entendeu? Ela tá ligada diretamente uma coisa com a outra independente de como ela é feita, o comércio no dia a dia, é o cliente, é uma cliente achar que ela foi lesada porque ela comprou um determinado produto e o produto não atende a necessidade dela, depende de como ela vem e como tá o emocional dela, aquilo reflete o problema e agrava muito mais o problema e isso é o dia a dia.

**Pesquisadora:** Você percebe se os clientes saem satisfeitos daqui?

**Carlos Magno:** A maioria eu diria que sim, até porque se não fosse eles não voltavam, entendeu? A maioria volta entendeu? Mas o nosso turismo é aquele turismo interno. Meu turista é aquele cara que mora no Cohatrac, no Maiobão, no Anjo da Guarda, esse é meu turista, entendeu? Aqui a gente não recebe turista, turista que vem de outro lugar ele não vem pra cá, pro Fantasy, não, ele vai pra Barreirinhas, pra Lagoa do Cassó, não sei pra onde, Santo Amaro, Paulino Neves, Carolina, esses negócios aí. Parque pode esquecer que não dá certo, nenhum deles, seja Beach Park, seja Val Paraíso, Wang ou o nosso, não vem não.

**Pesquisadora:** Aqui é um parque aquático ou um parque temático?

**Carlos Magno:** É parque aquático. O tema nosso a gente até iniciou com essa pretensão, mas o custo operacional pra isso ser mantido é muito difícil, é muito complicado, isso é pra quem tem dinheiro e não é pouco dinheiro, então a gente esqueceu a ideia do tema né e desconcentramos em outros detalhes, é difícil. Aqui na ilha de São Luís não tem nenhum parque aquático que tenha hospedagem, nós temos, entendeu? Então a gente mudou isso um pouquinho, mas eu te confesso que se eu tivesse que fazer de novo eu não fazia, exatamente pelos problemas que isso me causa, entendeu? De cliente que fica até surpreso ao saber, por exemplo, que fulano que entrou no chalé 05, por exemplo, Dona Maria se hospedou lá, quando o dia terminou sumiu de lá o ventilador, sumiu de lá colcha de cama, sumiu o controle da televisão, sabe? A geladeira ficou esculhambada e ninguém sabe quem é e se

você for reclamar pra Dona Maria, Dona Maria se zanga, porque quando ela veio pra cá ela não veio sozinha, veio ela, o genro, o filho, o convidado não sei de quem, mais neto. Ora, outro dia eu cheguei ali, o menino tá quebrando o controle da televisão bem ali, aí eu fui lá olhar, fui olhar, quando eu chego lá tá todo mundo bebendo numa mesa e o pequeno com o controle da televisão, o garotinho de 4 anos pegando o controle da televisão e quebrando ele, batendo na mesa, todo mundo olhando. Menina, por mais que você tenha calma, é difícil, é complicado sabe, eu não tive calma não, eu cheguei e falei mesmo, ninguém gostou. Por mais que tu queira sabe, ser educado, por mais que tu queira ser calmo sabe, é complicado, por quê? Porque as pessoas parece que não ligam, não tão nem aí, não é delas sabe, aquela história do lidar com o ser humano, aí tem a hospitalidade e aquela história que tu falou desse caboclo aí que estudou não sei o que, esse negócio aí de *stakeholders*, entendeu? Então são situações diferentes, você tem que saber lidar com elas, não é fácil, é complicado, mas a gente tá vivo, com saúde, vamo tocar pra frente, bora vê no que vai dá.

**Pesquisadora:** Qual a sua visão sobre o lazer?

**Carlos Magno:** Minha visão de lazer ela era uma visão assim muito poética, aquela coisa bonita, que você tem um projeto, um sonho, mas com o passar do tempo, você vai ver que o lazer, o custo operacional de lazer, que deveria ser uma coisa onde todo mundo deveria entender que o lazer deveria ser aquela coisa agradável, pra maioria das pessoas não é assim, não, é como se fosse, quem tá proporcionando esse lazer é como se houvesse uma obrigatoriedade do outro lado, e não pode ser assim. Uma coisa só é boa quando ela é boa pros dois lados, se ela é boa só pra um lado ela não é legal, entendeu? Então o lazer é hoje, minha mãe costuma dizer que com tanta coisa no mundo diferente pra fazer eu resolvi fazer logo um trem desse que é complicado. Por quê? Porque eu achei que o lazer era a coisa do futuro, as pessoas sabe, virem descansar, virem ter o seu lazer aqui tal e tudo, só que o custo operacional disso é caro e as pessoas não querem pagar, elas querem de graça e isso é um problema, então a minha opinião sobre isso hoje, a minha visão sobre isso hoje é que eu não faria tudo de novo, não, eu não faria. Por quê? Porque o custo operacional é alto e o retorno é relativamente pequeno, é um investimento que você faz e nunca mais vai sentir, independente de ser Val Paraíso, Wang Park, o Beach Park de Fortaleza, você pode esquecer, vai ficar pra outra geração, mas quem



investiu não tira mais, nunquinha, eu sei o que eu “tô” te dizendo, nunquinha, nunca mais, nunca, nunca, nunca mais, você fez um investimento e esse investimento vai ficar lá, você vai morrer, vai ficar pra filho, neto ou alguém toca fogo depois, sei lá, mas que você não vai tirar, não vai não. E você tem que fazer o tempo todo, o tempo todo você tem que tá mudando, inventando moda, entendeu? É como o Beach Park de Fortaleza, todo ano eles têm que inaugurar um brinquedo diferente ou então a movimentação dele cai, por quê? Porque cansa, isso tem a ver com lazer, o lazer é justamente isso, o lazer cansa, entendeu? É muito difícil, por exemplo, você ver um turista que vem da Europa ele vim em São Luís todo ano, não, não, não vem não. Ele vem num ano, no outro ano ele vai pra Recife, no outro ano ele vai pra Barreirinhas, no outro ano ele vai não sei pra onde, por quê? Porque você não consegue fidelizar o cara, é a mesma coisa. Pra fidelizar esse cliente, pra fidelizar esse turista que é o nosso turismo interno você tem que tá inventando o tempo todo, e ainda assim, você não agrada, porque por mais que você faça, você não consegue fazer igual ao que tão fazendo lá fora. Aqui ele já viu e o ser humano é assim, o lazer tem a ver com isso, entendeu? Você investe no lazer, mas quem já viu, quem já usou não quer usar mais, ele já quer uma coisa diferente, já vai pra outro lugar. É muito difícil você ver ele vim o tempo todo, toda semana, aquela fidelização, não, isso não existe não, é uma raridade, entendeu? E o lazer tem a ver com isso, é diferente de você comprar e vender o produto, você comprou, vendeu, apurou o dinheiro, vendeu de novo, esse aqui não, você tem que investir e deixar ele aqui, cuidar dele, essa é a dificuldade, então essa visão do lazer hoje ela não é puxa vida aquela coca cola, entendeu? Então é assim, a realidade é essa.

