

A hospitalidade como vantagem do ‘coco vip’ do Valdecir para atrair os visitantes do Museu de Arte Contemporânea de Niterói/Rj: venda de coco ou venda de serviço?

Elaine Gomes Borges da Silva*
Universidade de Brasília (Brasil)

Resumo: O artigo visa contribuir para a utilização dos princípios da hospitalidade em qualquer que seja o negócio que envolve o sujeito turista. E seu objetivo geral foi analisar a hospitalidade como vantagem competitiva no atendimento do vendedor Valdecir de Oliveira. Após observar as ações adotadas nos três pontos de venda de coco nas imediações do MAC, os objetivos específicos elencados foram: identificar e sistematizar as ações adotadas no ponto de venda daquele empreendedor para atrair os turistas e os ‘em recreação’; verificar os meios utilizados por ele em vantagem aos demais e suas ações inerentes a hospitalidade; e, identificar se a venda de produto do empreendedor passou a venda de modo de serviço. Os resultados mostram que o empreendedor tem a hospitalidade enquanto característica sociocultural, espontânea, e no âmbito do negócio agregou valor ao seu ponto transformando venda de produto em venda de serviço.

Palavras-chave: Hospitalidade; Vantagem competitiva; Empreendedorismo; Inovação, Revolução; Turista; Satisfação do cliente.

The hospitality as an advantage of the ‘Coco Vip’ of Valdecir to attract visitors of the Contemporary Art Museum from Niterói / RJ: coconut sale or sales service

Abstract: This article aims to contribute to the use of the principles of hospitality in whatever business that involves tourists. Its general objective was to analyze hospitality as a competitive advantage in the point of the seller Valdecir de Oliveira. After observing the actions taken in the three points of coconut selling near MAC to choose which was special in working, the specific objectives were: to identify and systematize the actions taken at the point of sale that the entrepreneur uses to attract tourists and ‘in play’; to verify the means used by him as an advantage to others and his inherent hospitality actions; and identify if the selling product passed to a service mode of sale. The results show that the entrepreneur has hospitality as sociocultural, spontaneous characteristic, and in the business it added value to its point turning product sales service sales.

Keywords: Hospitality; Competitive advantage; Entrepreneurship; Innovation Revolution; Tourist; Customer satisfaction

1. Introdução

A hospitalidade seja ela uma capacidade espontânea ou comercial pode trazer conforto ao cliente, fazer com que ele se sinta à vontade e usufrua de serviços de qualidade. Uma das vertentes do interesse moderno pelo estudo da hospitalidade vem do fenômeno das migrações turísticas – as populações que viajam por prazer- que se intensifica desde meados do sec. XIX e que com o desenvolvimento dos transportes são atualmente tratadas como a indústria do século XXI (Camargo, 2004).

O tema hospitalidade pode ser observado nos mais distintos empreendimentos, mas ao considerar a relação de atendimento ao turista, a hospitalidade parece ainda mais elementar para um bom negócio ou uma boa relação em que este cliente sinta vontade de retornar à localidade e que carregue consigo uma boa impressão daquela comunidade. Como a hospitalidade se apresenta como diferencial no atendimento ao cliente?

* Mestre em Turismo e Especialista em Gestão de Negócios Turísticos pela Universidade de Brasília - UnB. Bacharel em turismo pela Universidade Plínio Leite – Unipli; E-mail: elaineborgesturismo@hotmail.com

Presentes com seus pontos de venda nas imediações do Museu de Arte Contemporânea (MAC) estão vendedores que com a chegada destes turistas têm a oportunidade de melhorar suas vendas. A obra arquitetônica Museu de Arte Contemporânea atrai turistas de diversas regiões do país e também turistas internacionais. Além daquele patrimônio, a própria paisagem já é um motivador para que pessoas realizem caminhadas no local. Seja qual for o ramo e o montante do empreendimento, para alguns vendedores há mais clareza da necessidade de agregar valores.

O MAC naquela região agregou turistas locais, urbanos, nacionais e internacionais à carta de clientes dos vendedores de coco. O museu coloca a cidade como um destino turístico nacional e internacional e, de acordo com pesquisa realizada pela NELTUR - Empresa Niteroiense de Esporte Lazer e Turismo, 93% dos turistas afirmam que indicariam para familiares e amigos a visita ao MAC.

O objetivo principal do artigo é contribuir para a utilização dos princípios da hospitalidade em qualquer que seja o negócio que envolve o sujeito turista. O intuito é de utilizar este conceito como um meio diferencial no atendimento ao cliente. Recordar-se aqui o conceito proposto pelo economista Krippendorf (2001), o pioneiro na sustentabilidade aplicada ao turismo, que aponta caminhos para um turismo responsável e consciente. O autor defende que o proveito e a boa convivência entre visitantes e visitados depende da valorização e de profundo respeito das diferenças - uma cidade turística de comunhão entre forasteiros e cidadãos longe da pasteurização dos lugares. E para possibilitar as análises, os conceitos de hospitalidade, vantagem competitiva e empreendedorismo se fazem relevantes no corpo do artigo, além de outros conceitos que são apresentados para que a pesquisa atinja uma abordagem mais explicativa.

Para responder ao problema da pesquisa, elencou-se o objetivo geral – analisar a hospitalidade como vantagem competitiva no atendimento do vendedor Valdecir de Oliveira. A primeira etapa da pesquisa deu-se na observação dos três vendedores de água de coco nas proximidades do Museu da Arte Contemporânea, atrativo turístico de Niterói/RJ, onde elencou o vendedor que usava diferenciais para a atração do público turista ou não. Destacar o vendedor que sobressaía possibilitou chegar aos demais objetivos específicos de: identificar e sistematizar as ações adotadas no ponto de venda daquele empreendedor para atrair os turistas e os 'em recreação'; verificar os meios utilizados pelo vendedor em vantagem aos demais e suas ações inerentes de hospitalidade; e identificar se a venda de produto do empreendedor passou a venda de modo de serviço.

O artigo está estruturado com introdução, e revisão da literatura, que no seu arcabouço subdivide-se em dois blocos, o primeiro, intitulado **Vantagem Competitiva, Diferencial e “Reconhecimento” do Empreendimento: Inovação e Revolução**, traz conceitos de autores que se dedicam ao estudo da administração, do marketing e do mercado. O segundo tópico de revisão da literatura traz referência a **hospitalidade enquanto Capacidade Espontânea ou Comercial, de um indivíduo ou de um grupo**. Nele, mesclam-se autores que tratam a hospitalidade no campo do turismo enquanto indústria e autores que inferem a hospitalidade de um cunho sociológico, antropológico e psicológico. Após a metodologia, verifica-se o estudo de caso, o Coco Vip do empreendedor Valdecir de Oliveira com seus resultados e análises. No fechamento do artigo, as considerações trazem sugestões para a otimização das oportunidades geradas pela hospitalidade espontânea do vendedor.

