

HOSPITALIDADE, *EXPERIENScape* E META-HOSPITALIDADE EM VIAGENS DE INCENTIVO

HOSPITALITY, *EXPERIENScape* AND META-HOSPITALITY IN INCENTIVE TRAVEL

HOSPITALIDAD, *EXPERIENScape* Y META-HOSPITALIDAD EN VIAJES DE INCENTIVO

Eduardo Librach Backup¹
Elizabeth Kyoko Wada¹

¹Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, SP, Brasil

Data de submissão: 13/06/2023 – **Data de aceite:** 21/08/2023

Resumo: O objetivo do artigo foi investigar os benefícios da hospitalidade no segmento de viagens de incentivo e apresenta o resultado de uma pesquisa empírica, exploratória e explicativa pelo método misto com base nos conceitos *Emic-Etic-Emic*. Devido ao tamanho e à profundidade do estudo principal, o foco deste artigo foi nos achados da fase final *Emic* da pesquisa de campo, a partir das lacunas observadas nos resultados das fases anteriores *Emic* e *Etic*. Foi feita uma pesquisa qualitativa pelo método de estudo de casos múltiplos por meio da observação participante em três viagens, sendo o problema da pesquisa compreender a importância da hospitalidade entre *stakeholders* envolvidos em viagens de incentivo para alcançar um diferencial competitivo no setor. Os principais resultados foram que a hospitalidade é importante ao criar fortes laços comerciais e vantagens competitivas, os componentes do *experienscape* são fundamentais nas viagens e a possibilidade de alcançar a meta-hospitalidade durante os incentivos. Para futuros estudos, considera-se realizar outros tipos de pesquisa com mais respondentes e dar continuidade à análise das vantagens da hospitalidade em viagens de incentivo, considerando a manifestação de outros *stakeholders* envolvidos nesse segmento.

Palavras-chave: hospitalidade; *stakeholders*; competitividade; viagens de incentivo.

Abstract: The goal of the research was to investigate the benefits of hospitality in the incentive travel segment and it presents the results of an empirical, exploratory and explanatory research by the mixed method based on *Emic-Etic-Emic* concepts. Due to the size and depth of the main study, the focus of this article was on the findings of the final *Emic* phase of the field research, based on the gaps observed in the results of the previous *Emic* and *Etic* phases. Qualitative research was carried out using the multiple case study method through participant observation in three trips, understanding the importance of hospitality among stakeholders involved in incentive travels to achieve a competitive advantage in the sector. The main results were that hospitality is important when creating strong business ties and competitive advantages, *experienscape* components are fundamental in travel and the possibility of achieving meta-hospitality during incentives. For future studies, it is considered to conduct other types of research with more respondents and continue the analysis of the advantages of hospitality in incentive travel, considering the manifestation of other stakeholders involved in this segment.

Keywords: hospitality; stakeholders; competitiveness; incentive travels.

Resumen: El objetivo del artículo fue investigar los beneficios de la hospitalidad en el segmento de viajes de incentivo y presenta el resultado de una investigación empírica, exploratoria y explicativa por el método mixto con base en los conceptos *Emic-Etic-Emic*. Debido al tamaño y a la profundidad del estudio principal, el foco de este artículo estaba en los hallazgos de la fase final *Emic* de la investigación de campo, a partir de los espacios observados en los resultados de las fases anteriores *Emic* y *Etic*. Fue realizada una investigación cualitativa por el método de estudio de casos múltiples por medio de la observación participante en tres viajes, siendo el problema de la investigación comprender la importancia de la hospitalidad entre *stakeholders* envueltos en viajes de incentivo para alcanzar un diferencial competitivo en el sector. Los principales resultados fueron que la hospitalidad es importante al crear fuertes lazos comerciales y ventajas competitivas, los componentes del *experienscape* son

Eduardo L. Backup: Mestre em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, SP, Brasil. E-mail: eduardobuckup@hotmail.com; Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9402-8896>.

Elizabeth K. Wada: Estágio Pós-Doutoral em Turismo na Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil e Doutora e Mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, SP, Brasil. E-mail: elizabeth.wada@animaeducacao.com.br; Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7016-7365>.

fundamentais em los viajes y la posibilidad de alcanzar la meta-hospitalidad durante los incentivos. Para futuros estudios, se considera realizar otros tipos de investigaciones con más respondentes y dar continuidad al análisis de las ventajas de la hospitalidad en viajes de incentivo, considerando la manifestación de otros *stakeholders* envueltos en este segmento.

Palabras clave: hospitalidad; *stakeholders*; competitividad; viajes de incentivo.

INTRODUÇÃO

A hospitalidade está presente diariamente na vida de cada ser humano e se caracteriza pelo relacionamento entre duas ou mais pessoas (Lashley & Morrison, 2004; Selwin, 2000), que pode ser exercido em contexto doméstico, público e/ou comercial e envolve o ato de receber, hospedar, alimentar e entreter pessoas (Camargo, 2003). Como humanos, estamos programados para nos conectar, sermos sociais e formar relacionamentos, sendo a hospitalidade a recepção amistosa, generosa e o entretenimento de convidados, visitantes ou estranhos (Scott, 2021). Tem como função estabelecer relacionamentos ou promover um relacionamento já estabelecido, propiciando a troca e o benefício mútuo para o anfitrião e o hóspede (Lashley & Morrison, 2000, 2004).

Existem diversos estudos e abordagens sobre hospitalidade e ela é essencial no cotidiano das pessoas e empresas para construir relacionamentos com seus *stakeholders*. A definição clássica de *stakeholder* é “um grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance do objetivo da organização” (Freeman, 1984, p. 25). Neste artigo, a hospitalidade e competitividade serão estudadas no segmento de viagens de incentivo e de seus *stakeholders*, sendo abordadas duas teorias de estudos mais recentes da hospitalidade, a meta-hospitalidade de Lugosi (2008) e o *experienscape* de Pizam e Tasci (2019).

A meta-hospitalidade é o estado emocional de curta duração quando os participantes criam um espaço compartilhado no qual as diferenças são temporariamente renegociadas ou moderadas. Os envolvidos na experiência de meta-hospitalidade são menos capazes de antecipar, orquestrar ou posteriormente recriá-las e é capaz de provocar na pessoa uma espécie de “explosão” de sentimento, aflorando sensações que podem ser de qualquer tipo, como tristeza, alegria, raiva, realização, dentro de qualquer transação de hospitalidade (Lugosi, 2008). Já o *experienscape* é o estímulo sensorial, funcional, social, natural e cultural em um ambiente de produto ou serviço, complementado com uma cultura de hospitalidade, todos os quais resultam em uma experiência para diferentes *stakeholders* e resultam em reações cognitivas, afetivas e comportamentais positivas ou negativas em relação a produtos, serviços, marcas e empresas (Pizam & Tasci, 2019).

As viagens de incentivo são normalmente premiações feitas por empresas para seus funcionários, distribuidores, clientes, entre outros. São recompensas de alguma campanha que objetiva a excelência e qualidade e não são uma opção de compra do viajante e sim uma conquista. Sua principal característica é ser de caráter exclusivo, projetado e customizado especialmente para a empresa compradora e seus ganhadores (AMPRO, 2021).

Justifica-se a pesquisa em razão do interesse em contribuir para uma eventual melhoria na prestação dos serviços e nos detalhes que possam trazer um possível diferencial durante as viagens, por meio da hospitalidade, e também em função da pouca literatura abordando a hospitalidade no segmento de viagens de incentivo corporativas.

Tendo em vista os pontos levantados, formulou-se o problema da pesquisa: Por que a hospitalidade exercida para *stakeholders* envolvidos em viagens de incentivo pode se tornar um diferencial

competitivo no segmento?

As proposições (P) da investigação são: (P1) a hospitalidade exercida para *stakeholders* é importante ao criar fortes laços comerciais e vantagens competitivas no setor; (P2) a cultura da hospitalidade e os componentes do *experienscape* oferecidos em viagens de incentivo são fundamentais para criar experiências diferenciadas; e (P3) a meta-hospitalidade, quando alcançada em uma viagem de incentivo, se torna um diferencial aos premiados e ao cliente, garantindo o sucesso da viagem.

