



Vol. 12, Nº 27 (diciembre / dezembro 2019)

ISSN 1988-5261

## **UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE A APLICABILIDADE DO *BUSINESS DESIGN* E UMA ANÁLISE DA SUSTENTABILIDADE COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO EM NEGÓCIOS HOTELEIROS EM BONITO, MATO GROSSO DO SUL**

**Dennis Hanson Costa<sup>1</sup>**

**José Sabino<sup>2</sup>**

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Dennis Hanson Costa y José Sabino (2019): "Uma investigação sobre a aplicabilidade do Business Design e uma análise da sustentabilidade como diferencial competitivo em negócios hoteleiros em Bonito, Mato Grosso do Sul", Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 27 (diciembre / dezembro 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/turydes/27/negocios-hoteleiros-bonito.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/turydes27negocios-hoteleiros-bonito>

**Resumo:** A pesquisa objetiva verificar se as metodologias do *Business Design* e do *Design Thinking* são aplicáveis aos negócios hoteleiros de Bonito, Mato Grosso do Sul. Busca-se também entender se a sustentabilidade é vista como diferencial competitivo, tanto por hoteleiros quanto por turistas, e se estes últimos estão dispostos a pagar mais por práticas sustentáveis por parte dos hotéis. Para tal, extraiu-se do site TripAdvisor uma amostra estatisticamente significativa de 20 estabelecimentos dos cerca de 114 existentes. Por meio das reclamações existentes, verificaram-se hiatos entre oferta e demanda que poderiam ser sanados por meio de mudanças no negócio. Observou-se que há defasagens expressivas e que, diante disso, o *Business Design* foi entendido como um caminho viável para o redesenho de negócios hoteleiros no contexto de Bonito, Mato Grosso do Sul. Observou-se, ainda, que a sustentabilidade faz parte da oferta pela maior parte dos estabelecimentos, muito por conta das determinações da Embratur, embora só se pudesse inferir que há um consenso de seu valor entre os turistas.

**Palavras-chave:** *Design Thinking*, Meio ambiente, Inovação, Sustentabilidade, cidade de Bonito.

**Abstract:** The research aims to verify if the Business Design and Design Thinking methodologies are applicable to the hotel business of Bonito, Mato Grosso do Sul, besides seeking to to understand if

<sup>1</sup> Doutor em Meio Ambiente e Desenvolvimento Local pela Universidade Anhanguera Uniderp, Campo Grande, Mato Grosso do Sul

<sup>2</sup> Doutor em Ecologia pela Universidade de Campinas São Paulo.

sustainability is seen as a competitive differential, both by hoteliers and tourists, and whether the latter are willing to pay more for sustainable hotel practices. For this, a statistically significant sample of 20 establishments out of about 114 was extracted from the TripAdvisor site. By means of existing complaints, gaps were identified between supply and demand which could be remedied through changes in business, and Business Design was understood as a viable path for the redesign of hotel business in the context of Bonito, Mato Grosso do Sul. It was also noted that sustainability is part of the offer by most establishments, largely because of Embratur's determinations, although it could only be inferred that there is a consensus of its value among tourists.

**Key words:** Design thinking, Environment, Innovation, Sustainability, Bonito City.

**Resumen:** La investigación tiene como objetivo verificar si las metodologías de *Design Thinking* y del *Business Design* son aplicables al negocio hotelero de Bonito, Mato Grosso do Sul. También se busca comprender si la sostenibilidad es un diferencial competitivo, vista tanto por hoteleros como turistas, y si estos últimos están dispuestos a pagar más por prácticas hoteleras sostenibles. Para esto, extrajimos del sitio de TripAdvisor una muestra estadísticamente significativa de 20 establecimientos de aproximadamente 114. A través de las quejas existentes, hubo brechas entre la oferta y la demanda que podrían remediarse mediante cambios en los negocios y que el *Business Design* se entendió como un camino viable para el rediseño del negocio hotelero en Bonito, Mato Grosso do Sul. También se observó que la sostenibilidad es parte de ofrecido por la mayoría de los establecimientos, en gran parte debido a las determinaciones de Embratur, aunque solo se puede inferir que existe un consenso de su valor entre los turistas.

**Palabras clave:** *Design Thinking*, Medio ambiente, Innovación, Sostenibilidad, Ciudad Bonito.

## INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem por objetivo primordial investigar se as disciplinas do *Business Design* e do *Design Thinking* (DT) podem ser usadas para a melhoria ou o desenvolvimento de negócios, produtos e serviços no segmento da hotelaria em Bonito, Mato Grosso do Sul.