**Pesquisadora:** Diante de tudo isso, você gostaria de acrescentar alguma coisa?

**Carlos Magno:** Não, só que seja bem vinda, sucesso na tua pesquisa.

**Pesquisadora:** Muito obrigada! Eu gostaria de agradecer a disponibilidade mais uma vez e eu finalizo aqui a entrevista.

**Carlos Magno:** Muito obrigada e sucesso.

**Pesquisadora:** Obrigada!

(Fim de transcrição)

## **Entrevista com Stephany Passos – Gerente de RH do Val Paraíso Acqua Park**

**Pesquisadora:** Boa tarde Stephany! É, bom, como eu já falei meu nome é Leticia, sou estudante de Hotelaria, do último período. E eu vim aqui colher algumas informações para a minha pesquisa de TCC, que é sobre as Relações de Hospitalidade e Hostilidade em Parques Aquáticos. E ai pra começar eu gostaria de saber algumas informações sobre você, o seu nome completo, o cargo que ocupa, o tempo que trabalha na organização, a sua formação.

**Stephany Passos:** Ok Leticia, Boa tarde! Meu nome é Stephany Passos, eu sou gerente de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, estou na organização há oito meses.

**Pesquisadora:** E qual a sua formação?

**Stephany Passos:** Eu sou formada em administração com pós-graduação em Engenharia de Produção de Serviços e Especialização em Gestão de Pessoas.

**Pesquisadora:** Você já teve outras experiências aqui no parque e além do parque?

**Stephany Passos:** Já tive outras experiências profissionais nessa área de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas e Departamento Pessoal, mas essa é a primeira vez que eu tenho a oportunidade de trabalhar na área de Turismo, as outras experiências que eu tive foram na Construção Civil e no Comércio.

**Pesquisadora:** Entendo. Agora algumas informações sobre o parque. Qual foi o ano de criação do parque?

**Stephany Passos:** Leticia, o parque tá fazendo este ano, agora no dia 28 de outubro, 12 anos, então, ele foi fundado em 2006.

**Pesquisadora:** Certo. E qual a localização exata do parque?

**Stephany Passos:** O endereço?

**Pesquisadora:** Isso.

**Stephany Passos:** É Estrada da Pindoba, número 03, Município de Paço do Lumiar.

**Pesquisadora:** Ok. Você sabe me dizer a quantidade de colaboradores?

**Stephany Passos:** Nós temos 120 funcionários.

**Pesquisadora:** 120 né? E a subdivisão dos cargos? Teria assim como você desenhar o organograma pra mim?

**Stephanhy Passos:** Sim, nós temos a Diretoria, temos a Gerência de Recursos Humanos, Gerência de Compras e Serviços, Gerência Operacional, Gerência Geral e Gerência Comercial do Parque e temos as funções operacionais, que estão dentro dessas gerências, que são as funções de salva-vidas, de serviços gerais, piscineiro, manutenção, eletricitista, atendente de lanchonete, operadores de caixa, garçons, nas cozinhas chefes de cozinha, auxiliar de cozinha, *commin*, que é o mesmo auxiliar de garçom, temos *barman* também e temos agente de portaria e temos vigia e temos segurança, acho que essas são as principais.

**Pesquisadora:** As principais né? Certo. Agora a gente vai partir pra parte principal do trabalho que é sobre o conceito de hospitalidade e hostilidade. Aí aqui eu vou te apresentar dois conceitos de hospitalidade, que o primeiro é da autora Gotman (2001, p. 66), que ela diz que hospitalidade é fundamentalmente o ato de acolher e prestar serviços a alguém que por algum motivo esteja fora de seu local de domicílio. A hospitalidade é uma relação especializada entre dois protagonistas, aquele que recebe e aquele que é recebido por alguém. Outro autor famoso sobre esse assunto é Camargo (2011, p. 15) e ele afirma que “a hospitalidade e hostilidade estão imbricadas, e a hospitalidade torna-se, nessa concepção, o remédio contra a hostilidade.” A hospitalidade e a hostilidade estão perto uma da outra, e o que as separa é muito pouco. À proporção em que quem recebe se sente de algum modo ameaçado pelo hóspede, logo cessará a circunstância do acolhimento e dessa forma surgirá à agressão, no caso, a hostilidade. Então diante disso, desses conceitos que eu te apresentei, o que você entende sobre hospitalidade e hostilidade?

**Stephanhy Passos:** Leticia, dentro desse nosso negócio e diante desse cenário que nós temos atualmente aqui no nosso mercado, onde nós temos muitos concorrentes né, diretos e indiretos principalmente, nós precisamos trabalhar essa questão da hospitalidade e da hostilidade de maneira muito precisa mesmo, minuciosamente calculada em todos os seus sentidos, tanto é que é por isso que eu tô aqui hoje, essa função de Gerência de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas não tinha aqui no parque e eles tavam sentindo uma necessidade de continuar crescendo, expandindo o negócio, no entanto crescer com qualidade né, que não adianta a