2. Vantagem Competitiva, Diferencial e “Reconhecimento” do Empreendimento: Inovação e Revolução

Vantagem competitiva é um conjunto de características que permitem um empreendimento diferenciar-se pela melhor entrega de valor aos seus clientes, em comparação a seus concorrentes e sob o ponto de vista dos fregueses. A vantagem competitiva é algo que torna uma empresa ou pessoa diferente para melhor na perspectiva do cliente, por isto também vem sendo denominado de diferencial competitivo.

A vantagem identifica propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados em suas respectivas áreas de negócio, oportunizando à empresa destacável posição competitiva. É necessário observar as forças competitivas como o posicionamento da empresa, a influência sobre o equilíbrio de forças, a exploração da mudança e a estratégia de diversificação (Vitorino Filho *et al.*, 2013).

Para Porter (1985 e 1986) ela surge do valor que uma empresa é capaz de criar para seus consumidores excedendo o custo para a criação desse valor e envolve uma ou várias características (é necessário que tenha valor para os clientes; não pode ter outras vantagens competitivas substitutas disponíveis prontamente aos concorrentes; precisa ser sustentável), atributos estes que permitem a uma empresa ser diferente por entregar mais valor sob o ponto de vista dos clientes. Assim diferenciando-se dos concorrentes e obtendo vantagens no mercado.

Para um dado segmento de mercado, a vantagem competitiva é a razão pela qual os seus clientes escolhem a oferta da empresa, produtos ou serviços, e não a dos seus concorrentes disponíveis no mesmo mercado de

atuação, exatamente porque sua oferta é vista como única ou melhor do que a oferta da concorrência. Ela tem o mesmo conceito do “Reconhecimento” apresentado nos 5Rs. Ela é sempre relativa a possibilidades ou posição dentro do seu mercado ou segmento de atuação: atendimento; conhecimento; criatividade; inovação. E se os concorrentes também oferecem em mesmas condições, algo que seria uma vantagem passa a ser obrigação. Para ser considerada vantagem a prática deve realçar a sua oferta sobre as demais. A vantagem competitiva pode apresentar-se em ser diferente ou através da exclusividade, devendo ter as seguintes características:

- Precisa ter valor para os clientes – a diferença ou unicidade precisa ser de interesse dos clientes, agregar valores que eles desejam, a fim de que não sejam em vão;
- Não pode ter outras vantagens competitivas substituíveis prontamente nos concorrentes - os competidores não podem copiar a vantagem competitiva, mas podem substituí-la neutralizando o impacto dessa vantagem;
- É preciso ter os recursos e a capacidade - para fornecer o diferencial para os clientes de forma constante e consistente para evitar a vida curta da vantagem competitiva. Fará com que a empresa invista e perca os recursos na tentativa de desenvolver essa vantagem competitiva;
- Precisa ser sustentada ao longo do tempo - se ela puder facilmente ser copiada pela concorrência, ela não durará e a empresa não obterá vantagens no seu mercado de atuação;
- Para trabalhar com o “Reconhecimento”, diferencial ou vantagem competitiva, são necessárias ações que devem ser praticadas continuamente;
- Vigiar a concorrência - detectar antecipadamente possíveis diferenciações, cópias ou substituições que estejam sendo preparadas pelo seu segmento;
- Fazer a diferença – inovar e revolucionar: atuar na inovação, na melhoria contínua do seu diferencial, mantém a distância ou amplia esta distância em relação aos concorrentes do ramo; buscar revolucionar, ter algo que só você oferece e providenciar uma nova revolução a cada momento (revolução em um sentido moderno);
- Explorar seu “Reconhecimento” - anunciar, divulgar, publicar o diferencial do seu negócio para atingir o público alvo. Buscar que o potencial cliente experimente, “compre” seu diferencial;
- Cumprir o anunciado – o cliente precisa encontrar exatamente o serviço/produto com a vantagem anunciada para que não haja decepção.

Através da mudança, inovação, surgimento de novos concorrentes, fenômenos de rendimento crescente e os resultados financeiros discrepantes da média do mercado obtêm-se lucros por meio da descoberta de oportunidades e da mobilização pioneira de recursos sob a perspectiva de rentabilidade (Vasconcellos e Cyrino, 2000).

Conforme Pombo (2013), o indivíduo pode se tornar um empreendedor. E é o contato com família, escola, amigos, trabalho, sociedade que favorece o desenvolvimento de alguns talentos e características de personalidade e bloqueia ou enfraquece outros. E isso acontece muitas vezes ao acaso e ao longo da existência do sujeito pelas diversas circunstâncias enfrentadas. Ser social: o empreendedor é fruto da relação constante entre os talentos, características individuais e o meio em que vive.

Empreendedores procuram inovar, gerando novos arranjos econômicos e, conseqüentemente, causando o desequilíbrio do mercado. Tendo em vista que os concorrentes procuram imitar e suplantar os inovadores introduzindo outras ações inovadoras, o desequilíbrio do mercado passa a ser um estado permanente (Vasconcellos e Cyrino, 2000). Sem vantagem competitiva, seja o segmento do porte que for, quando muito, sobrevive.

Para o empreendedor ser bem sucedido é necessário (Pati, 1995): motivação pelo desejo de realizar; saber onde quer chegar; confiança em si mesmo; saber agir em conjunto; tenacidade, firmeza e resistência ao enfrentar dificuldades; otimismo, sem perda do contato com a realidade; flexibilidade sempre que preciso; administração das necessidades e frustrações; coragem; saber postergar a satisfação de suas necessidades; automotivação mesmo em situações difíceis; aceitar e aprender com seus erros e com os erros dos outros; manter a autoestima, mesmo em situações de fracasso; facilidade e habilidade para as relações interpessoais; criatividade na solução de problemas; uso da própria intuição e a de outras pessoas para corrigir a sua atuação, descobrir lacunas a serem preenchidas no mercado, avaliação da tendência e a variação dos negócios, e capacidade para escolher pessoas, sejam elas sócios, fornecedores ou empregados; procurar sempre qualidade; acreditar no trabalho com participação e contribuição social; prazer em realizar o trabalho e observar o seu próprio crescimento; não buscar exclusivamente posição ou reconhecimento social; independência, segurança e confiança na execução de sua atividade profissional; desejo de poder, consciente ou inconscientemente; correr riscos viáveis, possíveis.

Ele ainda deverá ter: capacidade de análise; liberdade para agir e para definir suas metas e os caminhos para atingi-las; disposição para recomeçar; delegar; dirigir sua agressividade para a conquista de metas, a solução de problemas e o enfrentamento de dificuldades; desenvolver os recursos, bem como conseguir as

informações necessárias; administrar o tempo; exercer liderança, motivar e orientar outras pessoas com relação ao trabalho (Pati, 1995).