Para tal, como objetivos específicos ou subsidiários, é preciso primeiro investigar se as relações entre a oferta por parte dos hotéis e a demanda por parte dos turistas está alinhada, se não há hiatos entre uma e outra, se aquilo que os estabelecimentos entendem como vantagens competitivas é compreendido e aceito como tal por parte dos clientes.

Como meta complementar, dado que Bonito tem a natureza exuberante como atrativo principal, cabe também entender se boas práticas ambientais por parte dos hotéis são entendidas como vantagens competitivas no lado da oferta, isto é, dos hotéis, e se os turistas enxergam tais práticas com bons olhos e se estariam dispostos a pagar mais por isso.

Mazaro (2017) destaca a importância da inovação para a competitividade na indústria do turismo como um todo, destacando os aspectos da inovação para a competitividade tanto das regiões turísticas quanto das cadeias de valor que compõem um destino turístico. Dentre os

propósitos deste trabalho está o de apresentar o *Business Design* e o *Design Thinking* como motores para a inovação e seus possíveis impactos benéficos na hotelaria de Bonito.

Os preceitos do *Business Design*, explicados adiante, originários que são do *Design Thinking*, visam levar para o desenvolvimento de negócios as práticas centradas no usuário que são o cerne do DT.

Para que ambas as metodologias citadas sejam bem-sucedidas, é preciso esquecer os pressupostos e ideias pré-concebidas e mergulhar notadamente nas expectativas, desejos e necessidades do cliente real. E isso só se consegue observando-o de fato, investigando, conversando.

Ou, nas palavras de outro executivo, desta vez Jim Stengel da Procter & Gamble, gigante multinacional de produtos de higiene e limpeza: “Se você quer saber como um leão caça, não vá ao zoológico. Vá para a selva” (Stengel, 2018, [Home page]).

A questão dos pressupostos é mais grave do que parece à primeira vista. Muitas decisões de investimento em negócios são derivadas de ideias pré-concebidas daquilo que se imagina que o cliente quer. O problema é que quando fracassam, buscam-se razões fora da decisão inicial, ou do que levou a ela.

Para que o leitor não familiarizado com alguns dos aspectos deste trabalho multidisciplinar, cabe esclarecer alguns dos conceitos fundamentais. Dessa forma, cabe buscar definições para o melhor entendimento do *Design Thinking* e de suas aplicações. Brown (2010, p. 37, 215) define *Design Thinking* como uma metodologia de desenvolvimento de negócios e produtos centrada no humano, entendendo-se esse foco no humano como sendo aquele centrado no usuário/consumidor, ao invés de no produto propriamente. Entretanto, para que fique mais claro para o leitor, o *Design Thinking* é, na realidade, uma metodologia para resolução de problemas de qualquer natureza em qualquer área da atividade humana. Brown (2010) agrega que o *Design Thinking* compreende três etapas: imersão ou inspiração, ideação ou idealização e implementação ou prototipação. Um material didático para empreendedores de Stanford (D.Schol-Old, 2016) destaca a importância de se “pensar sobre o que se quer aprender com os protótipos, e criar objetos de baixa resolução e cenários idem que investiguem essas questões”. Em negócios, um Plano de Negócios pode fazer o papel de um protótipo (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Martin (2009) centra sua atenção na concepção e implementação de modelos de negócio, pensamento esse alinhado com a proposta deste trabalho. Martin (2009) propõe uma visão mais centrada na organização do que nos indivíduos e suas habilidades cognitivas ou práticas, ainda que o foco da organização esteja centrado no cliente. Ainda segundo Martin (2009), ao adotar o *Design Thinking* (DT), a organização torna-se mais flexível, menos hierárquica e, ecoando Brown (2008), Brown & Katz (2009), Ideo (2011), torna-se mais ágil no tocante a processos decisórios, dada a abordagem “holográfica” dos problemas, com o que concorda Cohen (2014). Martin (2009, p. 56) ainda destaca que o *Design Thinking* incorpora simultaneamente o pensamento indutivo, o dedutivo e o abdução – ou a lógica “do que poderia ser”. É parte do processo mental de um designer perguntar sempre “E se?”