gente ter toda essa estrutura, esse montão de brinquedo, de piscina, se não se tem qualidade, é um tiro no pé continuar crescendo dessa maneira sem qualidade, então a minha atividade aqui é justamente essa, tá fazendo um trabalho intensivo junto dessas equipes todas, principalmente operacionais, de tá fazendo uma capacitação de todos eles, de forma integrada, pra que todos tenham um objetivo comum que é o de oferecer o melhor serviço possível ao nosso cliente. O nosso compromisso, assim, seja do gerente, seja do auxiliar de serviços gerais, do piscineiro, do vigia, de todos de um modo geral, nosso principal compromisso é com o nosso cliente. O que eu faço hoje de atividade pra integrar essas pessoas trabalhando endomarketing, trabalhando a nossa marca, trabalhando a melhor maneira da disposição do nosso organograma, da formação de cada um deles, das admissões, das mudanças de funções que a gente vem realizando, tudo isso é buscando aprimorar cada vez mais esse nosso objetivo que é o de oferecer um serviço de qualidade, de excelência e pra que todos realmente tenham esse compromisso com o nosso cliente, volto nessa fala do nosso cenário de muitos concorrentes, sendo parque aquático, a gente depende de alguns fatores externos pra que a gente tenha público, pra que a gente sobreviva, por exemplo, a gente depende de sol, a gente depende de feriado, a gente depende de férias, por exemplo, no período de chuvas, o *shopping* é o nosso principal concorrente, porque o nosso cliente não vai pegar chuva lá no *shopping*, então tudo que é ambiente que pode proporcionar pra pessoa lazer, distração, um lugar pra ele esquecer problema, trabalho, aquela correria do nosso dia a dia, todos esses lugares acabam se tornando nossos concorrentes né. Não adianta eu ter a maior estrutura do Estado, hoje nós somos o maior parque aquático do Estado, se eu não tenho qualidade no que eu ofereço. A praia tá bem aqui do lado, é de graça, eu posso inclusive levar comida, bebida, que aqui a gente não pode, e o meu cliente vem pra cá, por que ele vem pra cá? Será que é só por que eu tenho uma água tratada 24 horas por dia? Por que eu tenho uma equipe de salva-vidas que é formada por bombeiros civis extremamente qualificados, não só dessa formação de bombeiro civil, mas de uma formação que a gente oferece continuamente aqui, será que é só por que eu tenho uma comida gostosa, ou será que é um conjunto de tudo isso né? E o que a gente quer de verdade é oferecer esse conjunto, e ter esse compromisso com ele, seja o cozinheiro, seja auxiliar de serviços gerais pra garantir que ele vai encontrar o banheiro limpo com detergente, com papel, com tudo, seja o salva-vidas que vai garantir que os equipamentos dele e a qualificação dele, a

atenção dele estão todas né voltadas pra atender aquele cliente naquele dia, naquele local né, seja o porteiro pra receber todas essas pessoas ali, então essa questão da hospitalidade pra gente é de extrema importância pro nosso negócio continuar sobrevivendo né, que hoje a gente pode dizer que é uma glória a gente continuar sobrevivendo diante de tantas incertezas nesse nosso mercado, principalmente no cenário político que a gente sabe que interfere sim nas organizações privadas e também diante de todos esses nossos outros concorrentes que a gente tem aqui que não param também de investir, não é só a gente que tá correndo atrás, digamos assim do prejuízo. Eu cheguei aqui agora há pouco tempo, não é só a gente que tá fazendo isso, quantas outras empresas também estão correndo atrás do prejuízo, correndo atrás também pra não ficar pra trás, então por isso a gente não pode parar de investir, de qualificar esse pessoal pra garantir cada vez mais hospitalidade né pros nossos clientes, principalmente porque a gente tá recebendo cada vez mais clientes de outros lugares, então assim, a gente começa a ter um parâmetro pro nosso serviço sob um outro aspecto, sob uma outra visão, o meu cliente não é todo dia aquele cliente que mora em São Luís e região, eu tenho cliente que já vindo do Pará, eu tenho cliente do Tocantins, tenho do Piauí, tenho clientes de outros países, então tudo isso serve pra gente também como uma espécie de, como é eu que posso te dizer, de cronômetro, pra gente conseguir de verdade tá medindo o que a gente tem conseguido fazer, tá medindo os nossos resultados de um modo geral, a gente não tá tendo todo o tempo as mesmas pessoas dando uma avaliação pra gente, a gente precisa de verdade ter esses outros aspectos, ter os nossos aspectos sendo avaliados por uma outra visão, o pessoal que tem conhecimento de um outro cenário totalmente diferente, a gente recebe aqui pessoas inclusive que conhecem parques aquáticos fora do Brasil, parques em Orlando, na Flórida, então essas pessoas todas são formadoras de opinião e uma pessoa dessa vem diz que gente tá fazendo certo, que a gente tá no caminho certo, são motivos de mérito pra todos nós, eu acho que de verdade a gente tá no caminho certo, porque ele tem realmente algo muito bom pra usar como parâmetro pra comparar a gente, ele tá dizendo “ah vocês são tão bons quanto o teu vizinho ali do lado”, ah isso eu já sei, mas quando ele compara com algo internacional, digamos assim, algo maior ou melhor, o Beach Park, por exemplo, isso já serve pra gente de verdade como mérito pra saber que a gente tá no caminho

certo, que a gente não pode de verdade parar de fazer esse investimento com essa questão da hospitalidade pros nossos clientes.

**Pesquisadora:** Vocês têm treinamentos constantes para os colaboradores?

**Stephany Passos:** Temos, temos constantemente treinamento pra eles. Esses treinamentos, a maioria deles é dividida por funções, até por conta também do quadro de pessoal ser muito grande a gente não tem como reunir todo mundo de uma só vez e a gente vai passando, vai identificando na verdade as necessidades e demandas em cada área pra poder tá elaborando o material já específico pra cada um. Esse mês agora de setembro a gente tá focando na questão da abordagem do atendimento mesmo porque a gente viu agora no mês de julho que foi nosso período de alta temporada que alguns setores, alguma pessoas, em especial, na verdade, deixaram a desejar em algum momento, e a gente tá fazendo esse trabalho de reciclagem, não é a primeira vez que eles estão sendo treinados, tá servindo mais como reciclagem porque a gente tá se preparando pra entrar em outubro, que é outro mês de alta temporada já com o pé direito, pra tá falando todo mundo a mesma língua, tá todo mundo redondinho em todos os seus setores, quando a gente fala que todos vão tá passando por esse treinamento é porque todos vão tá de verdade, só que cada um dentro de uma demanda, dentro de uma necessidade, por exemplo, semana que vem eu tenho treinamento pra salva-vidas, questão de atendimento, questão de abordagem, porque ele tem que saber como dizer pro cliente que ele não pode brincar em determinado brinquedo porque a altura dele ou o peso dele não permite, ele tem que saber orientar de repente um casal homossexual que já tá fazendo coisa feia dentro da piscina, tem criança olhando perto tal né, ou casal hetero mesmo, que é um ambiente familiar eu te falo homossexual porque é o que a gente mais tem visto aqui, os hetero são bem comportados até, mas os homossexuais tão abusando um pouquinho em algumas situações, então assim, eles tem que ter todo um trato pra poder tá lidando com essas pessoas, essa abordagem, esse atendimento tem que ser da melhor maneira possível pra que a pessoa não se sinta constrangida né, poxa, eu não quero que meu cliente saia daqui, que meu sócio saia daqui e não leve uma boa lembrança, uma boa recordação daqui do parque, seja por um mau atendimento, seja por uma comida que tá fria, ou tá salgada, seja por uma piscina suja né, a gente quer entregar o máximo de excelência possível né e pra que isso aconteça a gente não