O objetivo principal será compreender a importância da hospitalidade entre *stakeholders* envolvidos em viagens de incentivo para alcançar um diferencial competitivo no setor. Desta maneira, foram elaborados os objetivos específicos:

I – Identificar se a hospitalidade exercida para *stakeholders* envolvidos em viagens de incentivo criam um forte relacionamento comercial e vantagens competitivas no setor;

II – Verificar se a cultura da hospitalidade e os componentes do *experienscape* são oferecidos em viagens de incentivo e são considerados fundamentais para criar experiências diferenciadas aos premiados;

III – Analisar se a meta-hospitalidade é alcançada em viagens de incentivo e pode se tornar um diferencial aos premiados e clientes, garantindo o sucesso da viagem.

Após a definição da problemática para cumprir com os objetivos descritos acima, optou-se por realizar uma pesquisa empírica, exploratória e explicativa pelo método misto que apresentou como base os conceitos *Emic-Etic-Emic*.

REVISÃO TEÓRICA

Hospitalidade

A hospitalidade envolve uma troca entre alguém que recebe, no caso o anfitrião, e o recebido, cliente/hóspede. Aquele que recebe troca algo com o que é recebido, podendo ser bens tangíveis ou intangíveis (Stefanini, Alves, & Marques, 2018).

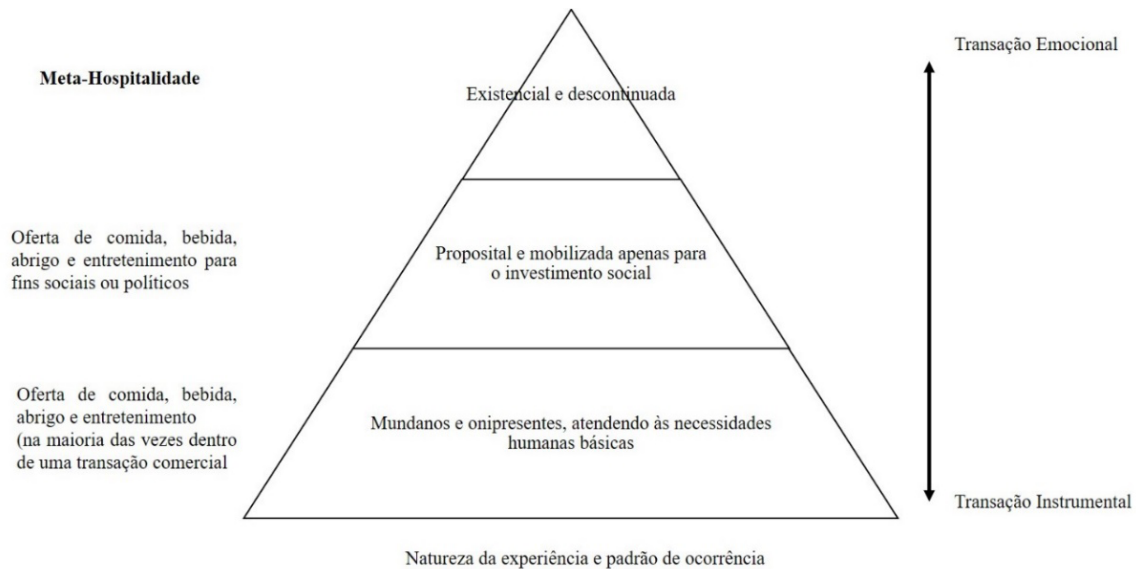
Autores como Conrad Lashley e Alison Morrison foram precursores de estudos mais profundos sobre a hospitalidade, sendo Lashley (2000) criador do diagrama de Venn da hospitalidade, modelo baseado em três domínios: privado, social e comercial. Anos depois, um modelo mais moderno de análise de temas foi também criado por Lashley (2007) e, juntos, eles formam uma lente conceitual de hospitalidade, permitindo uma análise mais ampla das áreas de estudo, de três domínios para nove temas robustos.

Outro autor, abordando uma hospitalidade contemporânea, é Peter Lugosi, que analisa a produção de experiências hoteleiras e considera as diferentes formas de hospitalidade, distinguindo entre a oferta de comida, bebida, abrigo e entretenimento em espaços de hospitalidade comercial. A oferta de hospitalidade como um meio de alcançar objetivos políticos ou sociais e meta-hospitalidade, estados temporários de ser, que são diferentes das manifestações racionais de hospitalidade (Lugosi, 2008). Além disso, em vez de focar única e exclusivamente na relação anfitrião-hóspede, como aborda Lashley e Morrison (2000, 2007), examina a relação entre os hóspedes ou consumidores.

Dentro de muitos ambientes de hospitalidade comercial, a interação do cliente e o entretenimento são partes fundamentais da experiência. A inclusão do entretenimento numa ampliada concepção

de hospitalidade torna possível distinguir entre diferentes formas de transação da hospitalidade e comportamento hospitaleiro (Lugosi, 2008), como pode ser visto na figura 1.

Figura 1: Formas e manifestações de hospitalidade



Fonte: Lugosi (2008, p. 4), adaptada e traduzida pelos autores.

A primeira manifestação de hospitalidade é a oferta de comida, bebida, abrigo e entretenimento, principalmente como parte de uma transação comercial. A natureza da experiência é onipresente e a forma mundana de hospitalidade entre o prestador e consumidor que cumpre tal necessidade básica humana como fome, sede e cansaço. A segunda manifestação é a oferta de comida, bebida, abrigo e/ou de entretenimento social para o desenvolvimento de relações sociais ou a busca da agenda política. Por fim, a terceira manifestação é a meta-hospitalidade, que é pouco frequente, sendo existencial na natureza e emocional na sua essência. É o estado emocional de curta duração, quando os participantes criam um espaço compartilhado no qual as diferenças são temporariamente renegociadas ou moderadas. Os envolvidos na experiência de meta-hospitalidade são menos capazes de antecipar, orquestrar ou posteriormente recriá-las e é capaz de provocar na pessoa uma espécie de “explosão” de sentimento, aflorando sensações que podem ser de qualquer tipo, como tristeza, alegria, raiva, realização, dentro de qualquer transação de hospitalidade (Lugosi, 2008).

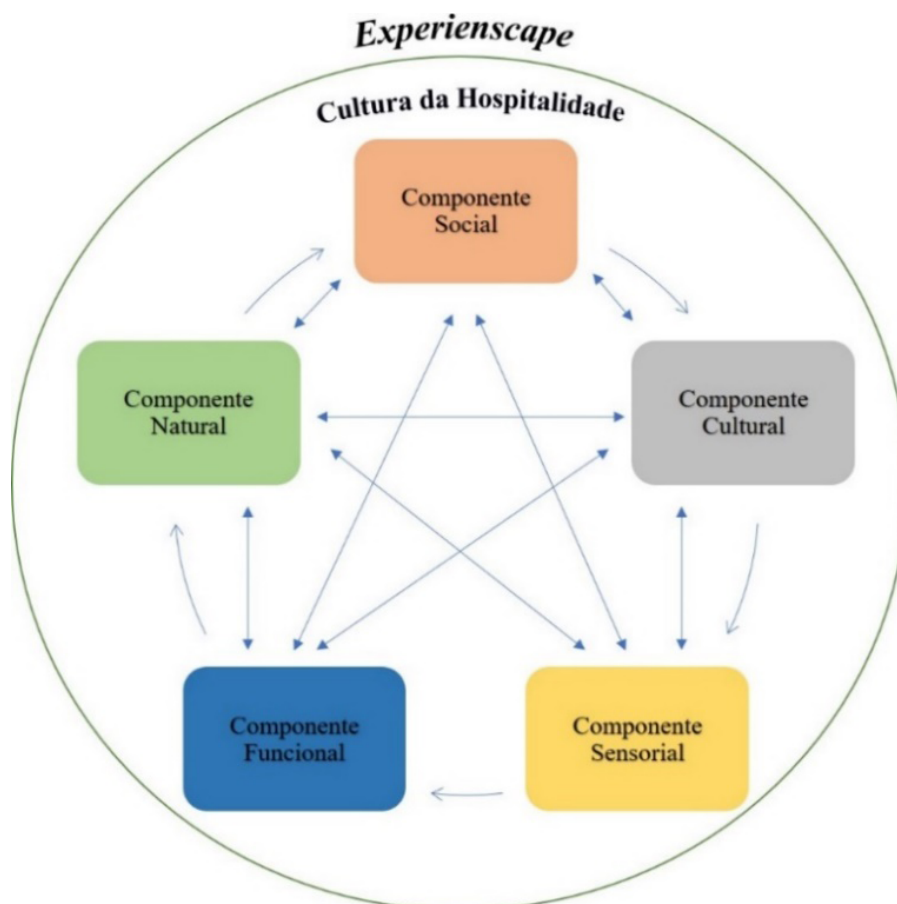
Estudos mais recentes de hospitalidade foram abordados por Abraham Pizam e Asli Tasci e discorrem sobre o *experiscape* e conceitos relevantes para atualizar o conceito de *servicescape*, introduzido por Bitner (1992). Nomeado em português como paisagem de experiência, é aprimorada com a cultura organizacional de hospitalidade e a inclusão dos colaboradores, tanto como clientes internos e prestadores de serviços, quanto de outros *stakeholders*.