Cabe destacar que uma das grandes vantagens do *Design Thinking* é a resolução dos

chamados problemas capciosos (Neumeier, 2010 p. 1) ou problemas traiçoeiros (Lessa, 2013, p. 18-54) traduções para *wicked problems*, no original inglês.

Resumindo Neumeier (2010, p. 1), problemas capciosos são aqueles cuja resolução escapa às soluções encontradas na "... matemática, no xadrez e na contabilidade de custos...". Tais problemas tendem a sofrer mutações diante das tentativas de solução. Na esfera global problemas capciosos incluem poluição, aquecimento global, violência, escassez de recursos naturais, dentre outros (Neumeier, 2010; Brown & Wyatt, 2010). Segundo este mesmo autor, no âmbito empresarial, tais problemas incluem mudanças de risco, regulações paralisantes e clientes que sabem tudo, dentre outros. Na realidade, para tais problemas não há uma única solução, mas uma gama de soluções possíveis, variando entre melhores e piores.

Problemas semelhantes são enfrentados por profissionais tais como empreendedores sociais, ambientalistas, arquitetos e designers. O *Design Thinking*, explicitando a forma de raciocinar destes sonhadores, pode talvez trazer respostas a esses dilemas.

Na esfera da aplicação do DT a negócios, Tschimmel & Santos (2018) afirmam que a expressão *Design Thinking* surgiu no ambiente de negócios e gestão descrita eminentemente como "uma maneira eficiente de ser criativo e inovar". Seu trabalho é centrado especificamente na aplicação do DT no ambiente de negócios e de escolas de administração, replicando Martin (2009). Camacho (2018) agrega que o DT oferece uma visão sistêmica e multidisciplinar, ideal para a aplicação em negócios e inovação.

Retomando Martin (2009), um dos pioneiros na advocacia do uso do *Design Thinking* em negócios, particularmente em negócios inovadores dedicados aos ambientes de aprendizado. Martin (2009) também foi um dos primeiros, juntamente com Boland Junior & Collopy (2004), a propor reformas nos currículos das escolas de administração, criando as D.Schools (*Design Schools*) em contraposição às tradicionais B.Schools (*Business Schools*).

Jiao & Zhang (2016) advogam o uso do DT na gestão estratégica de empresas, província tradicional daquilo que os americanos chamam de *beancounters* – contadores de feijões – ou o grupo de profissionais cartesianos, matematicistas e focados apenas em resultados financeiros. Trata-se sem dúvida de uma proposta arrojada, dado que estes mesmos profissionais são os principais detratores do DT exatamente porque as soluções oferecidas encontram-se fora de uma lógica cartesiana e imediatista, parecendo confusas para um observador externo.

Provavelmente respondendo a isso, Jiao & Zhang (2016) acrescentam que a gestão estratégica da empresa baseada em DT estabelece o design como o principal esteio do "sistema ecológico" organizacional, estabelecendo a inovação pelo design no seio das organizações. Segundo esses mesmos autores (Jiao & Zhang, 2016), o DT é o processo de transformação da percepção dos gestores, da análise racional, juntamente com fatores técnicos, comerciais, culturais, dentre outros, em valor para o cliente e oportunidades de mercado. Essa mudança cultural é fundamental para o sucesso da adoção do DT e costuma ser o principal motivo de seu fracasso.

Também buscando cooptar os gestores mais cartesianos, Gelderman, Lerche & Sepulveda (2018) propõem integrar aspectos da lógica do DT à análise multicritério, uma disciplina bastante

matematizada da engenharia de produção e da administração. O resultado de seu trabalho é curioso, para dizer o mínimo.

Boland Junior & Collopy (2004, p. 3) afirmam "... nós acreditamos que se gestores adotassem uma atitude de design, o mundo dos negócios seria diferente e melhor...". Por atitude de design Boland Junior & Collopy (2004, p. 3) se referem ao pensamento característico do *Design Thinking*.

A lógica da centralidade do cliente no desenvolvimento de produtos não é nova, vindo principalmente do Japão do pós-guerra e da revolução da Qualidade Total, da qual William Deming, americano que trabalhou para os japoneses no período, é um dos expoentes. Deming (2000, p. 32) cunhou a frase "... O cliente é a parte mais importante da linha de produção..."

No que tange especificamente ao uso do DT na relação com as demandas dos clientes, Mortensen (2018) destaca uma das quatro fases da metodologia desenvolvida por Brown (2010), a Empatia, isto é, colocar-se no lugar do usuário, entender a sua necessidade e propor soluções que resolvam suas carências.