Mckenna (1999) aponta que o Brasil é um país repleto de pessoas criativas, trabalhadoras e de espírito empreendedor e que o sucesso de um empreendimento pode servir de modelo para outros.

3. A Hospitalidade Capacidade Espontânea ou Comercial praticada por um indivíduo ou grupo

A hospitalidade se concretiza no encontro daquele que recebe, o anfitrião, com aquele que é recebido, o hóspede, num determinado espaço que pode ser o doméstico, o comercial ou o espaço da cidade que é o espaço público (Ferraz, 2013). Inexistindo uma forma e conceito único e universal, leva-se em conta sua variação conforme o tempo e o lugar (Cruz, 2002).

Outrora, o termo hospitalidade designava a hospedagem gratuita que era oferecida aos viajantes, porém, devido a novos fenômenos desta época, como o capitalismo, a industrialização, o desenvolvimento técnico e científico entre outros, a definição foi alterada. De acolhimento espontâneo e gratuito, ela vem se tornando um meio de ganhar divisas além dos limites de hotéis, restaurantes, lojas ou demais estabelecimentos. Trata-se de uma relação de troca de valores entre o visitado e visitante. Refere-se à qualidade de um indivíduo ou local ser hospitaleiro, ao ato de hospedar, considerando sempre o ponto de vista do hóspede. A hospitalidade consiste em receber o outro, na aproximação de culturas, costumes e pessoas diferentes (Walker, 2002; Chon e Sparrowe, 2014)

Conforme Dalpiaz *et al.* (2015), o fenômeno da natureza da hospitalidade humana pode apresentar-se de modo: **sociocultural** - praticado por um indivíduo ou grupo de indivíduos, que tem na sua essência o ato de acolher um visitante; pode ser voluntária ou involuntária; **profissional** – comercial, é preparada, treinada, planejada e remunerada; este tipo de hospitalidade envolve uma série de serviços, como hotéis, restaurantes, lojas de *souvenires*, locadoras de veículos, serviços de lazer e entretenimento; **político** - ações tanto da iniciativa privada como da iniciativa pública efetuadas no interesse de promover um ambiente hospitaleiro em determinada região; **espacial** - abordada sobre o ponto de vista urbano e rural, e também pode ser analisada em função do vínculo das pessoas residentes e visitantes com o espaço em questão.

Agrados ou traços que acrescentam conforto material, conveniência e suavidade às relações sociais ajudam a definir o comportamento conhecido como hospitalidade (Chon e Sparrowe, 2014). Franco (2001) afirma que um componente importantíssimo da hospitalidade é o serviço de alimentação, já que atende e/ou satisfaz o consumidor como fonte de prazer e entretenimento. Cruz (2002) define a hospitalidade como um fenômeno muito mais amplo, que engloba conforto, receptividade, sociabilidade, alimentação, lazer, entre outros.

Há a hospitalidade na ótica francesa, que interessa pela hospitalidade doméstica e pública alicerçada no dar-receber-retribuir de Mauss, e a hospitalidade americana, uma versão comercial, baseada no contrato e na troca estabelecidos por agências de viagens, operadoras, transportadoras e por hotéis e restaurantes. Nos EUA, o termo hospitalidade hoje remete exclusivamente para instituições, empresas e pessoas envolvidas na emissão e recepção dessas migrações turísticas. “Pessoas que viajam necessitam de acolhimento, envolvimento e a hospitalidade torna-se um tema caro à economia moderna, na proporção direta do que as pessoas consomem e gastam nessas migrações lúdicas” (Camargo, 2004, p.40).

Conforme Chon e Sparrowe (2014), **ela** constitui a estrutura e a rede de serviços que prima pelo atendimento da demanda turística, de lazer e de eventos. Tendo como premissa que a primeira imagem passada pode ser marcante ou definitiva, o conceito de hospitalidade compreende a capacidade de bem receber, comunicar com clareza, atuar de forma polida, demonstrar respeito pelo outro, estar pronto para servir da melhor forma possível. Relaciona-se com a capacidade de receber visitantes ou clientes de forma agradável, gerando conforto, permitindo que o indivíduo se sinta à vontade e usufrua de serviços de qualidade.

O momento do serviço é o período em que o cliente interage diretamente com a prestação daquele serviço e essa interação se dá não apenas no âmbito do capital humano do empreendimento, mas também com o espaço – instalações físicas e outros elementos visíveis. A presença ou falta do serviço afeta a percepção do cliente. E em serviços de hospitalidade, o cliente avalia a qualidade de um serviço comparando o que foi oferecido com o que esperava receber. Alguns fatores resultantes das interações humanas, os cinco principais elementos pelos quais os serviços são julgados, são a tangibilidade, a credibilidade, a responsabilidade, a empatia e a garantia. A base para um “bom serviço” vem de um processo interativo em que as pessoas respondem com sensibilidade às expectativas do cliente e para tal o prestador do serviço deve estar atento às suas atitudes (Chon e Sparrowe, 2014):

- ✓ Diante de uma falha na execução do serviço - quando os serviços não existem, falham; um produto/serviço normalmente à disposição está em falta, é inexplicavelmente lento ou quando ocorrem outras falhas na parte principal do sistema de execução, a atitude do funcionário/atendente (solucionar,

compensar, explicar ou solicitar auxílio) é crucial na percepção do cliente, podendo transformar uma experiência negativa em uma lembrança positiva. E se o funcionário/atendente não souber lidar com o problema, poderá aumentá-lo ou criar um outro.

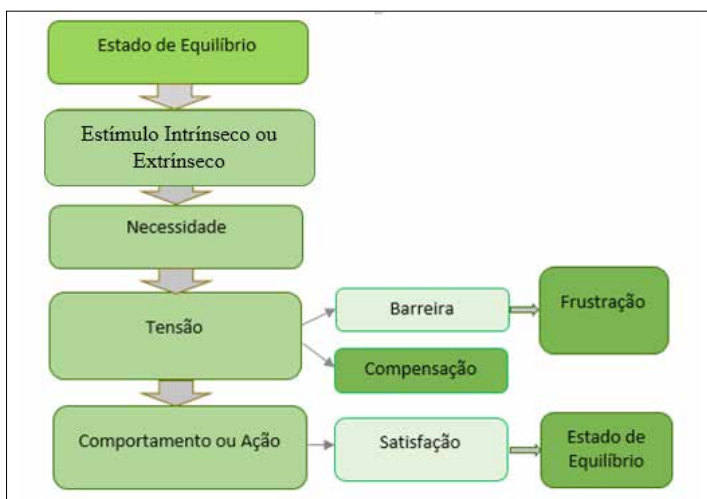
- ✓ Face às necessidades e pedidos dos clientes – quando ele deseja alterar o sistema de execução do serviço para satisfazer necessidades específicas, a atitude do funcionário/atendente sempre significa mais que o simples fato de conseguir ou não satisfazer essas necessidades. Necessidades especiais incluem situações de emergência, dificuldades médicas ou de idioma, preferências e erros dos clientes e desembaraço diante do comportamento destrutivo de outros clientes. Se o funcionário se interessa pela solicitação, tenta atendê-la ou explica porque não é possível. O cliente costuma se contentar. Desse modo, na satisfação do cliente, deve-se mostrar força de vontade e interesse em “quebrar regras”, ou seja, alterar o sistema face a uma necessidade.
- ✓ Voluntárias e espontâneas – a quantidade de atenção dispensada aos clientes os deixará mimados (dedicar mais tempo, fornecer informações adicionais ou demonstrar interesse pelo conforto) ou frustrados. O cliente tem uma série de momentos de serviços com o mesmo prestador e torna-se cliente fiel ou jura nunca mais voltar ao estabelecimento. Comportamentos bem fora do comum também pertencem a esse grupo, assim como comportamentos dentro das normas culturais, desempenho exemplar sob situações adversas e avaliações *Gestalt* - nestas, o momento do serviço é avaliado holisticamente: “tudo correu bem”.