A literatura de *servicescape* culminou em um esforço de cinco décadas em vários domínios de pesquisa, incluindo psicologia ambiental, *marketing* de serviços, ambiente de loja de varejo, entre outros (Pizam & Tasci, 2019). Bitner (1992) utilizou um termo genérico, “*servicescape*”, para se referir às características físicas de um ambiente onde os consumidores e funcionários atuam. Uma abordagem comum para *servicescape* utilizada na época era o modelo de estímulo-organismo-resposta (S-O-R) de Mehrabian e Russell (1974).

Foram Tombs e McColl-Kennedy (2002; 2003) que incluíram especificamente o componente social, incorporando dimensões de densidade social e emoções exibidas. Posteriormente, Rosenbaum (2005) englobou o componente cultural no *servicescape*, resultando em diferentes interpretações de signos, símbolos e artefatos por diferentes grupos étnicos. Rosenbaum e Massiah (2011) forneceram uma definição mais inclusiva refletindo também o componente natural e, finalmente, Pizam e Tasci (2019) definiram que a experiência compreende tudo o que um consumidor percebe, sente e experimenta em um ambiente de serviço, criando o *experienscape*.

Experienscape é o estímulo sensorial, funcional, social, natural e cultural em um ambiente de produto ou serviço, complementado com uma cultura de hospitalidade, todos os quais se convertem em uma experiência para diferentes *stakeholders* e resultam em reações cognitivas, afetivas e comportamentais positivas ou negativas em relação a produtos, serviços, marcas e empresas (Pizam & Tasci, 2019). A figura 2 apresenta o modelo de *experienscape*.

Figura 2: Os componentes do *Experienscape*



Fonte: Pizam & Tasci (2019, p. 26), adaptada e traduzida pelos autores.

- **Componente sensorial:** inclui dimensões sensoriais (olfativas, táteis, aurais e visuais) e o fator de ambiência de Bitner (1992).
- **Componente funcional:** inclui o tamanho, a forma e a disposição dos equipamentos de mobiliário, além de design, *layout*, espaço, sinalização e funcionalidade.

- **Componente social:** abrange gestos, mímicas e respostas verbais do consumidor, o código de vestimenta e comportamento dos clientes, além de interações sociais, socialização, relacionamento entre clientes e funcionários.
- **Componente natural:** engloba a paisagem externa e o uso de natureza em ambientes internos, equilíbrio entre os elementos naturais e construídos, além da dimensão natural.
- **Componente cultural:** inclui diferenças étnicas, físicas, sexuais, religiosas ou outras diferenças em relação à maioria. Este componente abarca não apenas os significados simbólicos enraizados em identidades nacionais, étnicas e de subgrupo, mas também na cultura de hospitalidade de uma organização.

A cultura de hospitalidade é definida como “um sistema de normas, valores, crenças, tradições e expectativas compartilhadas, cujo objetivo final é fornecer um serviço excepcional e experiências memoráveis para todas as partes interessadas da organização” (Williams, Dobson, & Walters, 1993, p. 35).

Todos os estímulos de *experienscape* ou todos os relacionamentos entre os componentes são bidirecionais e tudo isso resulta em reações positivas ou negativas cognitivas, afetivas e comportamentais em relação a produtos, serviços, marcas e empresas (Pizam & Tasci, 2019).

Stakeholders

A definição clássica de *stakeholder* é “um grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance do objetivo da organização” (Freeman, 1984, p. 25). Inclui tanto quem investe financeiramente na empresa, quanto aquele que influencia de outras formas ou simplesmente sofre as consequências das ações organizacionais. São entidades sociais, individuais ou coletivas, que têm algum tipo de influência capaz de afetar a realização dos objetivos da empresa (Teixeira & Domenico, 2008).

Clarkson (1995) propõe a divisão entre *stakeholders* primários e secundários, sendo o grupo de *stakeholders* primários aquele que, sem sua participação contínua na empresa, ela não se mantém em funcionamento e não sobrevive. São as principais partes interessadas e normalmente são compostos por acionistas e investidores, funcionários, clientes e fornecedores, existindo um alto nível de interdependência entre a empresa e seus *stakeholders*. Já os grupos de *stakeholders* secundários são aqueles que não estão envolvidos em transações com a corporação e não são essenciais para sua sobrevivência, como, por exemplo, a mídia e uma ampla gama de grupos de interesses especiais.

As organizações se tornaram mais complexas e com a mudança do ambiente organizacional, a Teoria dos *Stakeholders* ganhou força na identificação e nos relacionamentos entre os diferentes atores organizacionais (Cintra, Amâncio-Vieira, & Costa, 2015). As origens da Teoria dos *Stakeholders* baseiam-se em quatro ciências fundamentais: sociologia, economia, política e ética (Mainardes, Alves, & Raposo, 2011).

Para Mitchell, Agle e Wood (1997), pessoas, grupos, bairros, organizações, instituições, sociedades e, até mesmo, o ambiente natural são geralmente considerados como *stakeholders* reais ou potenciais. Eles propõem que as classes *stakeholders* podem ser identificadas por sua posse ou posse atribuída de um, dois ou três dos seguintes atributos: poder para influenciar a empresa, a legitimidade do relacionamento com a empresa e a urgência da reivindicação sobre a empresa,

criando, assim, o modelo de saliência dos *stakeholders*. Esse modelo sugere que o comportamento estratégico de uma organização está sujeito a diversos grupos localizados em seu ambiente, visto que suas estratégias devem atender às necessidades desses grupos, de acordo com sua respectiva importância (Mainardes *et al.*, 2011).

Com o objetivo de desenvolver uma nova proposta de classificação por importância dos *stakeholders* de uma organização, Mainardes, Alves, Raposo e Domingues (2011) utilizaram-se do método proposto por Whetten (1989) que estabelece quatro elementos essenciais e formaram a base do modelo novo proposto: Fatores (ou variáveis, constructos, conceitos). Um fator único compõe o modelo, a influência mútua entre o *stakeholder* e a organização, diferente do modelo de saliência dos *stakeholders* proposto por Mitchell *et al.* (1997), que estabelece três fatores, o que torna mais complexo e de difícil mensuração (Mainardes *et al.*, 2011).

Os *stakeholders* podem ser classificados em cinco tipos e a principal limitação do modelo envolve a medida de percepções de influência, pois estas podem variar com o tempo, o que exige que as medições sejam realizadas com certa frequência para a organização poder se ajustar às novas demandas, bem como eliminar demandas que deixaram de ser importantes, e assim sucessivamente (Mainardes *et al.*, 2011).

Competitividade

Competitividade é o conjunto de ações realizadas por uma organização no seu negócio para se tornar superior aos seus concorrentes. A estratégia adotada pelas organizações é de oferecer alta qualidade e excelência em serviços para a obtenção da vantagem competitiva (Stalk, Evans, & Schulman, 1992) e pode ser adquirida por vários meios, como a diferenciação no preço, na qualidade, na capacidade de distribuição, tecnologia utilizada, entre outros fatores (Hamel & Prahalad, 1995). São estratégias para as organizações conseguirem um diferencial perante os concorrentes e o papel fundamental da liderança para desenvolver estratégias claras, realizando *trade-offs* (o aumento de uma coisa requer a diminuição de outra) para que a empresa não seja levada à imitação e alcance a rentabilidade/lucratividade sustentável (Porter, 1996).