Retomando Boland Junior & Collopy (2004 p. 4), estes afirmam que há uma diferença fundamental entre a maneira de resolução de problemas por meio de uma atitude de decisão, ou a maneira tradicional, e da atitude de design. Para o primeiro sistema, é fácil buscar alternativas a serem consideradas. A dificuldade reside na escolha da melhor dentre elas. Por outro lado, para a atitude de design, a dificuldade está em desenvolver a solução adequada. A partir daí a escolha é auto evidente. Adicionalmente, a atitude de design entende que o custo de não se conceber um caminho melhor que as opções existentes são, geralmente, mais elevadas que a escolha "errada" dentre elas.

Ainda na tentativa de associar o DT a outras disciplinas, o trabalho de Durá, Perez & Chaparro (2019) propõe uma associação entre o DT e o Desvio Positivo (*Positive Deviance*, no original) na busca de soluções para problemas complexos, no caso específico do artigo, problemas sociais, ecoando Brown & Wyatt (2010), que propõem o uso do DT para solucionar problemas complexos como os sociais e ambientais, dentre outros.

Manosso *et al.* (2012) propõem o uso do DT na gestão das expectativas e correspondentes emoções, na busca de experiências memoráveis dos hóspedes em estabelecimentos hoteleiros, o que gtem relação direta com o trabalho em pauta.

Nesse contexto, Neumeier (2010) resume o papel do design em negócios com uma divertida equação:

**Figura 1.** Equação de Neumeier.

$$\text{dxd} = \text{:D}$$

diferença      design      Deleite  
(Encantamento)

**Fonte:** Neumeier (2010).

Neumeier (2010) refere-se ao primeiro “d” de diferença como tendo o sentido de diferenciação competitiva de uma empresa ou produto; o segundo “d” é autoexplicativo, aplica-se design com vistas ao resultado. Os “.” adicionados ao “D” forma o que se chama de um *emoticon*, um pequeno ícone que representa um par de olhos seguido de uma boca em escancarada risada – no original em inglês a palavra é *Delight*, que significa encantamento, mais do que deleite. Entretanto, o tradutor preferiu buscar uma palavra no mesmo campo semântico iniciando com a letra D, no caso, deleite.

Depreende-se daí que o que passa a valer é a qualidade da experiência, o que remete de volta à questão fundamental deste estudo, que é a indústria da hotelaria, essencialmente uma indústria baseada na experiência.

Resumindo, o site da Rotman School, escola da qual Martin (2009) foi diretor e de onde tirou suas experiências e conclusões apresenta uma definição sucinta do *Business Design*:

“... é uma abordagem para a inovação centrada no humano. Ela aplica os princípios e práticas do design para auxiliar organizações a criar novas formas de valor e novas formas de vantagem competitiva. Em seu cerne, o *Business Design* é a integração da empatia com o consumidor, design da experiência e estratégia de negócio...”.

Rumble & Mangematin (2015) sugerem dezesseis modelos de negócio diferentes que podem ser aplicados a negócios que eles classificam como multifacetados, isto é, com múltiplas interfaces com o mercado. Eles citam como exemplos o AirBnB, inovador modelo de hospedagem que atende de imediato duas clientelas diferentes, com demandas diferentes – o proprietário de um imóvel interessado em alugá-lo por temporada e o turista em busca de “experenciar” uma cidade hospedando-se em uma verdadeira residência local, com ou sem a presença dos proprietários; e o Google, o exemplo perfeito do negócio multifacetado, variando desde a busca de conteúdo na internet, a oferta de vídeos diversos e atuando ainda como a maior agência de propaganda do mundo, oferecendo anúncios personalizados segundo o perfil de cada internauta.

Saebi & Foss (2015) afirmam que diversos estudos revelam que empresas que conseguiram capitalizar com sucesso a integração de fontes externas de conhecimento aos seus processos de inovação destacam-se como organizações, caracterizando-se pela flexibilidade organizacional e por uma disposição para reestruturar seus modelos de negócio existentes para acomodar estratégias de inovação aberta.