É importante estar atento se o cliente se mostra satisfeito e jamais tem atitude defensiva ou impaciente. Primeiramente, se deve ouvir a expectativa, crítica ou reclamação. E só depois da explanação ou desabafo do consumidor pode-se lamentar o ocorrido e propor soluções.

Na Figura 1 observa-se o processo motivacional na satisfação do cliente pelo serviço - satisfação, compensação ou frustração de uma necessidade:

Para compreender o processo motivacional, entenda-se que motivação significa o incentivo que impulsiona as pessoas para uma determinada ação, conquista, realização de objetivos ou agir de uma determinada forma. É impulso provocado por estímulos ou características que podem ser extrínsecos ou intrínsecos ao indivíduo, varia de pessoa para pessoa e muda de acordo com o tempo. O processo motivacional surge do aparecimento de uma necessidade que rompe o equilíbrio do organismo e provoca um estado de tensão e desconforto. Se o comportamento é eficaz, a pessoa encontra a satisfação da necessidade, reencontra seu estado de equilíbrio. Se a necessidade é frustrada, a tensão do organismo procura saída de um modo indireto, seja agressividade, descontentamento, apatia (sintomas psicológicos) ou por sintomas fisiológicos, como o nervosismo e outros. A compensação pode ser outro rumo da necessidade, transferindo o objeto da necessidade para outro a fim de reduzir a intensidade da necessidade daquela que por algum motivo não pode ser satisfeita (Knapik, 2008).

Fig. 1: Fases do Processo



Fonte: Knapik (2008)

4. Metodologia

O recorte espacial para a pesquisa foi delimitado pelo portão do MAC e sua calçada para pedestres, onde encontrou-se 3 pontos de venda de água de coco e água mineral. O museu, inaugurado em 2 de setembro de 1996, está localizado no Mirante da Boa Viagem na zona Sul da Cidade de Niterói/RJ, com vista panorâmica para a Baía de Guanabara. Daquele espaço se avista a Baía de Guanabara, as cidades de Niterói e do Rio de Janeiro. Naquela localidade encontra-se também um Centro de Atendimento ao Turista (CAT), mais à esquerda do portão de entrada.

Identifica-se temporalmente o início da pesquisa no mês de novembro de 2015 (período que o museu foi fechado para reformas) e se estendeu até o mês de fevereiro de 2016, época das idas a campo para fotografar, observar e realizar as entrevistas. Dedicada ao público geral e turistas, a área interna do MAC tem espaço para exposições itinerantes, acervo permanente e a loja de *souvenires*. No subsolo do museu funciona o serviço de A&B - o *Bistrô Mac*. Na parte externa há um pátio, onde também são realizadas atividades culturais e recreativas.

O público alvo dos pontos de venda na área da calçada são os em “viagem e turismo” e os “em recreação fora de casa”, como denomina Tribe (2003). No caso dos turistas que vão ao Mac, são eles os nacionais, internacionais, os locais - turistas urbanos - para visitar o museu e a contemplação da paisagem e moradores que frequentam o calçadão da orla para caminhadas e exercícios naquele espaço público da urbe.

O estudo utilizou a revisão bibliográfica, entrevista e observação, instrumentos imprescindíveis nesta pesquisa qualitativa. Observou-se mais categoricamente o caso do vendedor Valdecir de Oliveira por este apresentar traços que o diferenciam dos demais vendedores presentes naquela localidade, sobressaindo dos seus concorrentes.

5. O Estudo de Caso do Vendedor Valdecir de Oliveira: as Ações do Coco Vip em Sobreposição à Concorrência

Dos três vendedores de coco que atendem nas imediações do museu, destaca-se o comerciante Valdecir Oliveira, de 54 anos. Este trabalha com a venda de água-de-coco e de água mineral desde o ano de 1996. Seu ponto de venda antecede a construção do MAC na localidade. Porém, com a inauguração do museu, ele teve seu atendimento expandido para além dos “em recreação fora de casa” (Tribe, 2003), que são os moradores em caminhada e a realizar exercícios, isto é, passou a ter um público de turistas de diversas localidades, nacionais e internacionais, que visitam o museu.

Em *checklist* sistematizado pela pesquisadora baseado em conceitos presentes na revisão deste artigo - vantagem, empreendedorismo, revolução, resolução de problemas, atendimento ao clientes, concorrência e fornecedores - resultantes das observações sobre os procedimentos do vendedor no seu ponto de venda para identificar a hospitalidade presente como vantagem competitiva no atendimento ao público turista ou não nas proximidades do Museu de Arte Contemporânea de Niterói, encontrou-se:

Quadro 1: Checklist de tópicos para nortear a observação no ponto de venda

Valores do empreendedor na satisfação dos clientes	Não foi encontrado	Afirmativa	Negativa
Suas ações têm valor para os clientes		X	
Outras vantagens competitivas substitutas disponíveis prontamente nos concorrentes	X		
Recursos e capacidade para fornecer o diferencial de forma constante e consistente		X	
A vantagem é sustentada ao longo do tempo		X	
Vigilância da concorrência		X	
Fazer a diferença (revolucionar)		X	
Exploração do seu “Reconhecimento”			X