Haguenauer (1989) e Kupfer (1992) organizam os vários conceitos de competitividade em duas vertentes: desempenho e eficácia. Por esta visão, a competitividade é determinada pela capacidade do produtor de escolher quais técnicas utilizar, de acordo com as limitações de seus recursos, principalmente os financeiros, tecnológicos e gerenciais. Hamel e Prahalad (1995) evidenciam que não é suficiente uma empresa diminuir seu tamanho e aumentar sua eficiência e rapidez, por mais que sejam tarefas de extrema importância, mas também precisa ser capaz de reavaliar, regenerar suas estratégias centrais e reinventar o setor, ou seja, a empresa precisa ser capaz de ser diferente.

Para Porter (1986), o grau de concorrência de uma indústria/empresa depende de cinco forças competitivas básicas, já Barney e Hesterly (2007) exploram a visão baseada em recursos (VBR), uma teoria econômica que sugere que o desempenho das empresas é uma função dos tipos de recursos e capacidades que elas controlam.

É possível desenvolver um conjunto de ferramentas para analisar todos os diferentes recursos e capacidades que uma empresa pode possuir, como também o potencial de cada um deles para gerar vantagens competitivas. A principal ferramenta para analisar as forças e fraquezas internas de uma empresa é o chamado modelo VRIO, que diz respeito a quatro questões, que se devem levantar sobre um recurso ou uma capacidade para determinar seu potencial competitivo: Valor,

Raridade, Imitabilidade e Organização (Barney & Herterly, 2007).

Para entender a competitividade de destinos turísticos, Crouch e Ritchie (1999) fundamentam ser apropriado considerar tanto os elementos básicos da vantagem comparativa quanto os elementos mais avançados que constituem a vantagem competitiva. Os recursos que compõem a dotação de fatores de um destino mudam ao longo do tempo, alterando a vantagem comparativa de um destino e as vantagens competitivas referem-se à capacidade do destino de usar esses recursos de forma eficaz em longo prazo. Um destino dotado de uma riqueza de recursos pode não ser tão competitivo quanto um destino carente de recursos, mas que está utilizando o pouco que tem de forma muito mais eficaz.

Os destinos que adotam a sustentabilidade do turismo como orientação para seu planejamento reconhecem que a competitividade é ilusória sem a sustentabilidade. A competitividade de um destino turístico se baseia na capacidade de oferecer experiências positivas às motivações dos turistas para a visita a um destino e aumentar o bem-estar dos moradores daquele destino em particular, a construção geral de bem-estar para incluir prosperidade econômica, gestão ambiental e qualidade de vida dos residentes (Crouch & Ritchie, 1999).

Viagem de Incentivo

O incentivo estimula os esforços individuais, de maneira a sustentar um desempenho máximo na busca de um resultado de conjunto. Os planos de incentivo têm também por meta a consecução de maiores resultados, porém mediante o oferecimento de um sonho que não pode ser adquirido com os recursos próprios do interessado e podem apresentar diferentes modalidades quanto às fontes de motivação: a recompensa ou a contrapartida em espécie, em bem de certo valor, em vale do tipo top *Premium* ou ainda em viagem de incentivo (Hue, 1992).

Segundo a Associação de Marketing Promocional (AMPRO, 2021), as viagens de incentivo são normalmente premiações ou viagens de relacionamento feitas por empresas para seus principais *stakeholders*, sendo uma recompensa, geralmente final, de alguma campanha que objetiva a excelência e qualidade. Não são uma opção de compra do viajante e sim uma conquista, por isso, são totalmente diferentes das organizadas por uma agência ou operadora de viagens regulares, já que sua principal característica é ser de caráter exclusivo e customizado. São viagens que uma empresa oferece a empregados, vendedores, clientes, ou outras pessoas com quem tenha relações, e fazem parte de um programa de promoção de vendas ou de relações públicas de uma empresa, sendo gratuita sob condições estabelecidas antecipadamente (Ansarah, 1999).

Para o Ministério do Turismo (MTUR, 2015), viagens de incentivo estão entre os presentes mais marcantes, pois o prêmio melhora a imagem das empresas, além de oferecer um bom motivo para o alcance das metas. Essas viagens são dedicadas a premiar, reconhecer e incentivar os colaboradores e reconhecer e fidelizar os clientes mais especiais. Cumprem seus objetivos quando conseguem maravilhar o contemplado, proporcionando momentos únicos e vivências inesquecíveis que ficarão registradas em sua memória por um longo período (Olhar Direto, 2011).

Seu apelo é emocional e a lembrança pode durar por até 12 anos na memória do premiado, marcando sua vida e de seu acompanhante, garantindo uma fonte de melhoria no relacionamento pessoal, comercial e maiores lucros para a empresa (AMPRO, 2021). Além disso, as premiações com viagens motivam e fidelizam o empregado à marca (MTUR, 2015).

O índice do setor de viagens de incentivo, feito em 2019, pela iniciativa conjunta da *Financial & Insurance Conference Professionals (FICP)*, *Incentive Research Foundation (IRF)* e *Society for Incentive Travel Excellence (SITE)* constatou os mais importantes benefícios para os compradores dessas viagens, dentre eles destacam-se: 80% dos respondentes indicam o aumento de vendas e/ou o lucro para a empresa; 74% o engajamento aprimorado seja dos funcionários ou parceiros de canal; 71% para o aumento da produtividade individual; 68% melhor construção de relacionamento dos funcionários com a gerência; 67% aumento da retenção dos funcionários ou parceiros de canal; e 60% melhora na satisfação do cliente (IRF, 2019).

O índice do setor de viagens de incentivo, elaborado em 2020 pelas mesmas entidades, evidencia o forte compromisso com os *stakeholders* e a importância dos benefícios de viagens de incentivo com o aumento do engajamento, maior satisfação do cliente, construção de relacionamento entre funcionários e gestão e construção de relacionamento entre os funcionários (IRF, 2020).

Um dos principais objetivos de um programa de viagem motivacional bem elaborado é reconhecer as realizações e recompensar aqueles que dedicam tempo e esforço extras para atingir as metas estabelecidas. Para 88,6% dos que ganharam o prêmio de viagem, há concordância que isso os fez sentir apreciados pela empresa anfitriã. Da mesma forma, 72,4% deles relataram um maior sentimento de lealdade para com a empresa que concedeu o prêmio; lealdade que pode ser traduzida em um esforço positivo contínuo para aquela empresa. Para 77% dos ganhadores do prêmio ganhar a viagem aumentou a sensação de fazer parte da empresa, enquanto 63,1% afirmaram que ganhar o prêmio de viagem aumentou seu sentimento de confiança em relação à empresa (SITE, 2021c).

Os participantes não apenas fazem uma escolha consciente durante o lançamento de uma campanha de viagens de incentivo, mas ao longo de toda a experiência: antes, durante e depois, portanto eles podem escolher se engajar ou se desligar a qualquer momento (SITE, 2021a). É importante ter equilíbrio entre os objetivos/investimento da empresa e o valor da premiação para os participantes da campanha, pois eles também precisam ser considerados como importantes *stakeholders*, já que sem o seu engajamento, o desempenho na campanha pode piorar (SITE, 2021b).

METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa empírica, exploratória e explicativa pelo método misto que apresentou como base os conceitos *Emic-Etic-Emic*, em função da sequência de abordagens adotadas pelo método de investigação.

Os estudos exploratórios buscam descobrir ideias e soluções com o intuito de adquirir maior familiaridade com o fenômeno de estudo (Sellitz & Wrightsman, 1987) e a pesquisa descritiva apresenta características de determinada população ou fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem a obrigatoriedade de explicar os fenômenos que descreve, mas serve de base para tal explicação (Vergara, 2004), apresentando, assim, similaridades à pesquisa exploratória que tem caráter de investigar um fenômeno (Gil, 2017).