Saebi & Foss (2015) ressaltam, ainda, a importância do alinhamento da estratégia de inovação aberta ao modelo de negócio adotado. Essa estratégia de manter o modelo de negócio em um certo estado de fluxo, aberto à influência de novos conhecimentos tem relação direta com o modo de agir e pensar de profissionais criativos, tais como artistas, designers e arquitetos, levando ainda a outro modelo de criação, conhecido como cocriação, na qual usuários contribuem para o desenvolvimento de produtos (Hippel, 1981; Hoyer *et al.*, 2010; Gupte, 2011).

Como turismo e hotelaria são os temas deste estudo, não se pode deixar de mencionar a importância da experiência para o turista. Desde o trabalho pioneiro de Pine & Gilmore (1999), a economia da experiência tem sido entendida como parte indistinguível da indústria do turismo.

Neste contexto, Alcántara *et al.* (2014) afirmam que o momento da experiência é chegado, e que a economia da experiência é o próximo passo depois da economia dos serviços.

Como consequência disso, o design de experiências e seu desenvolvimento tornaram-se disciplinas em evidência.

Alcántara *et al.* (2014) citam Shedroff (2009) quando este diz que o processo de criação de experiências consiste em duas fases bem distintas: design estratégico e desenvolvimento de experiências. A primeira fase envolve escolher o que desenvolver na segunda. Alcántara *et al.* (2014) destacam que há uma abundância de métodos para desenvolver experiências, havendo em contrapartida pouca informação para o design estratégico.

Veríssimo & Loureiro (2012) afirmam que nas sociedades modernas há uma busca por “um fluxo contínuo de fantasias, sensações e diversão”. Nesse contexto, a busca pelo diferenciado, inesperado e exótico deságua no consumo de produtos de luxo que, segundo as autoras, só tem aumentado. Seu trabalho versa especificamente sobre a experiência em turismo de luxo (Veríssimo & Loureiro, 2012).

No que tange ao design da experiência no turismo de luxo, Veríssimo & Loureiro (2012) verificaram quatro etapas fundamentais: Conectar-se com o cliente; diferenciar a oferta; buscar uma vantagem competitiva e criar valor. Observe-se aqui que essa sequência de passos pode ser usada em outras categorias de turismo ou mesmo em outras categorias de produtos.

Para Van Gelder (2002) é preciso desafiar aquilo que ele chama de *convenções de categoria* para ser bem-sucedido no oferecimento de novas propostas de valor. Para ele, convenções de categoria são as regras não escritas que regulamentam a maneira em que produtos ou serviços são projetados, anunciados, distribuídos, precificados, reparados, “experenciados” etc. O desafio a tais convenções pode trazer para uma marca uma vantagem competitiva. Entretanto, é fundamental que tal desafio traga embutida uma proposta que tenha valor para os consumidores e que estes aceitem aderir ao desafio.

Hotéis boutique (Urt, Arruda & Mariani, 2018), ainda que seja um conceito conhecido e estabelecido há mais de uma década, também mudaram as regras do jogo para a hotelaria, oferecendo uma nova experiência em hospedagem, fora da padronização e impessoalidade das grandes redes, chamando designers de renome, como o francês Philippe Stark, para criar ambientes exclusivos (Weir, 2016). O serviço diferenciado completa o pacote.

Um caminho para o design da experiência passa pelo design de processos. Muitos serviços percebidos como ruins pelos consumidores são considerados ruins simplesmente porque não têm processos definidos (Rosemann & Brocke, 2015; Bider & Perjons, 2015).

Diante disso, há que se padronizar cada etapa do serviço, de modo que a sequência de processos possa ser transmitida a cada atendente, mediante treinamento específico. Não pode haver espaço para improvisações, imprevistos e surpresas (Bider & Perjons, 2015). Se não há um desenho para cada serviço prestado, imagine-se para o negócio como um todo?

Gonzalez-Lopez & Bustos (2019) afirmam que o foco precisa estar na identificação e categorização do conjunto completo de processos e entender as relações entre os diversos processos de negócio. É preciso entender que não há uma experiência inesquecível sem um desenho meticuloso de todos os processos envolvidos e, reiterando Deming (2000, p. 32) e todos os teóricos do *Design Thinking* mencionados, o foco tem que estar no cliente, no usuário dos serviços.