Valores do empreendedor na satisfação dos clientes	Não foi encontrado	Afirmativa	Negativa
Cumprimento do anunciado	X		
Motivação pelo desejo de realizar		X	
Saber onde quer chegar	X		
Confiança em si mesmo		X	
Saber agir em conjunto e crença no trabalho com participação e contribuição social		X	
Tenacidade, firmeza e resistência ao enfrentar dificuldades		X	
Otimismo, sem perda do contato com a realidade		X	
Flexibilidade sempre que preciso		X	
Administração das necessidades e frustrações	X		
Saber postergar a satisfação de suas necessidades	X		
Automotivação mesmo em situações difíceis		X	
Aceitar e aprender com seus erros e com os erros alheios	X		
Manter a autoestima, mesmo em situações de fracasso	X		
Criatividade na solução de problemas		X	
Uso da própria intuição e da de outras pessoas para corrigir a sua atuação		X	
Descobrir lacunas a serem preenchidas no mercado	X		
Avaliação da tendência e da variação dos negócios para escolher sócios, fornecedores ou empregados	X		
Procurar sempre qualidade		X	
Prazer em realizar o trabalho e observar seu crescimento		X	
Não buscar exclusivamente posição ou reconhecimento sociais			X
Independência, segurança e confiança na execução de sua atividade profissional		X	
Desejo de poder, consciente ou inconscientemente			X
Correr riscos viáveis, possíveis		X	
Capacidade de análise		X	
Liberdade para agir e definir metas e caminhos			X
Disposição para recomeçar	X		
Delegar	X		
Dirigir sua agressividade para a conquista de metas, a solução de problemas e o enfrentamento de dificuldades		X	
Desenvolver os recursos e conseguir as informações necessárias		X	
Administrar o tempo		X	
Exercer liderança, motivar e orientar outras pessoas com relação ao trabalho		X	

Elaborado pela pesquisadora com base em Pati, 1995; Vasconcellos e Cyrino, 2000; Chon e Sparrowe, 2014.

Em seu discurso, o vendedor afirmou que deve sua sobrevivência ao museu. O MAC, seguindo a tendência de edificações sustentáveis na atualidade, está passando por uma reestruturação. O MAC, obra do arquiteto Oscar Niemeyer, deverá ser tombado pelo IPHAN - Instituto do Patrimônio Histórico

e Artístico Nacional. A obra recebeu o título de uma das sete maravilhas arquitetônicas do mundo contemporâneo e integra o conjunto de obras intitulado Caminho Niemeyer. É importante produto turístico da cidade e quiçá pode se falar de primeiro produto daquele destino com conotação ao turismo, visto que integra roteiros de oferta turística da cidade do Rio de Janeiro.

Na restauração do ambiente físico, passou por um conjunto de reformas: a renovação do sistema de ar condicionado; a troca do piso do salão principal; a acessibilidade do subsolo, onde está localizado um *bistrô*; a impermeabilização do teto; a troca do guarda corpo; a restauração da rampa de acesso; a substituição das grades e portões de ferro por vidro e troca da antiga iluminação por uma decorativa com lâmpadas *Led*. O projeto também inclui a sustentabilidade na sua dimensão social. Houve a revisão da sua missão e função para redesenho das relações de afeto do museu com a cidade, deverá considerar as interações sociais e ambientais ao redor. Dentre as ações do empreendedor destacam-se:

- a) Produtos vendidos – água mineral e água de coco.
- b) Armazenagem dos produtos - era feita em caixa de *isopor* e houve a aquisição de carrinho apropriado.
- c) Precificação – a unidade do coco - 5 reais, e outro tanto pela água de coco engarrafada; a água mineral (a garrafa 500 ml) - 3 reais. Há similaridade no preço trabalhado pelos pontos de venda da concorrência.
- d) Aumento nas vendas - passou de 8/cocos dia para em média 86/dia. Atualmente, vende 150 cocos, chegando ao marco de 600 unidades nos finais de semana, quando aumenta o número de visitantes ao museu.
- e) Aumento e mudança da clientela – anteriormente restringia-se aos moradores do bairro em caminhada pela orla para contemplação e prática de esportes. Depois da inauguração do museu, acrescenta-se à categoria de moradores a de turistas locais, nacionais e estrangeiros;
- f) Administração do tempo (Permanência, assiduidade e pontualidade) – há 23 anos, atende no local, diariamente das 7 às 17 horas. A rotina de trabalho só é descumprida pelo fenômeno da chuva, visto que o público em geral restringe-se em caminhar e há as dificuldades pelo ponto de venda funcionar em local aberto. Com o advento do “horário de verão”, o tempo de trabalho estende-se nesse período: o vendedor permanece no local até ao pôr-do-sol.
- g) Avaliação da tendência - na entrevista, o vendedor mencionou que ao ver a movimentação para a obra do museu no local onde já tinha seu ponto de venda de água de coco, percebeu que deveria se “adaptar aos visitantes que chegariam e cativá-los para que eles retornassem aos países de origem dizendo que foram muito bem recebidos”.
- h) Prazer em realizar o trabalho e observar seu crescimento – o vendedor ressaltou que o lugar faz parte de sua história, recebeu gorjetas em moedas estrangeiras e fez muitos amigos - este último item é o que ele considera ser o mais importante desse processo. Sobre as comodidades oferecidas aos clientes, ele as chama de regalias e diz ser uma forma de conquistá-los (Dias, 2007).
- i) Respeito das regras do negócio (legislação vigente) - tanto o empreendedor quanto a concorrência estão limitados à venda desses dois produtos em concordância com a concessão de licença da Prefeitura Municipal de Niterói e devem seguir o Novo Código de Posturas do Município de Niterói (LEI N° 2624, de 29/12/2008), padronizadores para o ordenamento urbano bem como o uso do espaço da calçada da cidade;
- j) Promoção da dimensão ecológica da sustentabilidade - cestos destinados à coleta seletiva do lixo.
- k) Melhoria contínua: substituição de um cartaz improvisado feito de papelão pela colocação de *banner* de saudação aos turistas com imagens de bandeiras de 42 países e acima a inscrição *Welcome to Niterói*. O *banner* foi idealizado pelo vendedor em 2013 por oportunidade da realização da JMJ - Jornada Mundial da Juventude na cidade do Rio de Janeiro, que reuniu cerca de 3,5 milhões de turistas de várias nacionalidades em uma semana (CNBB, 2013).
- l) Uso de outras pessoas para corrigir sua atuação (Colaboração externa) - por meio de doações, recebeu de clientes material didático, aulas de inglês, montante para aquisição de novo carrinho e lixeiras para separação seletiva de resíduos. Sensibilizados com o modo pelo qual são tratados, os clientes moradores daquela região também colaboram seja por *feedback* ou orientações para implementar no negócio do vendedor.
- m) Uso da própria intuição (Incentivos) - a colocação de um cartaz em agradecimento no local por ter recebido colaboração externa para aquisição de carrinho: “Tudo o que fazemos para ajudar ao próximo, pela própria lei da natureza, nos é devolvido em dobro”.
- n) Desenvolver os recursos e conseguir as informações necessárias (Proatividade) - mantém-se informado e atualizado sobre os atrativos da localidade, o museu e a ilha de Boa Viagem, que