pode parar de investir na qualificação. Esse mês de setembro a gente tá fazendo esse treinamento intensivo na questão de atendimento né como eu falei porque outubro é mês de alta temporada, é mês das crianças, a gente vai tá aqui com um público pra mais de 60 mil pessoas até o final do mês, essa é a nossa expectativa, mas se Deus quiser isso deve superar porque todas as nossas expectativas que a gente faz com base nos anos seguintes e algumas condições a gente vem superando tudo isso, e por conta de tudo isso a gente vai ter que tá realmente preparando essa equipe toda. Com relação a outros treinamentos operacionais que a gente tem, questão de segurança também, eles a gente já tem dentro de um cronograma, por exemplo, eu tenho o CIPAT, todo mês de novembro, eu tenho o treinamento de NR 35, que é o trabalho em altura, todo mês de setembro, tenho orientações voltadas pro trânsito todo mês de maio, que é o maio amarelo, parceria com o DETRAN, enfim. Então a gente tem um certo cronograma pra algumas ações que são periódicas obrigatórias, digamos assim, mas essas outras voltadas para questão de atendimento, de qualidade do que a gente tem mesmo pra oferecer e como a gente tem pra oferecer a gente vai montando conforme a nossa demanda, conforme a nossa necessidade, não vou te dizer que por exemplo, que ano que vem no mês de setembro a gente vai tá fazendo esse mesmo trabalho, de repente não, de repente o foco já vai ser outro, mas a gente de verdade não para de fazer esse investimento, essa qualificação, que a gente sabe que a gente precisa ter esse diferencial, no nosso negócio, principalmente porque a gente trabalha com a sazonalidade, imagina quando a gente tá no período de baixa temporada, se eu não tiver o máximo de saliência possível e tudo que eu tenho pra oferecer pro meu cliente né, eu vou tá perdendo cliente, se eu perco cliente eu perco receita, se eu perco receita eu deixo de comprar, eu deixo de empregar, eu deixo de investir no crescimento da empresa de modo geral, né, então por conta disso a gente trabalha o tempo todo, essa questão mesmo da qualificação da nossa equipe em todos os sentidos.

**Pesquisadora:** Certo Stephany. Eu gostaria que você identificasse as relações de hospitalidade e hostilidade na gestão do parque, dando exemplos.

**Stephany Passos:** Essa relação em que sentido? Com exemplo, por exemplo, dá um exemplo na verdade.

**Pesquisadora:** Bom... Como é que o parque, um exemplo de hospitalidade e hostilidade aqui no parque.

**Stephany Passos:** Eu acho que esse nosso trabalho que começa ali na portaria ele é importante e ele é uma apresentação do parque, assim pro cliente que vem todo dia não é muita novidade alguns serviços que a gente tem, mas pro que vem a primeira vez, esse primeiro momento, esse primeiro contato que ele tem com a nossa equipe, lá na bilheteria, eu acho que ele é muito bom, ele é realmente hospitaleiro, o cliente já chega sabendo que tá entrando num lugar onde ele vai ter várias opções pra se alimentar, restaurante *self service*, *a la carte*, onde ele vai ter armários, caso ele queira guardar as coisas dele, ele já vê também o cronograma dos brinquedos, de horário, de funcionamento, já tem acesso à informação no cartão de consumo que é uma comodidade pras eles também. E ai depois que ele entra ele já tendo esse montão de informação é só ele desfrutar, e assim, a gente dá essa continuidade dessa expectativa toda, desse cenário todo que a gente criou, que a gente apresentou pra ele lá na portaria, lá na bilheteria né, poxa, “a menina me falou que tem uma lojinha de conveniências né, deixa eu ver lá se tem o que eu preciso, se tá com o preço justo, se tem qualidade, tem, beleza, ela não me vendeu um gato por légua, ela me disse que tinha e o negócio tá aqui e é como ela me disse né, que tem um armário, que tem uma chave, que eu posso alugar e tal, né”, eu acho que esse nosso primeiro contato com o cliente ele é importante pra gente e pra ele né, é a nossa apresentação, nosso cartão de visita. E ai a gente dá continuidade no trabalho, no restante do dia dele aqui quando ele vai aproveitar de tudo isso que a gente tem.

**Pesquisadora:** Você já soube, já presenciou algum caso de hostilidade, até mesmo por parte de algum cliente ou algum funcionário? Porque só o simples fato de não dá “bom dia”, “boa tarde” já é considerado um ato de hostilidade, a sinalização, a limpeza.

**Stephany Passos:** Com relação aos clientes, principalmente quando a gente tá no período de alta temporada, a gente tem o fluxo maior de pessoas frequentando o parque, existem alguns pontos que a gente já tá fazendo um trabalho pra tá melhorando essas reclamações, por exemplo, uma lanchonete que eu tenho que chama Acqualanche, ela é a lanchonete que vende todos os produtos que vende nas outras e um pouco mais, então essa é uma lanchonete central, uma lanchonete



principal, então quando eu tô nesse período de alta temporada geralmente a gente costuma deixar o cliente um pouquinho mais na fila de lá porque é muito mais pessoas na fila e por mais que a gente reforce a nossa equipe de atendente, de auxiliar de cozinha preparando e tudo, sempre fica uma fila. E aí o cliente pegou aquela fila, quando ele vai ser atendido, algumas vezes ele distra os nossos colaboradores, “eu tô na fila porque tu é lerda, porque tu não tá fazendo teu serviço direito, porque esse parque não presta”, enfim. E esse nosso trabalho de qualificação das pessoas é também nesse sentido de saber a hora que eles devem calar, a hora que eles devem falar e como calar e como falar né, e como reagir diante de uma situação dessa né, porque a gente sabe que independente do que ela vai falar ou deixar de falar a imagem ruim que vai ser construída vai ser em nome do parque, nome da marca e é algo que é muito valioso pra gente que foi construído aí ao longo de dez anos, que a gente não pode jogar fora assim por um cliente que tá estressado, a gente sempre se coloca no lugar dele pra tá fazendo esse trabalho de parar, pensar o que eu faço agora, “eu dou conta sozinha?”, “eu chamo algum gerente?”, “eu peço apoio?”, “o que eu faço nesse momento?”. A gente tem geralmente esse tipo de situação, então lá nessa lanchonete a gente já tá resolvendo aumentando quantidade de caixas e de atendentes que vão tá trabalhando nesse período de alta temporada e também aqui a questão da portaria, da bilheteria, porque a gente tem no momento quatro catracas de acesso e três operadores de caixa, três guichês de caixa, a gente tá fazendo uma construção aqui na lateral, não sei se você viu, onde a gente vai tá fazendo a expansão dessa nova portaria já pra inaugurar agora no mês de outubro, com dez catracas e dez caixas, ou seja, se o meu cliente hoje passa vinte a trinta minutos porque eu só tenho quatro catracas e três caixas né, o que a gente espera é que esse tempo se reduza ao máximo a dez minutos né, porque tem gente que vem compra só o ingresso, tem outro que já quer logo o ingresso, já quer logo o armário, já quer uma informação de como é o cartão de consumo, é a primeira vez ele quer saber como que é a forma de pagamento, enfim, então são clientes e clientes, a gente vai tá fazendo esse trabalho também com as meninas que faz o atendimento lá nessa bilheteria pra tá mais que padronizando mesmo essa questão do trabalho delas, desse atendimento que elas oferecem pra gente conseguir trabalhar dentro de um tempo mínimo, até pra que esse cliente consiga passar cada vez menos tempo em fila né, imagina a pessoa conseguir tirar um dia na agenda pra desfrutar de um ambiente legal, pra