Gustavo (2012) trata especificamente de processos em negócios turísticos associando-os, como é de se esperar, à estratégia da empresa como um todo. Gustavo (2012) menciona a necessidade do alinhamento dessa estratégia às novas forças existentes no mercado turístico, notadamente a internet e as plataformas como TripAdvisor e Booking.com, juntamente com as fusões entre os grandes grupos hoteleiros globais. Entretanto, o que ele deixa de mencionar, o que é de primordial importância na visão de autores e da lógica do *Business Design* aqui adotada é que processos de negócio voltados apenas para o negócio são inócuos, dado que o verdadeiro objetivo de bons processos é que estes sejam integralmente voltados para a satisfação de clientes.

A lógica descrita acima deve ser estendida a todo o negócio, de modo que cada etapa se some e crie sinergia para um conjunto harmonioso e bem-sucedido. Osterwalder & Pigneur (2011) sugerem uma ferramenta de criação de novos negócios que eles chamaram inicialmente de *Business Model*, ou Modelo de Negócio para descrever a lógica de como uma empresa cria, entrega e captura valor. Na lógica de Osterwalder & Pigneur (2011) o modelo de negócio deve preceder o plano de negócio, dado que descreve a lógica de criação do negócio, permitindo, dessa maneira, analisar e refletir sobre a ideia do negócio e seu processo de validação.

Dentchev *et al.* (2015) são um grupo de autores propondo que, de uma maneira geral, modelos de negócio são abordagens sistêmicas e holísticas que buscam explicar como empresas fazem negócios, isto é, como valor é criado e capturado.

Resta entender como incorporar a questão da sustentabilidade a modelos de negócio inovadores. Neste cenário, a questão importante que não é endereçada é a da geração de lucro nos modelos de negócios sustentáveis, questão essa que, segundo Dentchev *et al.* (2015), merece uma investigação aprofundada. De acordo com Dentchev *et al.* (2015) até mesmo a conhecida perspectiva da gestão estratégica de Porter e Kramer (2011) *apud* Dentchev *et al.* (2015) sobre a criação compartilhada de valor, dando atenção simultânea para o progresso econômico e social, reconhece que nosso entendimento sobre o poder transformativo do valor compartilhado ainda está engatinhando.

Kondoh *et al.* (2014) centram sua investigação sobre negócios sustentáveis na chamada *triple bottomline*, ou o tríplice resultado, no qual negócios sustentáveis devem ser vantajosos para o planeta, para as pessoas e para os lucros. Dyllick & Muff (2016), por sua vez, investigaram a questão da sustentabilidade em negócios (*Business Sustainability* – BST) na literatura existente sobre o tema, contrapondo-a ao desenvolvimento sustentável e a uma real contribuição das empresas no sentido de cuidar efetivamente do planeta.

Dyllick & Muff (2016) terminam por sugerir uma tipologia para o BST, ligando a maneira usual de fazer negócios ao que eles chamam de Sustentabilidade nos Negócios 1.0 (a gestão do valor para



os acionistas); Sustentabilidade nos Negócios 2.0 (gestão para o tríplice resultado – *Triple Bottomline*) e Sustentabilidade nos Negócios 3.0 (negócios realmente sustentáveis).

Upward & Jones (2015) fazem uma investigação transdisciplinar na busca de uma ontologia, ou modelo conceitual, existente na teoria ou na prática que descreva modelos de negócios sustentáveis que possam ser validados pela economia ecológica e que seja derivada das ciências naturais, sociais e de sistemas.

Os autores Upward & Jones (2015) sugerem adições ao *Business Model Canvas* de Osterwalder & Pigneur (2011) que incorporem a análise de riscos sociais e ambientais, sugerindo que a aderência a um modelo de negócio centrado apenas no lucro expõe seus usuários a riscos materiais (prejuízos) e a oportunidades perdidas pela não observação dos fatores ecológicos, sociais e econômicos.

A esse propósito, cabe citar o mestre Peter Drucker, quando ele diz que questões globais e sociais são apenas oportunidades disfarçadas (Drucker, 2011).

Retomando Upward & Jones (2015), eles também sugerem que modelos de negócios sustentáveis devam incluir além do social e do ecológico, os aspectos de longo prazo culturais, temporais e relacionais no contexto da condução de negócios éticos. Concluindo, Upward & Jones (2015) sugerem, ainda, que modelos de negócio sejam reimaginados em sua essência, de modo que abarquem um *continuum* que vá de normativo-lucrativo até fortemente sustentável. Dessa forma, o modelo de negócio torna-se uma plataforma da qual os *stakeholders*, ou partes interessadas, possam influenciar a adoção e efetivação de novas definições de sucesso nos negócios.