A pesquisa qualitativa é uma abordagem para explorar e compreender o significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano (Creswell, 2009) e é usada para entender as crenças, experiências, atitudes, comportamento e interações das pessoas, gerando dados não numéricos (Phatak, Jena, & Karla, 2013). A pesquisa quantitativa é uma abordagem para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis (Creswell, 2009) e tem como finalidade

quantificar e generalizar os resultados da amostra selecionada da população do objeto em estudo (Cooper & Schindler, 2011). Já a pesquisa de métodos mistos envolve o uso de dados qualitativos e quantitativos em um único projeto, facilitando os pesquisadores a realizar uma exploração detalhada de fenômenos complexos (Halcomb & Hickman, 2015).

As abordagens *Emic*, *Etic* e *Emic* iniciaram-se nos estudos do linguista Edward Sapir, em 1927, porém apenas em 1954 o também linguista Kenneth Pike apresentou a teoria que, para Batalha (1998), foi considerada uma revolução epistemológica para os estudos antropológicos.

A abordagem *Emic* é a visão interna, dos observados que estão olhando de dentro (*insiders*) em uma postura particular, única e analítica. Procura compreender determinada cultura com base nos referenciais dela própria e pode ser entendido como a visão do nativo sobre determinado fenômeno. Por outro lado, a abordagem *Etic* refere-se a uma interpretação de aspectos de outra cultura a partir das categorias daqueles que a observam, é a visão externa, dos observadores que estão olhando de fora (*outsiders*) em uma postura transcultural, comparativa e descritiva (Batalha, 1998; Campos, 2002; Rosa & Orey, 2012; Buckley *et al.*, 2014).

Segundo Rosa e Orey (2012), a abordagem *Etic* corresponde à visão do eu em direção ao outro, enquanto a abordagem *Emic* corresponde à visão do eu em direção ao nosso. O ciclo *Emic-Etic-Emic* permite atingir profundidade e amplitude na pesquisa e cada fase subsequente do ciclo de pesquisa é informada pelos resultados da fase anterior, sendo que a fase *Emic* final fornecerá a base teórica e influenciará o conjunto final de perspectivas mescladas das fases *Etic* e *Emic* (Punnett *et al.*, 2017).

Para o estudo proposto, a fase *Emic* englobou a exploração inicial, apresentação do problema, definição das proposições, objetivo geral e específicos, revisão bibliográfica e coleta de dados qualitativos. Foi feita uma pesquisa de campo, especificamente uma pesquisa exploratória qualitativa para observar as percepções de especialistas do setor de viagens de incentivo, como gestores de empresas contratantes, membro de associações e sócios de agências organizadoras das viagens. A coleta de dados foi feita por meio de cinco entrevistas em profundidade com roteiro de perguntas semiestruturado e com análise de conteúdo utilizando categorias, conforme proposto por Bardin (2011), com uma amostragem não probabilística e intencional, segundo Gil (2010).

Na fase *Etic*, foi feita uma pesquisa descritiva quantitativa com premiados/participantes das viagens de incentivo e a coleta de dados realizada pelo método *survey*, por meio de aplicação de questionário fechado estruturado. Os dados foram explorados por meio da análise de *clusters K-Means*, utilizando-se a análise de silhueta para se determinar o número de *clusters* que seria significativo para a pesquisa (Pestana & Gageiro, 2014). Nesta etapa, as proposições foram trabalhadas como hipóteses e o questionário foi baseado no roteiro de perguntas semiestruturado das entrevistas realizadas na primeira etapa, *Emic*.

Entretanto, devido ao tamanho e profundidade do estudo principal, o foco deste artigo foi nos achados da terceira e última etapa, a fase *Emic* adicional, composta pelas perspectivas mescladas sobre os resultados obtidos nas fases 1 e 2. As proposições que foram trabalhadas como hipóteses na etapa anterior voltaram a ser consideradas proposições na fase 3.

A partir das lacunas observadas nos resultados das duas fases *Emic-Etic*, foi feita uma pesquisa qualitativa pelo método de estudo de casos múltiplos indicado por Yin (2015), que representa uma investigação empírica e compreende uma lógica de planejamento de pesquisa com abordagens específicas para a realização da coleta de dados. O estudo de caso é uma metodologia aplicada para avaliar ou descrever situações dinâmicas em que o elemento humano está presente. Busca-

se apreender uma situação por completo e criativamente descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto, mediante o exaustivo aprofundamento em um objeto delimitado (Martins, 2008).

A força exclusiva do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma grande variedade de evidências como documentos, artefatos, entrevistas e, em alguns casos, a observação participante (Yin, 2015). Em se tratando de múltiplos casos, a investigação foi realizada em três viagens de incentivo distintas, realizadas entre maio e outubro de 2022, por meio da observação participante e direta do autor da pesquisa, mediante diário de bordo, documentos e diálogos, seguindo o modelo do roteiro de entrevistas e do questionário das etapas anteriores *Emic-Etic*.

Segundo Yin (2015), as observações podem variar entre coleta de dados formais e informais. Formalmente, os instrumentos observáveis podem ser desenvolvidos como parte do protocolo do estudo de caso e o pesquisador tenta investigar a ocorrência de tipos de comportamentos durante alguns períodos de tempo no campo, como atividades de rua, trabalho em fábrica ou mesmo em viagens de incentivo.

O quadro 1 apresenta os casos em que foram realizadas as observações participantes e a análise será adicionada aos pontos em comum e divergentes dos especialistas do setor e premiados/participantes das viagens, juntamente com as lacunas encontradas nos resultados das duas primeiras etapas *Emic-Etic*.

Quadro 1 – Casos realizados para observação participante

CASO	CLIENTE	DESTINO	PERÍODO	GRUPO
1	Univale	Brasil (Foz do Iguaçu)	Maio de 2022	23 pessoas
2	BMW Motorrad	Alemanha (Munique e Berlim) e Áustria (Innsbruck)	Agosto de 2022	60 pessoas
3	Puratos	Jamaica (Montego Bay)	Outubro de 2022	20 pessoas

Fonte: autoria própria (2023).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Iniciando a análise em relação à categoria hospitalidade entre *stakeholders* de viagens de incentivo, as empresas atuantes no setor exercem a hospitalidade com seus principais *stakeholders* e ela é essencial para criar fortes laços comerciais com parceiros e clientes. Além disso, a hospitalidade cria vantagens competitivas no segmento. Inclusive, para os premiados dessas viagens, o relacionamento com as empresas fica ainda mais fortalecido, em razão da hospitalidade praticada.

Referente à preferência pessoal do responsável pela viagem influenciar na decisão sobre a escolha do destino e se a opinião dos premiados das viagens é importante para esta definição, notou-se que a seleção dos destinos foi exclusivamente do gestor da empresa ou de acordo com os objetivos da organização. No caso Univale, a escolha foi feita com base na vontade própria da sócia-diretora em conhecer Foz do Iguaçu. Já a BMW Motorrad, caso 2, definiu o destino pelo fato da sede da empresa ser na Alemanha, enquanto o roteiro foi programado e aprovado pelo gestor da área, de acordo com os lugares que achava interessante andar de moto na Europa. Por fim, o caso Puratos definiu o

destino pela própria decisão da empresa em criar uma campanha de incentivo com o tema “Caribe” e, assim, aprovar uma viagem à Jamaica oferecida pela agência.

Pode-se afirmar, até este momento, que a maioria das viagens e roteiros é definida pelas empresas, de acordo com seus objetivos e gestores responsáveis, por conta de seus próprios interesses. Porém, cada vez mais é necessária a participação dos premiados na seleção desses destinos, pois são eles os principais *stakeholders* da organização que trazem os resultados para a companhia e precisam se motivar durante a campanha para atingirem as metas e serem premiados. Também fica evidente que os gestores das empresas pensam em um destino e roteiro que seja surpreendente aos participantes da campanha e que ofereça experiências diferenciadas a esse ganhador, que, mesmo tendo muito dinheiro, não possa comprar.