distrair, pra curtir, o cara chega pega fila no caixa, pega fila na lanchonete, pega fila pra brincar no toboágua, “pô, o que eu vim fazer aqui, fila eu já pego na minha vida, no meu dia a dia, no banco, na faculdade, no supermercado, pelo amor de Deus, eu não venho mais pra cá”. Não é isso que a gente quer, principalmente porque agora o mês de outubro, é um mês muito importante pra gente, que é o mês das crianças e o mês de inauguração do parque, e a gente quer realmente tá reforçando esse nosso compromisso com nossos clientes nesse mês de outubro. Vai ser o primeiro mês de outubro que a gente vai tá funcionando com piscina de ondas, né, que ela foi inaugurada no final do ano passado, então o primeiro mês das crianças com ondas, então a gente tá realmente criando uma expectativa muito grande nas pessoas, no público, seja na entrevista, no *outdoor*, com rádio e TV, né, então assim, vamo criar expectativa e vamos superar quando eles chegarem aqui, e não o contrário, senão não vai acontecer como a gente tá querendo né, senão todo esse nosso investimento, esse nosso trabalho, esse nosso planejamento vai por água abaixo. Mas a gente realmente identifica assim algumas vezes, clientes e tal, alguns funcionários que a gente identificou em momento ou outro que foram mal interpretados pelos clientes e algumas vezes eles realmente foram mal interpretados, que quando tu já tá de cabeça cheia, se ele diz que tu é bonita, tu já tá puta, desculpa pela palavra, mas é mais ou menos assim. Então assim, houve isso e houve também o inverso, de alguns funcionários já estarem realmente no seu limite, aquela agonia, aquele montão de cliente, aquela fila e tal, meio que serem um tanto grosseiros, mas eles já foram orientados, estão sendo orientados, reciclados novamente, nesse momento porque em outubro a gente quer zerar o máximo possível esse tipo de situação né, não é legal pra gente enquanto empresa, não é legal pra ele enquanto cliente, não é bom pra ninguém, o ambiente não fica propício, não fica agradável pra que nenhuma relação boa se construa, se a gente não tiver quebrando constantemente, diariamente essa questão da hostilidade.

**Pesquisadora:** Certo. Perceber se a hospitalidade é praticada pelos colaboradores configurando-se como um diferencial nos serviços prestados pela empresa.

**Stephany Passos:** Isso, a gente costuma fazer esse acompanhamento justamente pra garantir que o que a gente tá orientando, que a gente tá ensinando, a maneira como a gente tá planejando nossas atividades estão sendo realizadas e a gente consiga entregar essa hospitalidade pro nosso cliente né, e a gente tenta com esse

trabalho de domar gente também, induzi-los a fazer isso tanto na presença quanto na ausência dos seus gestores, dos seus gerentes de área, dos seus coordenadores, a questão realmente da consciência do compromisso com o nosso negócio, do compromisso com o profissionalismo, o que eu quero te dizer é que eu não quero que o meu operador de caixa seja um bom operador, ofereça um bom serviço de qualidade, um bom atendimento e tal, só se tiver alguém olhando, vigiando, “será que ele tá atendendo bem? Ok”, quando o cara dá as costas ele vai e faz o contrário, faz errado, não é isso que a gente quer, e não é isso que a gente tem identificado também, então eu acho que a gente realmente tá no caminho certo né, eles estão cada vez mais realmente comprometidos com o nosso negócio.

**Pesquisadora:** Certo. Agora eu gostaria que você identificasse de que forma o parque diante das relações de hospitalidade assume o papel de anfitrião e de hóspede.

**Stephany Passos:** O papel de anfitrião e de hóspede. Eu acho que esse nosso trabalho que a gente faz de se colocar né nessa posição constantemente tanto de anfitriã quanto na de hóspede a gente consegue identificar onde é que estão os nossos gap's e tá fazendo um trabalho em cima disso pra identificar onde que a gente tem pontos a melhorar né, em outras palavras, o que eu quero te dizer é que hoje eu tô aqui, de farda, trabalhando, conversando contigo, se alguma cliente passar, me ver e pedir informação, sabe que eu trabalho aqui, outras vezes eu não estar de farda, eu vou tá como cliente, constantemente a gente faz isso, todos os gestores de área porque a gente quer ter a experiência deles pra saber se o que a gente tá fazendo enquanto anfitrião tá dando certo, a gente passa a maior parte do tempo como anfitrião, claro né, mas como hóspede a gente também tenta fazer um certo revezamento, geralmente nesses períodos de alta temporada, períodos de feriado, nas outras oportunidades também a gente já fez esse trabalho porque assim, a gente não precisa também fazer investimentos pra tá oferecendo um bom trabalho só quando a gente recebe muitos clientes, não, a gente tem que entregar um bom serviço independente de eu ter 100 clientes no parque ou eu ter 6 mil como foi o caso do sábado aí que teve a promoção dos estudantes, foram seis mil pessoas que a gente recebeu. Então quer dizer que eu só vou entregar qualidade se eu tiver seis mil, se eu tiver cinco mil, se eu tiver 100 ou 50 é um negócio meia

boca? De jeito nenhum. Então por conta disso a gente realmente se coloca no lugar dos dois.

**Pesquisadora:** E não só também na semana dos estudantes, toda vez quando a semana é comemorada alguma profissão, essa semana, por exemplo, é a semana do administrador.

**Stephany Passos:** Semana do administrador e a semana do cliente também, mas assim, nada desde que eu cheguei nada se compara a essa promoção de estudante, a gente recebeu nesse dia mais de seis mil pessoas.