- também passa por reformas para ser aberta à visitação pública, noticia os clientes sobre a data de reinauguração, horários e dias de visitação e mudanças previstas com a reforma dos espaços.
- o) Exercer liderança, motivar e orientar outras pessoas com relação ao trabalho - reuniu a concorrência para a coleta de 7 mil assinaturas em prol da permanência dos vendedores ambulantes no local; e, diante de exigência da prefeitura do município para que os vendedores de coco adquirissem carrocinha padronizada e com pouco tempo para captação da quantia para a aquisição, fez um cartaz para explicar a situação ao público das novas condições para trabalhar no local.
 - p) Saber agir em conjunto e crença no trabalho com participação e contribuição social (relacionamento) - busca a relação amistosa, fala em coletividade. O vendedor acredita que a colaboração mútua entre ele e os outros vendedores poderá gerar prosperidade de venda para todos. Reverencia os concorrentes como colegas de trabalho.
 - q) Vigilância da concorrência – embora este diga não vigiar a concorrência, observou-se que ele sabe das diferenciações que aplicou em seu ponto de venda e que a concorrência buscou replicar. Em seu discurso, o vendedor considera que se suas ações são replicadas por concorrentes é devido a se tratarem de boas ideias e o fato lhe serve de motivação criativa para inovar.
 - r) Variação dos negócios para escolher sócios, fornecedores ou empregados (Fornecedores) – firma parcerias com seus fornecedores para possibilitar seus brindes e similaridade com o preço da concorrência, não onerando com os gastos decorrentes de suas inovações.
 - s) Reconhecimento - os clientes em caminhada passam por outros pontos de venda, porém preferem comprar a água de coco do Valdecir. A denominação COCO VIP surgiu a partir da clientela em resposta à hospitalidade empregada em cada atendimento. Reconhecido por sua hospitalidade, deu entrevista para uma dezena de periódicos, revistas e guias da cidade.

Algumas matérias do acervo do Valdecir estão em O GLOBO (2013), Caderno de Domingo, 11 de agosto de 2013, ano II – n. 1.986, O FLUMINENSE (2010), Cidades – Quarta feira, 20/10/2010, e O GLOBO (2007), Caderno Niterói – Um ambulante bilíngue, exemplar de Domingo, 15 de setembro de 2007. O empreendedor também foi reconhecido por moção da Prefeitura da cidade de Niterói/RJ.

Fig. 2: Reconhecimento da hospitalidade no atendimento



Fonte: acervo do vendedor em 12 de jan. 2016

- t) Flexibilidade sempre que preciso (Estratégia do negócio) - Reflexões a partir da observação do momento do serviço para uma melhoria contínua no atendimento. Considera o que pode ser reestruturado e busca novidades para surpreender os clientes.
- u) Criatividade na solução de problemas (de higiene e manuseio) - para evitar que os clientes manchem suas mãos no manuseio do coco ("turistas em visita ao museu costumam estar bem arrumados, têm a preocupação em manter-se limpos"), procedeu à colocação de um frasco de álcool gel e galão de água com torneira, que contém a frase em inglês "*wash your hands here*", a entrega de um guardanapo e o coco revestido em papel toalha.

Fig. 2: Galão de água para lavar as mãos



Fonte: Imagem captada pela pesquisadora em 12 de nov.2015

- v) Compensação (satisfação do cliente) - através das percepções (visão e audição), observa como o cliente correspondeu pela expressão facial ou verbal que esboçou. Em caso de insatisfação, tenta de imediato suprir ou compensar a necessidade do cliente. Para a satisfação dos turistas e moradores, o vendedor toma as atitudes voluntárias e espontâneas diante de uma falha na execução do serviço, sem pontuar empecilhos para atender as necessidades daqueles.
- w) Suprir necessidades (Acessibilidade/inclusão) – para facilitar para crianças, idosos e pessoas deficientes, são oferecidos canudos dobráveis.
- x) Conforto e comodidade – cadeiras e bancos para descanso do público em geral; e, oferta da água de coco em garrafinhas plásticas para facilitar o transporte.
- y) Fazer a diferença (revolucionar):
 - Oferta de brindes: são dispostas frutas (banana) em cima do balcão para serem ofertadas sempre que o vendedor observa tratar-se de um potencial cliente (vestido com roupas para prática de esportes e caminhadas). Os clientes já fidelizados sabem que se trata de um "mimo" e se servem sem mais precisar ser avisados do que se referencia;
 - Boas-vindas aos turistas: *banner* escrito em inglês com as bandeiras de diversos países serve de chamariz para os turistas;

Fig. 3: Banner de Saudação aos Turistas

Fonte: Imagem captada pela pesquisadora em 12 de nov. 2015

- Capacitação - aprendizado de outro idioma: por ocasião da notícia que o Rio de Janeiro sediaria os XV Jogos Pan americanos em 2007, o primeiro megaevento esportivo captado pelo Brasil, o vendedor vislumbrou a necessidade de comunicar-se com os turistas que provavelmente atravessariam a baía de Guanabara para conhecer o MAC neste período com mais ferramentas de atração de público.
- z) Tratamento ao cliente externo (Comunicação) – trata-os com empatia, coloca-se no ponto de vista dos clientes para analisar e julgar seus sentimentos e necessidades. É igualitário para entender às necessidades de moradores e turistas, exceto pela necessidade de expressar-se em inglês com os turistas estrangeiros. A clientela de moradores é reverenciada como amiga e, cumprimentado por todos, os saúda.

Sobre vantagem competitiva o vendedor respondeu nunca ter ouvido o termo. Quanto ao significado de diferencial para ele é ter algo especial que ninguém mais tem para seus clientes. E reconhecimento para aquele vendedor é ter a preferência do cliente, saber que ele deixou de comprar em outros pontos e caminhou até seu ponto de venda “para beber água de coco”.

Quando questionada a Hospitalidade que emprega em seu ponto de venda, como aprendeu que deveria oferecer este modo de serviço na venda de seu produto, ele citou que primeiramente, ainda muito jovem, com sua família, e em seguida por sua passagem em uma escola com sistema de internato. Sem meios para arcar com o custeio das mensalidades na instituição de ensino, contribuía para garantir sua permanência colaborando na arrumação, atendimento ao telefone e venda de livros. Deste modo, ele aprendeu a lidar com o público e atentou como as pessoas correspondiam ao seu trabalho “satisfeitas ao ver seu sorriso, sua educação”. Sobre o significado de hospitalidade, ele responde que é “tratar o cliente com carinho, comodidade e regalias”.