O objetivo é sempre superar as expectativas do viajante, mas, em geral, eles não são ouvidos o quanto poderiam. Por mais que essa influência esteja aumentando, as empresas poderiam exigir de seus gestores planejar as viagens levando em consideração todas as partes interessadas, principalmente os participantes da campanha. Serão eles que gerarão lucro para as organizações e, se forem participativos na escolha do destino, provavelmente ficarão ainda mais motivados com o prêmio, poderão se sentir mais importantes, fortalecerão seu relacionamento com a empresa e serão fidelizados por elas.

A segunda categoria analisada foi em relação aos cinco componentes do *experienscape* de Pizam e Tasci (2019), se são oferecidos nas viagens de incentivo e são fundamentais para criar experiências diferenciadas aos premiados.

Em relação ao componente sensorial, é necessário disponibilizar experiências dos cinco sentidos humanos aos ganhadores, pois quanto mais conseguir marcar cada um dos sentidos da pessoa, mais memorável será o incentivo e mais eficiente vai ser aquela ação. Foi possível identificar que algumas experiências sensoriais foram oferecidas, são importantes para a diferenciação da viagem e proporcionam um aumento de conhecimento aos premiados. Restaurantes com culinárias típicas locais, experiência gastronômica no The Argentine Experience em Iguazú (Argentina), bar de gelo em Foz do Iguaçu (Brasil), visita experiencial no museu da Swarovski em Innsbruck (Áustria), degustação de cerveja em Berlim (Alemanha) e lagoa luminosa em Montego Bay (Jamaica) são alguns exemplos de experiências dos sentidos humanos como paladar, olfato, tato, visão e audição que foram ofertadas nas viagens de incentivo.

Referente ao componente funcional, é uma premissa básica para a entrega de uma viagem de incentivo de qualidade, pois a funcionalidade faz parte da experiência. É difícil ser percebida pelos premiados durante uma viagem, pois outros componentes são mais presentes nas experiências. Porém, se forem premiadas pessoas que precisem de uma maior assistência, como, por exemplo, um cadeirante, ficaria evidente a necessidade de acessibilidade e uma melhor funcionalidade dos espaços para esse ganhador. Nos estudos de caso, outros componentes funcionais, por exemplo, a comunicação pré-viagem, sinalização durante os passeios, cartas de boas-vindas e despedida e menus personalizados nos restaurantes já fazem parte do incentivo e não são mais considerados um diferencial, mas se forem esquecidos pela agência, os premiados sentirão falta e afetará negativamente a experiência.

Relativo ao terceiro componente, o natural, faz parte das experiências que são criadas em uma viagem e é importante potencializar tudo aquilo que o espaço oferece e tirar o maior proveito possível das atratividades que o destino disponibiliza para superar as expectativas dos ganhadores. Ficou evidente que este componente foi oferecido nos casos estudados, sendo fundamental para

criar experiências diferenciadas nas viagens. A viagem à Foz do Iguaçu foi programada para visitar as cataratas, uma das maravilhas naturais da humanidade, e foram feitas diversas atividades relacionadas a ela. As cidades escolhidas na Alemanha e Áustria foram primordiais para os passeios de motos mais conhecidos da Europa, por exemplo, o *Passo dello Stelvio*, considerada a melhor estrada para os pilotos de moto. E a viagem à Jamaica, destino que ficou conhecido principalmente por conta do cantor Bob Marley, teve sua escolha baseada no tema da campanha e foram proporcionadas experiências locais e culturais como praia e *reggae*.

Referente ao componente social, é imprescindível o relacionamento dos premiados durante uma viagem e proporcionar um ambiente de interações ricas, de *networking*, que possam conviver de uma maneira agradável e harmoniosa. Observou-se, nos três casos, que o relacionamento do grupo é um dos componentes, senão o principal, que faz a viagem ser um sucesso, satisfazendo os ganhadores. É principalmente deste componente que acontecem as experiências de meta-hospitalidade, por isso é indispensável que as empresas estejam atentas aos participantes da campanha e quem serão os ganhadores da viagem para proporcionar, juntamente com a agência organizadora do incentivo, atividades de socialização para estreitar a relação dos premiados e facilitar o andamento do grupo durante a viagem. A coesão do grupo é primordial para que a viagem se torne mais leve, mais fluida e os premiados se divirtam e criem intimidade uns com os outros.

Em relação ao quinto e último componente do *experienscape*, o cultural, é indispensável às empresas se preocuparem com tal aspecto nas viagens de incentivo para proporcionar um ambiente que seja inclusivo, diversificado e que as pessoas respeitem e encarem as diferenças com naturalidade. Cada vez mais, as diferenças de gênero, étnicas, físicas, religiosas, entre outras, estão presentes nas viagens e também sendo pauta constante na mídia, para que todos sejam tratados da mesma maneira, sem qualquer preconceito. Atualmente, o cuidado com o componente cultural é vital para as empresas, seja em suas relações cotidianas, como também durante a premiação de incentivo, pois, em caso de falta de atenção ou desrespeito a este ponto, a organização poderá comprometer seriamente sua imagem.

Nos três casos, verificou-se uma grande diversidade cultural: premiados de diferentes regiões do Brasil com culturas diversas, premiados com orientações sexuais distintas, premiado que se considera sem gênero, premiados com opções alimentares diferentes, como veganos e vegetarianos, entre outros. Apesar das diferenças, os premiados foram respeitados e tratados de maneira igualitária, além de serem atendidos em suas particularidades, em especial à alimentação. Inclusive, essa hospitalidade e preocupação com os detalhes e particularidades de cada um, fortaleceu o relacionamento do coordenador do grupo com esses convidados, que agradeceram o acolhimento e se manifestaram positivamente sobre a agência aos clientes.

A terceira e última categoria investigada é referente à meta-hospitalidade de Lugosi (2008) e se ela ocorre durante as viagens de incentivo, como experiências emocionais, que são compartilhadas dentro do grupo, criando um bem-estar a todos e a importância de promulgar, promover essas experiências emocionais para fazer com que esses ganhadores possam reverberar e incentivem outros participantes das próximas campanhas. O grupo gera uma intimidade, uma aproximação maior e quanto mais agradável e divertido, mais experiências emocionais positivas acontecem.

Ficou evidente a interação dos premiados, as brincadeiras saudáveis, as experiências emocionais compartilhadas que, conseqüentemente, criaram um bem-estar a todos que estavam presentes. Observou-se que essas experiências emocionais acontecem com mais facilidade quando os convidados estão em um ambiente hospitaleiro, participando de alguma atividade diferenciada e,

muitas vezes, quando já ingeriram bebidas alcoólicas, ficando, assim, mais relaxados e suscetíveis a vastas emoções.

Uma das características da meta-hospitalidade é inversão de papéis, ou seja, o premiado, no caso o hóspede, fazer o papel de anfitrião durante uma viagem de incentivo. Foi possível observar que essa inversão aconteceu em alguns momentos nos três estudos. No caso Univale, a própria cliente acompanhou o grupo até a saída do aeroporto com a placa da empresa em mãos, se apresentou para o guia local e fez a distribuição dos *kits* de lanche aos convidados, enquanto o coordenador resolvia o problema da mala de um passageiro. Na mesma viagem, alguns premiados se juntaram para fazer um discurso de agradecimento à cliente e ao coordenador, presenteando-os com roupa e vinho.

No caso BMW, alguns premiados ajudaram os coordenadores a descarregar as bagagens de todos os convidados dos ônibus e também outros premiados se responsabilizaram por entregar os *kits* de lanches aos colegas, enquanto os coordenadores organizavam o *check-out* do grupo. Em outro momento, um premiado organizou um passeio adicional, convidou os outros ganhadores fazendo um discurso no ônibus, ficou responsável pelas pessoas que aceitaram o convite e combinou os horários com os coordenadores para não prejudicar a programação já planejada pela empresa. Já no caso Puratos, havia um premiado muito engraçado que fazia piadas, contava histórias em todos os trajetos dos passeios e também ficou responsável pelas músicas tocadas no micro-ônibus. Era ele quem decidia que tipo de música iria tocar e animava os premiados, quando percebia um certo silêncio no trajeto. Posto isso, o premiado fazer o papel de anfitrião em alguns momentos da viagem de incentivo é frequente e comum acontecer.