**Pesquisadora:** Isso porque foi a semana toda né?

**Stephany Passos:** Foi a semana toda e a gente viu que o fluxo tava aumentando né, na terça feira já veio gente pra caramba, na quarta alguns já saíam do colégio e já vinham de farda. “Eu digo: Rapaz isso aqui no sábado vai ser menino até em cima desse restaurante”, e foi isso. Então assim, a nossa equipe ainda bem que tava com aquela garra, com todo gás pra conseguir dar conta desse pessoal, fora mais de seis mil, foi o nosso recorde de público, o máximo que a gente já recebeu foi cinco num dia, e aí a gente recebeu seis, então a gente tá até se preparando, a gente recebeu a nossa capacidade, ainda cabiam mais, então acho que a gente consegue sete. A gente já tá se preparando aí pro dia das crianças, que certamente vai ser mais de seis mil também.

**Pesquisadora:** E quando teve, porque já teve show aqui.

**Stephany Passos:** Sim, eu não tava aqui quando teve esse show, ele teve uma parceria com a 4 mãos produções e eu tive boas informações de que foi muito bom, veio bastante gente, foi seguro, não teve confusão, a empresa conseguiu cumprir com o que ela vendeu pros clientes, questão de open bar, questão de espaço, segurança, qualidade de som, isso tudo aí até onde eu sei foi tudo ok. E os funcionários puderam também desfrutar de tudo isso aí sem nenhum custo.

**Pesquisadora:** Então Stephany, agora a gente vai passar pra outro assunto do trabalho que é sobre *stakeholders*, você já ouviu falar?

**Stephany Passos:** Certo. Sim

**Pesquisadora:** Aí eu trouxe aqui um conceito do pai do *stakeholder* que é Freeman, Edward Freeman, em que ele diz que stakeholders “são todos os indivíduos, grupos

ou organizações que são afetados ou afetam outros stakeholders no alcance do objetivo de uma determinada empresa”. E aqui eu trouxe uma sugestão de mapa de *stakeholders* e coloquei colaboradores, clientes, a CAEMA, visto que vocês utilizam bastante água, a Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Recursos Naturais, a SEMA e a vizinhança. Aí eu gostaria de saber se você concorda com esse mapa.

**Stephany Passos:** Concordo e assim eu sugiro também alguns outros nomes.

**Pesquisadora:** Pode falar. Quais que você acrescenta?

**Stephany Passos:** Sugiro a empresa que a gente tem de comunicação, que é a 712, ela que faz todo esse nosso trabalho de divulgação em redes sociais, divulgação, todo tipo de divulgação, todo tipo de publicidade que você vê do Valparaíso em algum lugar foi a 712 que fez, rádio, TV, jornal, é, *outdoor*, ação dentro de alguns estabelecimentos, tudo isso é a 712, e eles conseguem realmente entregar pro nosso cliente o que a gente quer, eles conseguem, como é que eu posso te dizer? Desenhar, mensurar o que a gente tem aqui. E também a empresa Impulse e a empresa C2N, que são os nossos dois parceiros comerciais que vendem os passaportes pra nossos clientes. Porque hoje a pessoa tem duas formas de acessar o parque. Uma é com o passaporte, que é uma espécie de título, que dá acesso pra entrar durante o ano inteiro e mais alguns outros benefícios, e o outro é como cliente normal, que vem esporadicamente, compra lá na bilheteria, pagou, entrou. Hoje nós temos mais de quarenta mil pessoas associadas aqui dentro da grande São Luís, e esse trabalho todo é feito por essas duas empresas, Impulse e C2N. Não é um trabalho fácil, a gente reconhece, no entanto, eles têm feito com êxito, e parte desse dinheiro que eles conseguem arrecadar é que a gente consegue manter a maioria dos nossos negócios, dos nossos empreendimentos, dos nossos investimentos de um modo geral. E deixa eu ver uma outra empresa aqui, questão de comunicação, Impulse, C2N. Acho que nossos parceiros comerciais de modo geral, que são mais de vinte parceiros, então têm de tudo, tem de loja de cosmético a instituição de ensino, autoescola, locadora de imóveis, esses parceiros eles concedem desconto pra nossos sócios e a gente consegue desconto para os sócios deles também, se não tiver sócios a gente consegue pros funcionários também, por exemplo, a Microlins, Microlins é nossa parceira e a gente concede desconto pros colaboradores deles que querem acessar o parque, o ingresso eles não vão pagar

100% do valor e eles concedem 30% de desconto pra nossos funcionários e sócios que quiserem fazer curso.

**Pesquisadora:** É uma troca.

**Stephany Passos:** Isso. E essa troca ela é muito válida pra gente, a gente realmente vê que o pessoal valoriza e usa bastante, não é um benefício assim que fica guardado na gaveta e colocou no contrato “ok, gostei, assinei” foi pra gaveta, não, eles usam mesmo. E a gente utiliza os espaços deles também pra vender nossa marca de divulgação, assim como eles usam o nosso também pra tá fazendo isso.

**Pesquisadora:** Certo. Aí eu gostaria que você identificasse as relações de hospitalidade e hostilidade entre o parque e os *stakeholders*.

**Stephany Passos:** Olha precisa ser muito bem planejada pra que a gente não seja invasivo e nem eles também sejam invasivos e a gente acabe criando um ambiente pouco propício pro objetivo que a gente se dispõe a entregar pro nosso cliente que é a questão do lazer, com hospitalidade, com qualidade, realmente um ambiente encantador, porque por exemplo, essa empresa Impulse, que vende os passaportes, a gente determina com eles um limite de acesso ao parque, de espaço dentro do parque, que eles podem utilizar pra comunicação, pra abordagem, tudo isso, porque senão a gente vai tá fazendo do nosso negócio que é um lugar de lazer, de distração, de sossego, um comércio, o cliente fala assim “ah eu tô lá no *shopping* toda hora vem uma e entrega o papelzinho”, “senhora entra aqui na minha ótica venha comprar um óculos”, aí do outro lado ali já tem um cara fazendo propaganda, aquela zoada, aquela confusão né, ele vem pra cá é a mesma coisa? Não é isso que a gente quer criar um ambiente encantador em todos os sentidos né, de verdade, eu te falo na questão visual, na questão sonora, na questão do tato, nos cinco sentidos mesmo que a gente tem. E por conta disso a gente cria certos limites pra tá trabalhando com esses *stakeholders* aí nesse sentido de ampliar os nossos negócios, de não desvalorizar a importância deles pra gente né, mas limitar pra que o nosso cliente, nosso sócio né, não seja, não tenha o seu dia de lazer comprometido por conta disso. Com relação a essas outras empresas, de CAEMA, de Secretarias e tal, é tudo muito tranquilo, assim, porque é uma empresa muito transparente, empresa séria, que não tem pendências nem tem apadrinhados políticos, digamos assim, pra dizer “ah eu vou fazer errado porque eu tenho padrinho

político que vai lá e me limpa.” Não é assim, é tudo muito legal mesmo, questão de segurança e meio ambiente eu mesma trato disso, já tinha conhecimento disso já de obras, então esse conhecimento tá sendo muito válido aqui também. Então assim, tem sido muito boa pra gente essa relação, em todos os sentidos, o nosso cliente sai beneficiado e a empresa também porque não fica passível de nenhuma punição, se de repente houver alguma fiscalização, algo do tipo.