Verificou-se que o vendedor apresenta Hospitalidade de modo Sociocultural. Características desta tipologia, recorda-se aqui que esta é praticada por um indivíduo ou grupo, e tem na sua essência o ato de acolher um visitante. Em seu discurso, imprime a vontade de agradar, de oferecer o seu melhor. Ele agrega valores do interesse e desejos dos clientes. Ele mencionou que, independente do produto que esteja a vender, se vê como alguém que investe diariamente em seu empreendimento. Encontra-se no vendedor a hospitalidade espontânea, característica do indivíduo, que surgiu ao que ele indica ao perceber a receptividade do público, que este retribui com outras vantagens que fazem o cliente sentir-se único. O vendedor faz da venda de produto uma venda de serviço, um modo de atendimento diferenciado. E os valores agregados na hospitalidade para o momento do serviço não alteram o custo final para o cliente. O vendedor fala da necessidade de melhoria contínua – capacitação, reciclagem e inovações.

Enquanto entrevistado, o vendedor mencionava seus planos a fim de aprimorar ainda mais seu serviço para o aumento da quantidade de turistas que espera haverá com a reinauguração do MAC, a abertura para visita da Ilha da Boa Viagem e os participantes dos Jogos Olímpicos de 2016, na cidade do Rio de Janeiro/RJ. Ele mostrou que seus esforços independem do tipo de negócio em que se apresenta. Embora

de pequeno porte e poucos recursos face a tantos outros tipos de negócios que trabalham para o sujeito turista, o ponto de venda de água mineral e água de coco que aparentemente estaria fadado a simples sobrevivência daquele cidadão passa a ser um modelo de atendimento hospitaleiro. O seu ponto forte para a obtenção da vantagem frente a concorrência é: o esmero em atender internalizado em sua conduta. Acolhe sem distinção todos os transeuntes que passam próximo do seu ponto como um cliente em potencial.

Neste tipo de atendimento de relações de comércio é preciso considerar que os consumidores esperam ser correspondidos com respeito e agilidade nas suas problematizações. Antes de burlar as regras do negócio, é importante avaliar que, para o cliente, problemas aparentemente pequenos podem parecer o fim do mundo. E se este cliente é um turista, ou seja, alguém fora de sua provável zona de conforto que é seu local de origem, uma problematização pode estar muito mais ampliada. Antes de abrir concessões no processo pré-definido, é relevante coerência para agir com clareza (respeito das regras do negócio) para a tomada de uma decisão; todos os seus clientes devem ser muito bem tratados. Contudo, clientes fiéis esperam receber regalias que clientes ocasionais não teriam. Melhores clientes esperam como reciprocidade à sua fidelidade um tratamento diferenciado (o valor do cliente): algumas vezes, a resolução não deixará o cliente feliz, mas ele precisa sentir, pelo menos, que aquele que o atende considera o problema com seriedade e está realmente tentando ajudá-lo (empatia verdadeira).

6. Considerações finais

Na satisfação do cliente, o empreendedor deve avaliar criteriosamente suas atitudes para impressionar a clientela. Sobretudo, precisa saber como lidar com os tipos de situação pois o cliente, seja acidentalmente ou por má-fé, pode estar equivocado. Naquele atendimento hospitaleiro, observaram-se ações únicas, diferenciadas e inovadoras que solucionam as limitações de infraestrutura e as impostas pela normatização de conduta estipulada em lei municipal. Ademais, é necessário compreender que, mais que satisfazer os clientes em toda e qualquer circunstância, é preciso respeitar seus próprios processos, custos operacionais e a lei vigente. Mas, a fim de evitar o fracasso nas vendas, cabe avaliar o momento em que são válidos os desdobramentos no sistema operacional para atender os caprichos da clientela ou compensá-los com outros meios. Para tal, deve-se estar atento à lucratividade, buscar novas parcerias, manutenção das inovações de sucesso no seu ponto e a contínua busca por revolucionar no seu ramo.

Destaca-se que ele tem motivação para tomar iniciativas e impressionar seus clientes naquele universo de vendedores. Em seu ramo, os quesitos Inovação e Revolução estão presentes nas reflexões para o planejamento e organização, na melhoria contínua do seu diferencial, na ampliação da distância em relação aos concorrentes; na busca por algo que só ele oferece, na criatividade que emprega ao ofertar fruta, coleta seletiva de resíduos, *banner* de boas vindas, álcool gel, água e guardanapos para higiene, canudos dobráveis, ao aprender outro idioma, ao mesclar acolhimento e hospitalidade comercial. Providencia uma nova revolução no que poderia ser simplesmente a venda de água de coco, o que o fez tornar-se um paradigma de hospitalidade no empreendimento.

Concorrência - as vantagens sustentadas ao longo do tempo não são facilmente copiadas e observou-se que os vendedores concorrentes conseguem copiar algumas das inovações que ele insere, mas não conseguem mantê-las nem as neutralizam visto que o vendedor consegue negociar preços, captar parcerias e atrair simpatizantes ao seu negócio.

Comunicação e relacionamento - busca por relação amistosa, coletividade, e colaboração mútua entre ele e os outros vendedores para gerar prosperidade de venda para todos; a pesquisadora ressalta que esta relação é relevante para funcionários de um mesmo empreendimento, porém se tratando de concorrentes deverá haver restrições. Salvo casos em que haja acordo - redes de cooperação. As relações podem ser trabalhadas com clientes externos e internos. Os externos, identificamos claramente: são aqueles que compram nossos produtos e serviços. Já os internos, que podem ser subdivididos em diretos e indiretos, na maioria das vezes parecem ocultos para nós; são os colaboradores e funcionários. Quanto a clientela, estabelece relação de empatia.

O reconhecimento é item que o vendedor empreendedor deveria atentar e explorar. Ele não divulga nem apresenta as reportagens e já foi entrevistado ou citado por sua hospitalidade em dezenas de periódicos, revistas e guias. Como qualquer outra venda de produtos ou serviços, os pontos fortes do seu COCO VIP devem ser divulgados, usando um conceito mais específico e consistente. Ele deve atentar no Marketing, pois ele contribui com seu 'coco vip' para o marketing do lugar.

Venda de produto ou venda de serviço (modo de serviço) – o vendedor se destaca perante os concorrentes, considere-se o modo que atende, os valores que agrega, a empatia e cordialidade, a solução de problemas, ele verificou que a venda de produto é transformada em venda de serviço pelo modo que o serviço é feito.

Ao verificar as ações adotadas nas barracas de venda do Coco Vip para atrair a atenção do público turista e os ‘em recreação fora de casa, identificou-se que existe diferencial competitivo na relação de venda do Valdecir para os demais vendedores. Ele destaca-se pela sua hospitalidade que enquanto qualidade do sujeito contribui para a hospitalidade comercial do seu ponto de venda, ou seja, no atendimento ao cliente ele acolhe, é anfitrião; e identificaram-se os meios utilizados que o vendedor empregou, que atraem e fidelizam a clientela.

Lembramos que este artigo trata de pesquisa qualitativa. Em pesquisas quantitativas, compreende-se que seria necessário que os apontamentos envolvessem em números significativos questionários distribuídos à clientela atendida pelos vendedores daquela imediação do MAC.