Outra observação baseada na meta-hospitalidade foi referente a possibilidade dos premiados atingirem o lado emocional na viagem, a ponto de não se preocuparem onde estavam ou com quem estavam, deixando-se levar pelo momento, sem ter qualquer vergonha de sua atitude. O ambiente criado em uma viagem de incentivo é propício para os premiados se soltarem, eles ficam despreocupados, sabem que estão sendo cuidados em todos os detalhes e, ao mesmo tempo, eles estão sendo aceitos pelo grupo, resultando em uma atitude mais relaxada, menos contida, menos tímida.

Notou-se, na observação participante, que esse lado emocional aconteceu em dois casos. Em Foz do Iguaçu, a alegria e emoção dos convidados ao saberem do passeio surpresa de helicóptero foi marcante. Grande parte dos convidados bateu palma, uma premiada gritou de felicidade e comentou que estavam realizando o sonho dela e outra convidada abraçou a cliente, sem que tivesse intimidade para isso. Na Jamaica, houve um momento, durante o pôr de sol, no final do passeio de barco que um dos convidados começou a chorar em frente de todos os premiados e agradeceu pela oportunidade de vivenciar aquele momento, depois de tanto esforço para atingir as metas e ganhar a premiação. Foi uma ocasião marcante e outros ganhadores também se emocionaram. No retorno ao hotel após o passeio, todos os premiados estavam muito felizes e ficaram cantando juntos em voz alta (outros até gritando) músicas brasileiras durante o trajeto de pouco mais de duas horas.

Fica explícito que a viagem se torna marcante aos premiados quando acontece a meta-hospitalidade, pois nas pesquisas de satisfação entregues aos ganhadores após o incentivo, as melhores avaliações foram das atividades em que aconteceram essa explosão de sentimentos positivos, deixando-se levar pelo momento sem que tivessem qualquer vergonha de sua atitude. Esses momentos aconteceram em ambientes criados para serem hospitaleiros, durante experiências diferenciadas que foram pré-planejadas pela agência, para que fosse possível impactar a vida do premiado,

superasse suas expectativas e que ele nunca se esquecesse daquela vivência proporcionada pela empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se compreender, neste estudo, a importância da hospitalidade entre *stakeholders* envolvidos em viagens de incentivo para alcançar um diferencial competitivo no setor. As proposições (P) da investigação levantadas no início da pesquisa foram confirmadas em sua totalidade.

Referente à P1, a hospitalidade exercida para *stakeholders* é importante ao criar fortes laços comerciais e vantagens competitivas no setor, ficou evidente que sim. A hospitalidade melhora o relacionamento das empresas com seus principais *stakeholders*, cria fortes laços sociais e comerciais e também vantagens no setor de viagens de incentivo em relação a outras organizações que não tenham a hospitalidade como um de seus importantes pilares.

Em relação à P2, se a cultura da hospitalidade e os componentes do *experienscape* são oferecidos em viagens de incentivo e são fundamentais para criar experiências diferenciadas, também ficou claro que os cinco componentes são indispensáveis e oferecidos nas viagens para criar experiências singulares aos premiados. As empresas e agências organizadoras das viagens precisam estar atentas a todos os componentes (sensorial, funcional, natural, social e cultural) e disponibilizar cada um deles nos incentivos, pois são fundamentais e fazem a diferença no resultado da viagem.

Relativo à P3, a meta-hospitalidade, quando alcançada em uma viagem de incentivo, se torna um diferencial aos premiados e ao cliente, garantindo o sucesso da viagem, ficou compreendido que sim. A meta-hospitalidade não é fácil de ser alcançada, porém é preciso criar um ambiente hospitaleiro e propício para que essas emoções afluam e aconteçam com os participantes. Ela não tem como garantir o sucesso da viagem, já que existem outros fatores importantes na avaliação de resultado de uma viagem de incentivo, porém facilita alcançar esse sucesso e garante que o premiado queira estar na próxima viagem.

As empresas contratantes das premiações de incentivo e agências que planejam, organizam e executam as viagens terão um diferencial competitivo, se estreitarem o relacionamento com seus principais *stakeholders*, por meio da hospitalidade no pré, durante e pós-incentivo. Vale lembrar que é importante considerar a opinião desses participantes na escolha do destino da premiação, pois facilitará o engajamento e motivação durante a campanha e, assim, conseguirão estimular e fidelizar as pessoas mais importantes para o crescimento e a lucratividade da organização.

Além disso, precisam oferecer viagens que incluam os cinco componentes do *experienscape* para satisfazer os premiados e, acima de tudo, tentar alcançar a meta-hospitalidade. Aliás, nas entrelinhas deste estudo, percebe-se que existe uma relação das teorias do *experienscape* de Pizam e Tasci (2019) e da meta-hospitalidade de Lugosi (2008).

A cultura da hospitalidade e seus cinco componentes trazem um bem-estar e uma satisfação aos convidados que facilita atingir a meta-hospitalidade. Um ambiente pensado para ser hospitaleiro e que seja organizado no detalhe de cada componente propicia aos ganhadores momentos que não estão acostumados a vivenciar no dia-a-dia. Estão em um local desejado ou, muitas vezes, sonhado e experienciam o incentivo pelo fruto de seu trabalho, de seu esforço ao atingir as metas e estar entre os melhores. As emoções naturalmente se afluam durante grande parte da viagem e criar esses momentos hospitaleiros só ajudará aos sentimentos se exacerbarem.

As ocasiões em que se atingiu a meta-hospitalidade aconteceram durante as atividades que foram consideradas as melhores da viagem e que foram pensadas nos detalhes pela agência, inclusive sabendo, de antemão, que seriam o ponto alto da premiação. Portanto, chama a atenção o fato das duas teorias se entrelaçarem, serem complementares nas viagens de incentivo e as empresas, juntamente com as agências que se atentarem a isso, provavelmente terão sucesso na entrega de seus incentivos e um diferencial competitivo frente a outras organizações.

As limitações deste artigo foram concentrar a análise apenas na terceira e última fase *Emic* do estudo principal, devido ao tamanho e profundidade da investigação e resultados das duas fases anteriores, *Emic* e *Etic*. Além disso, poderia aumentar o número de casos para observar e obter outras percepções ainda mais acuradas que talvez não tenham sido expostas no trabalho.

Para estudos futuros, considera-se realizar outros tipos de pesquisa e com mais respondentes para dar continuidade à análise dos benefícios da hospitalidade em viagens de incentivo e apresentar distintas visões, considerando a manifestação de outros *stakeholders* envolvidos nesse segmento, visto que o setor de viagens e turismo está em crescente desenvolvimento e tem sido um grande impulsionador para a criação de empregos e gerador de renda em todo o mundo.

REFERÊNCIAS

- Ansarah, M. G. R. (1999). *Turismo: segmentação de mercado*. São Paulo: Futura, 20-23.
- Associação de Marketing Promocional – AMPRO (2021). *Manual de Viagens de Incentivo - Conceitos*. Recuperado de http://iweb04.itarget.com.br/itarget.com.br/newclients/portal-ampro-2019/wp-content/uploads/2019/07/3-manual_ampro.pdf.
- Associação de Marketing Promocional - AMPRO (2021). *Manual de Boas Práticas de contratação de Viagens de Incentivo*. Recuperado de <http://iweb04.itarget.com.br/itarget.com.br/newclients/portal-ampro-2019/wp-content/uploads/2019/07/MANUAL-DE-BOAS-PR%C3%81TICAS-NA-CONTRATA%C3%87%C3%83O-DE-VIAGENS-DE-INCENTIVO.pdf>.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Barney, J. B., Hesterly, W. S., & Rosemberg, M. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. Pearson Educación.
- Batalha, L. (1998). Emics/Etics revisitado: “nativo” e “antropólogo” lutam pela última palavra. *Etnográfica. Revista do Centro em Rede de Investigação em Antropologia*, 2(2), 319-343.
- Bitner, M. J. (1992). *Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees*. *Journal of marketing*, 56(2), 57-71.
- Buckley, P. J., Chapman, M., Clegg, J., & Gajewska-De Mattos, H. (2014). A linguistic and philosophical analysis of emic and etic and their use in international business research. *Management International Review*, 54, 307-324.
- Camargo, L. O. L. (2003). Os domínios da hospitalidade. In: Dencker, A.F. M., & Bueno, M. S. (Org.). (2003) *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Campos, M. D. O. (2002). Etnociência ou etnografia de saberes, técnicas e práticas. *Métodos de coleta e análise de dados em etnobiologia, etnoecologia e disciplinas correlatas*, 1(1).
- Cintra, R. F., Amâncio-Vieira, S. F., Costa, B. K., & Goncalves, L. P. (2015). Turismo local de Londrina-PR: análise a partir da teoria do stakeholder. *Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 13(2), 149-175.
- Clarkson, M. B. E. (1995). *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporation*. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Cooper, D. R., Schindler, P. S. (2011). *Qualitative research*. *Business research methods*, (4)1, 160-182.