**Pesquisadora:** E quanto à vizinhança?

**Stephany Passos:** A vizinhança? Por que se eu te disser que 50% dos nossos colaboradores são nossos vizinhos, o que tu acha que eles acham daqui do parque?

**Pesquisadora:** Geração de emprego.

**Stephany Passos:** Pois é, a maioria dessas pessoas daqui, dessa região, elas não têm muito acesso à informação de políticas públicas que podem tá favorecendo elas no sentido de inseri-las dentro de um cenário que tem sido feito preparado pra elas né, que é questão de acesso à educação, à saúde, cultura, lazer, muitos não têm esse acesso, muitos aqui ainda vivem de lavoura mesmo e 50% de nossos colaboradores são daqui, dessa região né. Trabalham aqui a maioria deles também já estão desde o início da inauguração do parque, a maioria deles mesmo já tem uns cinco, seis, oito anos de empresa, doze anos. Alguns já construíram uma boa história aqui dentro, crescendo profissionalmente, e assim, a gente acredita que eles têm capacidade de continuar crescendo com a gente, o melhor de verdade é que essas pessoas continuem com a gente, porque eles conseguiram construir a nossa história, o que a gente tem hoje, tudo isso aqui é fruto do trabalho de cada um deles, por isso que a gente investe também na qualificação deles, mas deixa muito claro que eles não podem também se limitar ao que a gente oferece, eles devem mesmo buscar por fora né. Algumas funções que eu tive que contratar pra cá, infelizmente eu tive que buscar pessoas fora porque eu não tinha pessoas com o perfil aqui dentro né, questão mesmo de formação, de qualificação, e dependendo da necessidade da empresa, às vezes não dá tempo da gente esperar uma pessoa passar dois, três anos dentro de uma faculdade, dentro de um curso, dentro de um estabelecimento pra ela tá se qualificando né. Nós realmente somos muito gratos pelo trabalho que a gente consegue fazer nessa parte de parceria com eles, eles se sentem donos da empresa, eles cuidam desse nosso negócio né, dá cinco horas a gente vai embora e 50% deles ficam aqui nesse povoado, né. No ano de 2016

aconteceu um incêndio, até que o bombeiro chegou aqui, eles já tavam apagando, né, então realmente a gente vê o cuidado de cada um deles com esse negócio, eles sobrevivem desse negócio, a gente realmente vê que há essa relação, esse compromisso, esse sentimento de dor por parte de todos eles e a gente valoriza isso, a gente não quer perder, essa essência, esse fim que eles têm né, aqui com relação à empresa, a gente não quer de verdade. A nossa relação é muito boa mesmo e a gente consegue também organizar algumas vezes algumas ações pra tá envolvendo as outras pessoas da comunidade que não trabalham na empresa, né, por exemplo, campanhas de saúde principalmente, campanhas de vacinação a gente abre ao público, né, a gente fala abre ao público de modo geral, tipo o cliente quiser participar, mas ele não, imagina tu tirar um dia tu vir pro parque tomar vacina, de jeito nenhum, quem vem são eles mesmo, a gente sempre organiza ações né externas e faz essa divulgação pra que eles venham, né porque a gente sabe que são limitadas a questão da comunicação, questão de acesso, que eles têm de direito, então a gente tenta viabilizar pros que já estão aqui com a gente e pros que estão lá fora também.

**Pesquisadora:** Certo. Dentre esses stakeholders, você consegue colocar eles por ordem de relevância?

**Stephany Passos:** Olha, eu acho que por ordem de relevância ficaria em primeiro lugar os colaboradores da minha comunidade, dessa vizinhança toda e num segundo momento ficaria o setor público, questão de meio ambiente, departamento, ministério de meio ambiente, de todos esses outros órgãos públicos aí que a gente depende deles pra funcionar, de alvará, um monte de coisa, a gente consegue manter uma relação muito boa e eles têm o poder pra colocar o parque pra não funcionar, e a gente consegue graças a Deus entregar tudo que eles querem, tudo certinho, então assim, não adiantaria eu ter só essas pessoas querendo fazer acontecer se o público não me permite fazer acontecer, eu acho que eles ficariam em segundo lugar. E em terceiro lugar esses outros, que são as empresas parceiras que vendem nossos passaportes e as outras instituições que a gente tem também.

**Pesquisadora:** Certo. Agora a gente vai falar um pouco sobre serviços e eu gostaria que você identificasse os principais serviços prestados pelo parque.

**Stephany Passos:** Nosso principal serviço hoje é o serviço de lazer dentro da área dos brinquedos e das piscinas, o nosso serviço que a gente pode considerar como



sendo secundário é o nosso serviço na área de gastronomia, de alimentos e bebidas, que são nossas lanchonetes, quiosques, restaurantes, são as outras coisas que a gente agrega ao parque. Porque os nossos clientes vêm pra cá hoje principalmente pelas piscinas, pelos brinquedos, ele não vem porque tem um restaurante, porque tem uma coxinha gostosa, porque eu vendo picolé, porque eu tenho uma loja de conveniência, não é isso que ele quer. Ele vem por conta da variedade de brinquedos, quantidade também, qualidade das piscinas, dos toboáguas, piscina de ondas agora, esses outros serviços a gente considera eles como secundários, claro que eles agregam ao nosso negócio, mas não são nosso principal, não são nosso foco.

**Pesquisadora:** E eu gostaria que você identificasse se há relações de hospitalidade na prestação dos serviços do parque aquático.

**Stephany Passos:** Sim, há essa relação sim, principalmente porque a gente cuida pra que esse nosso cliente tenha o máximo de qualidade possível dentro desse principal serviço que é o serviço de lazer nas piscinas, a gente constantemente faz manutenção desses brinquedos em todos os sentidos, de recuperação, de pintura, recuperação de materiais, a limpeza das piscinas é um trabalho diário, essas águas são tratadas 24 horas por dia, a questão do trabalho de salva-vidas também que são as pessoas, nossos profissionais que garantem a segurança dessas pessoas enquanto elas estão usufruindo daquele espaço e o espaço que a gente tem também a oferecer, eu acho que assim, questão de tamanho mesmo, de quantidade, do *layout*, do desenho do parque, ele tá muito bem apresentado pra essas pessoas, então eu acho que a gente consegue sim garantir essa hospitalidade dentro desse serviço.