Seria importante que o Valdecir exaltasse a hospitalidade que imprime em seu negócio através de uma publicidade (anunciar, divulgar, publicar). O marketing direcionado à sua prática hospitaleira propiciará que ele detecte antecipadamente possíveis diferenciações, cópias ou substituições que estejam sendo preparadas pelo seu segmento, providencie uma nova revolução e explore melhor seu “Reconhecimento” - para atingir o público alvo. Buscar que o potencial cliente experimente, “compre” seu diferencial e à posteriori cumprir o anunciado, canalizando sua criatividade, poder de liderança em aumento do lucro, contratação de colaboradores e outros arranjos mais produtivos, a fim de que ele possa expandir-se no segmento, ampliar seu raio de ação e inspirar mais vendedores/prestadores de serviços a trabalhar de modo acolhedor, contribuindo ainda mais para o marketing do lugar e a sociedade através do turismo.

O marketing atualmente sugere a customização, uma capacidade de lidar com o cliente de modo singular, visto que o cliente se comporta em determinado momento como parte de um grupo encaixado em situações psicográficas e sociais, e em outras ocasiões liberta-se: o cliente faz padrões mas também viola padrões. E marketing significa desenvolver relações com seus clientes. O tratamento dado aos seus clientes se reflete nas interações deles com vários negócios. Empreendimentos bem sucedidos são os que percebem que o marketing é intangível; o cliente tem que experimentar para apreciar (Mckenna, 1999). E essa customização se adequaria em conformidade com a hospitalidade sociocultural do vendedor/empreendedor Valdecir de Oliveira.

O empreendedor pode incrementar suas vendas divulgando a hospitalidade empregada no seu ponto como vantagem competitiva, além da propaganda de boca oriunda da sua clientela, embora este tipo de comunicação conquiste o empenho, o apoio e a compreensão. Provavelmente, ela é mais acreditada e lembrada simplesmente em razão de, ao ouvir as mensagens diretamente de pessoas pelas quais se tem respeito e ou confiança, torna-se mais seguro optar ou decidir. O negócio poderá revolucionar com uma comunicação mais efetiva, o marketing que evoluiu afastando o ludibriar ou enganar o consumidor para satisfazê-lo. Integrá-lo sistematicamente e mais adiante passou a ser a ênfase na substância e no desempenho real. Foi ainda na década de 1990 que o marketing se inseriu como a expressão do caráter da empresa cujo objetivo real é ganhar o mercado. E quando se ganha o mercado são feitas coisas diferentes, de formas diferentes; desenvolvem-se produtos para atender especificamente este mercado.

A partir dessa análise percebe-se que para incrementar ainda mais o negócio “coco vip” seria interessante para o senhor Valdecir explorar essa característica espontânea de acolher, traço que poderia ser ainda mais aproveitado no empreendimento da venda de coco como investimento. Um outro ponto a ser analisado futuramente e que demanda mais aprofundamento é a resposta dos clientes do “coco vip”, que, como foi possível observar, demonstram certo apreço e preferência pelo vendedor e verificar como e em que grau há retorno financeiro ao empreendedor.

Bibliografia

Dias, Bruno

2007. “Um ambulante bilíngue”. *Caderno de Domingo*. Niterói. 16 de setembro de 2007.

Camargo, Luiz Octávio de Lima

2004. *Hospitalidade* São Paulo: Aleph.

CNBB – Conferência Nacional dos Bispos do Brasil

2013. “Balanco final da JMJ Rio2013: público recorde de 3,7 milhões de pessoas em Copacabana” Disponível em <http://www.cnbb.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12522:balanco-final-da-jmj-rio2013-publico-recorde-de-37-milhoes-de-pessoas-em-copacabana&catid=251&Itemid=126>.

Acessado em 07.02.2016.

Chon, Kye-Sung. Sparrowe, Raymond T

2014. *Hospitalidade: conceitos e aplicações*. Rio de Janeiro: Senac.

- Cruz, R. C. Ázida, da
2002. "Hospitalidade turística e fenômeno urbano no Brasil: Considerações Gerais". In: Dias, C. M de Moraes (org.). *Hospitalidade: Reflexões e perspectivas*. São Paulo: Manole.
- Dalpiaç, Roni Carlos Costa; Dagostini, Aline; GiacominiI, Deisi Moraes; Giustina, Maria da Glória de Souza Della
2015. "A Hospitalidade no Turismo: o bem receber". Disponível em <http://www.serragaucha.com/upload/page_file/hospitalidade-e-bem-receber.pdf>. Acessado em 05.11.2015.
- Ferraz, Valéria de Souza
2013. *Hospitalidade urbana em grandes cidades. São Paulo em foco*. Tese de Doutorado. FAU USP. São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/16/16139/tde-10072013-161802/pt-br.php>> acessado em 03.11.2015
- Filho, Vitorino et al
2013. Vantagem competitiva: uma releitura teórica de Porter. In: Convibra Administração (Estratégia Empresarial). Disponível em <http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_2472.pdf> acessado em 24.03.2016
- Franco, Ariovaldo
2001. *De caçador a gourmet: uma história da gastronomia*. São Paulo: SENAC.
- Knapik, Janete
2008. *Gestão de Pessoas e Talentos*. Curitiba: IBPex.
- Krippendorf, Jost
2009. *Sociologia do Turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens*. São Paulo: Aleph.
- Mckenna, Regis
1993. *Relationship Marketing: successful strategies for the age of the customer*. Wallingford (UK). Basic Books.
- Mckenna, Regis
1999. *Marketing de Relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus.
- Pati, Vera
1995. "O Empreendedor: descoberta e desenvolvimento do potencial empresarial". In (Org.) PEREIRA, Heitor José. *Criando o seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor*. Brasília: Sebrae.
- Pombo, Adriane Alvarenga da Rocha
2013. "O que é ser empreendedor". 27.06.2013. Sebrae. Disponível em <http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/subarea2?OpenForm&AutoFramed&jmm=EMPREENDEORISMO*EMPREENDEOR>. Acessado em 15.11.2015
- Porter, Michael E.
1985. *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, Michael E.
1986. *Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 18ª Edição. São Paulo - SP: Campus.
- Salgado, Lia
2010. "Pequeno Negócio, mas com qualidade". JB Carreiras. *Jornal do Brasil*: Domingo, 24 de Janeiro de 2010.
- Tribe, John
2003. *Economia do Lazer e do Turismo*. São Paulo: Manole.
- Vasconcelos, Flávio C; Cyrino, Álvaro B.
2000. "Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional". *RAE - Revista de Administração de Empresas*. Out./Dez. 2000, São Paulo. V.40. n. 4. P.20-37.
- Walker, John R.
2002. *Introdução à hospitalidade*. Barueri: Manole.

Recibido: 21/02/2015
Reenviado: 21/04/2016
Aceptado: 22/04/2016
Sometido a evaluación por pares anónimos