- Creswell, J. W. (2009). *Research designs: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. California: Sage.
- Crouch, G. I., & Ritchie, J. B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of business research*, 44(3), 137-152.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projeto de pesquisa*. (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projeto de pesquisa*. (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Haguenauer, L. (1989). Competitividade: Conceitos e Medidas. Texto para Discussão, IEI/UFRJ. Recuperado de <https://bit.ly/2mFilnW>.
- Halcomb, E. J., & Hickman, L. (2015). Mixed methods research.
- Hamel, G.; Prahalad, C. K. (1995). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Hue, J. F. L. (1992). Viagem de incentivo: uma poderosa ferramenta de Marketing. *Revista de Administração de Empresas*, 32, 6-15.
- Incentive Research Foundation - IRF (2019). *The 2019 Incentive Travel Industry Index*. Recuperado de <https://theirf.org/research/the-2019-incentive-travel-industry-index-powered-by-site-index-irf-outlook-and-ficp/2744/>.
- Incentive Research Foundation - IRF (2020). *The 2020 Incentive Travel Industry Index*. Recuperado de <https://theirf.org/research/2020-incentive-industry-travel-index/3026/>.
- Kupfer, D. (1992). *Padrões de concorrência e competitividade*. Encontro Nacional da ANPEC, (20), 355-372.
- Lashley, C.; & Morrison, A. J. (2000). *In search of Hospitality: theoretical perspectives and debates*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Lashley, C., & Morrison, A. J. (org.). (2004). *Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. Barueri: Manole.
- Lashley, C., Lynch, P., & Morrison, A. J. (Eds.). (2007). *Hospitality: A social lens*. Elsevier.
- Lugosi, P. (2008). Hospitality spaces, hospitable moments: Consumer encounters and affective experiences in commercial settings. *Journal of Foodservice*, 19(2), 139-149.
- Mainardes, E. W., Alves, H., Raposo, M., & Domingues, M. J. C. S. (2011). Um novo modelo de classificação de stakeholders. *Anais do Encontro de Estudos em Estratégia (3Es), Porto Alegre, RS, Brasil*, 5.
- Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. (2011). Stakeholder theory: issues to resolve. *Management decision*, 49(2), 226-252.
- Martins, G. A. (2008). Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisa no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 2(2), 9-18.
- Mehrabian, A., & Russell, J. A. (1974). *An approach to environmental psychology*. the MIT Press.
- Ministério do Turismo - MTUR (2015). *Viagens de incentivo estão entre os presentes mais marcantes*. Recuperado de <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/ultimas-noticias/viagens-de-incentivo-estao-entre-os-presentes-mais-marcantes>.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Olhar Direto (2011). *Mercado de Viagens de Incentivo tem falta de Profissionais*. Recuperado de <http://www.olhardireto.com.br/noticias/exibir.asp?id=185552>.
- Pathak, V., Jena, B., & Kalra, S. (2013). Qualitative research. *Perspectives in clinical research*, 4(3).

- Pizam, A., & Tasci, A. D. (2019). *Experienscape: expanding the concept of servicescape with a multi-stakeholder and multi-disciplinary approach* (invited paper for 'luminaries' special issue of International Journal of Hospitality Management). *International Journal of Hospitality Management*, 76, 25-37.
- Pestana, M. H.; Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados Para Ciências Sociais - a Complementaridade do Spss*. [s.l.] Sílabo.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia Competitiva-Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus.
- Porter, M. E. (1996). O que é estratégia. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Punnett, B. J., Ford, D., Galperin, B. L., & Lituchy, T. (2017). The emic-etic-emic research cycle. *AIB Insights*, 17(1), 3.
- Rosa, M., & Orey, D. C. (2012). O campo de pesquisa em etnomodelagem: as abordagens êmica, ética e dialética. *Educação e Pesquisa*, 38(04), 865-879.
- Rosenbaum, M. S. (2005). The symbolic servicescape: Your kind is welcomed here. *Journal of Consumer Behaviour: An International Research Review*, 4(4), 257-267.
- Rosenbaum, M. S., & Massiah, C. (2011). An expanded servicescape perspective. *Journal of Service Management*.
- Scott, T. (2021). *Lead with Hospitality: Be Human. Emotionally Connect. Serve Selflessly*. BenBella Books.
- Selltiz, C., & Wrightsman, L. (1987). COOK. *Delineamentos de Pesquisa*. São Paulo: Pedagógica Universitária.
- Selwyn, T. (2000). An anthropology of hospitality. In: Lashley, C., & Morrison, A. (2000). *In search of hospitality: Theoretical perspectives and debates*, p. 18-37. London: Butterworth-Heinemann.
- Society for Incentive Travel Excellence - SITE (2021a). *SITE Foundation Research - Critical Insights for the Incentive Travel Professional. The Participants' Viewpoint of Incentive Travel Part I: Incentive Travel as a Meaningful Motivator*. Recuperado de: <https://www.siteglobal.com/page/research>.
- Society for Incentive Travel Excellence - SITE (2021b). *SITE Foundation Research - Critical Insights for the Incentive Travel Professional. The Participants' Viewpoint of Incentive Travel Part II: Motivational Value of Incentive Travel*. Recuperado de <https://www.siteglobal.com/page/research>.
- Society for Incentive Travel Excellence - SITE (2021c). *SITE Foundation Research - Critical Insights for the Incentive Travel Professional. The Participants' Viewpoint of Incentive Travel Part III: Memorable Characteristics of Incentive Travel*. Recuperado de: <https://www.siteglobal.com/page/research>.
- Stalk, G., Evans, P., & Schulman, L. E. (1992). Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard business review*, 70(2), 57-69.
- Stefanini, C. J., Alves, C. A., & Marques, R. B. (2018). Vamos almoçar? Um estudo da relação hospitalidade, qualidade em serviços e marketing de experiência na satisfação dos clientes de restaurantes. In: *Revista Brasileira de pesquisa em turismo* 12(1), p. 57-79. DOI: <https://doi.org/10.7784/rbtur.v12i1.1372>
- Teixeira, M. L. M., Domenico, S. M. R. D., Hanashiro, D. M. M., Teireira, M. L. M., & Zaccarelli, L. M. (2008). Fator humano: uma visão baseada em stakeholders. *Gestão do fator humano: visão baseada em stakeholders*.
- Tombs, A., & McColl-Kennedy, J. R. (2002, December). Beyond the servicescape: customer to customer interactions in the social servicescape. In *ANZMAC Conference Proceedings*.
- Tombs, A., & McColl-Kennedy, J. R. (2003). Social-servicescape conceptual model. *Marketing theory*, 3(4), 447-475.
- Vergara, S. (2004). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. (5. Ed.) São Paulo: Atlas.
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution?. *Academy of management review*, 14(4), 490-495.

Williams, A. P., Dobson, P., & Walters, M. (1993). Changing culture: New organizational approaches. (*No Title*).

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman editora.

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Eduardo L. Backup: Concepção e execução do projeto e pesquisa de campo, elaboração do artigo desde a introdução, revisão teórica, metodologia, resultados e discussões, considerações finais.

Elizabeth K. Wada: Orientação na concepção e execução da pesquisa, revisão da análise dos dados, dos textos de contribuição teórica e discussões dos resultados, considerações finais.