**Pesquisadora:** Você falou várias vezes sobre lazer. Qual a sua visão sobre o lazer?

**Stephany Passos:** Lazer é tudo de bom, lazer é você conseguir se distrair, você esquecer os problemas, você conseguir relaxar, você conseguir respirar um ar puro, com uma música agradável, um ambiente seguro em todos os sentidos, eu acho que isso tudo constrói esse conceito de lazer quando a gente consegue né tirar aquele dia na agenda pra vim num lugar como o Val Paraíso a gente espera usufruir de tudo isso, tudo isso que constrói esse conceito de segurança, de tranquilidade, desse cheiro, desse ar puro, dessa reserva que a gente tem aqui do lado, tem macaquinho pulado ali, dá de ver tudo, dessa água limpa que eu posso banhar que

eu posso ficar aqui só pegando sol, ter uma comida gostosa se eu quiser, realmente é um conceito que eu acho que junta um pouquinho de tudo isso que a gente precisa pra ter qualidade de vida, questão de conforto, de segurança, de qualidade mesmo no serviço que a gente tem pra oferecer pros nossos clientes.

**Pesquisadora:** Estamos quase finalizando. Agora eu gostaria que você falasse se as relações de hospitalidade junto dos *stakeholders* que a gente comentou, se elas favorecem a prestação dos serviços no parque aquático como um diferencial.

**Stephany Passos:** Olha, a maioria dessas relações no momento que nós temos com os *stakeholders*, eles são mais, na verdade eles nos beneficiam mais no sentido interno, o nosso cliente, ele não, claro que ele sabe que a gente precisa de uma licença ambiental, que a gente precisa de água, que a gente precisa ter muitos contatos, muitos parceiros né, mas ele não chega a ter essas informações, ele é beneficiado porque ele chega, encontra água, encontra uma reserva, encontra ar fresco, encontra estacionamento, uma comida gostosa, ou seja, se ele chega e encontra tudo isso, se ele parar pra pensar um pouquinho, ele não vai saber que a vigilância sanitária liberou o nosso alvará, ele vai saber que o meio ambiente tá de acordo com o que a gente vem construindo, reformando, ampliando o nosso negócio, nosso cliente não tem muito acesso a essas informações, se ele quiser ele vai saber, ele vai ter essa informação, mas se não ele é beneficiado nesse sentido de que ele pode ter, usufruir de tudo isso aqui, sem precisar se preocupar, deixa isso com a gente, pra gente é ótimo, saber que a gente tem esses relacionamentos, e a gente tá conseguindo trabalhar, desenvolver um bom trabalho com todos eles, mas o nosso cliente não tem acesso a esse tipo de informação, ele usufrui do serviço que a gente consegue oferecer por conta dessas parcerias, por conta dessas relações, mas ele não tem acesso a isso não.

**Pesquisadora:** Então Stephany, diante de tudo isso que a gente conversou sobre hospitalidade, hospitalidade, *stakeholders*, serviços, lazer, você gostaria de acrescentar mais alguma coisa?

**Stephany Passos:** O Valparaíso hoje tá fazendo agora no mês de outubro faz 12 anos, 12 anos de história, de uma história muito bonita, uma história, de crescimento, muito rápido, é muito notável, hoje nós somos o maior parque aquático do Maranhão, estamos entre os vinte maiores da América do Sul, e a nossa intenção é continuar crescendo e caindo cada vez mais nessa posição a nível internacional,

então, hoje a nossa posição é 19, a gente espera dentro dos próximos dois anos ficar entre os dez primeiros parques aquáticos da América do Sul e por conta disso a gente não vai parar de fazer investimento na nossa equipe e na nossa estrutura. Depois da inauguração dessa nova portaria a gente vai aproveitar uma outra área que tem perto da piscina de ondas que vai tá construindo outros brinquedos e se Deus quiser no início do ano que vem a gente já começa a construção do nosso hotel, a gente vai tá oferecendo serviço de hotelaria pra nossos clientes, pra que a gente consiga entregar cada vez mais serviços em um único espaço né, e a gente consiga de verdade figurar entre os maiores do Brasil e da América do Sul, é de verdade uma empresa que tem seus altos e baixos, que trabalha com a sazonalidade, que é importante e não deixa de ser um problema nosso diário, mas que a gente de verdade quer manter nesse mercado e a gente vai conseguir ficar entre esses dez.

**Pesquisadora:** Você falou que vêm pessoas não só pessoas daqui de São Luís, vem turistas. Como é que você acha que eles ficam sabendo, você acha que os turistas vêm para São Luís especificamente para o parque?

**Stephany Passos:** Como eles sabem do parque? Porque nós somos hoje uma das dez principais atrações da cidade de São Luís, e aí o turista ele vai lá no site, ele vai na internet “O que fazer em São Luís?”, “Como eu vou me divertir?”, “O que eu vou fazer?”, “Onde eu vou passear?”, né, ele vai lá e a gente tá entre essas dez primeiras, então essa é uma maneira que a gente tem né de atrai-lo né e a outra maneira que a gente tem é a questão mesmo da comunicação, que se ele ligar o rádio ele vai ouvir falar do Val Paraíso, se ligar a TV ele vai ouvir, vai passar na rua ele vai ver um *outdoor*, vai ver no jornal que ele tá lendo em casa, enfim, são as maneiras que a gente encontra de mostrar pro nosso cliente que a gente tá aqui, que a gente existe, que a gente pode oferecer pra ele um dia incrível.

**Pesquisadora:** Então Stephany a gente finaliza aqui, eu agradeço a disponibilidade, por ter cedido essa entrevista e muito obrigada!

**Stephany Passos:** Obrigada Leticia!

(fim de transcrição)

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo (a) autor (a).  
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA

Costa, Leticia Castro.

Relações de hospitalidade e hostilidade na gestão de parques aquáticos: estudo de casos múltiplos no Fantasy Eco Park e Valparaíso Acqua Park / Leticia Castro Costa. 2018.

107 f.

Orientador (a): Ruan Tavares Ribeiro. Monografia (Graduação) - Curso de Hotelaria, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2018.

1. Gestão de Stakeholders. 2. Hospitalidade. 3. Serviços. I. Ribeiro, Ruan Tavares. II. Título.