Resta saber se acionistas, sempre interessados em lucros financeiros no curto prazo, estariam dispostos a sacrificar seus lucros em prol do planeta e das pessoas.

Dado que a proposta é estudar modelos de negócios na indústria da hospitalidade em Bonito, MS, cabe investigar o que há na literatura a respeito de hotelaria e sustentabilidade.

Sardaniou *et al.* (2016) estudaram as intenções e atitudes do empresariado hoteleiro na Grécia em relação à sustentabilidade nos negócios, a despeito da crise vivida por aquele país. Dado que a Grécia é um tradicional destino turístico europeu, as descobertas do grupo são interessantes: Dos empresários entrevistados, os mais jovens são os mais propensos a adotar práticas sustentáveis em suas atividades, dado que são geralmente mais informados e mais suscetíveis a práticas inovadoras; há uma tendência maior entre mulheres a enxergar oportunidades sustentáveis, enquanto que homens eram mais propensos a adotar estratégias sustentáveis, dado que na atividade hoteleira grega os homens tendem a ser os decisores; os empresários na faixa superior de renda tendiam mais a adotar práticas sustentáveis que os demais. Segundo eles, à primeira vista, a conclusão lógica seria que, dado que algumas práticas sustentáveis são caras de implementar e de retorno lento, seria natural que a faixa mais endinheirada iniciasse a mudança. Entretanto, uma análise mais profunda da informação colhida demonstrou que os empresários têm interesse em adotar práticas sustentáveis em função dos benefícios para o negócio, notadamente a redução dos custos operacionais e as melhorias na competitividade devidas às mudanças na demanda da clientela em relação à sustentabilidade. Finalmente, Sardaniou *et al.* (2016) também descobriram que empreendimentos de maior porte são mais favoráveis a uma gestão sustentável.

Melissen *et al.* (2015) fazem estudo semelhante, destacando que os grandes grupos hoteleiros tendem a aderir mais às práticas sustentáveis do que os empreendimentos menores, embora a remuneração dos acionistas ainda seja o balizador maior da ação empresarial, a despeito de os autores apontarem que as licenças de operação futura podem ser comprometidas se ações imediatas não forem tomadas.

Segundo Melissen *et al.* (2015), o empresariado hoteleiro entrevistado entende que a sustentabilidade veio para ficar, não sendo uma das muitas tendências em negócios que tendem a desaparecer, e que ações devem ser iniciadas imediatamente. Soluções envolvendo novas tecnologias aplicadas à conservação de água e energia, além de manejo e redução de dejetos, são um tema recorrente. Painéis solares e substituição das lâmpadas existentes por tecnologia LED foram adotados, bem como a substituição dos chuveiros por unidades que conservam mais água. A esse respeito, muitos dos entrevistados afirmaram que a adoção de práticas sustentáveis não pode afetar a experiência do cliente, o que levou à ressubstituição dos chuveiros por unidades que apresentassem um fluxo mais forte de água. A questão dos custos ainda é significativa e diversos hoteleiros ficam na expectativa de que seus concorrentes incorram nos custos de testar novas tecnologias e práticas, para adotar somente as que funcionaram, o que acarreta numa certa paralisia no setor. Há alguma relutância na questão de uma certificação, dividindo opiniões quanto a sua eficácia em ir além de um estágio inicial (Melissen *et al.*, 2015).

Kemp & Martens (2007), citados em Urt, Arruda & Mariani (2018), afirmam que é possível desenvolver a atividade turística sem degradar o ambiente, desde que as atividades sejam devidamente bem planejadas. Do lado do turista, Urt, Arruda & Mariani (2018) destacam os hotéis de charme que têm como um de seus principais atrativos a sustentabilidade e um contato mais próximo com a natureza.

É interessante observar que Huang (2016) conclui em seu trabalho que turistas na China percebem como importantes atividades sustentáveis nos hotéis, embora ecoando Melissen *et al.* (2015), os turistas destaquem que tais atividades não devam lhes trazer inconvenientes ou desconforto. Corroborando Sardaniou *et al.* (2016), os turistas nas faixas superiores de renda tendiam a se preocupar menos com as questões da sustentabilidade do que aqueles que frequentam os estabelecimentos mais econômicos.

Outro ponto relevante do estudo de Huang (2016) é a questão do “*greenwashing*”, ou da tentativa de dar uma aparência verde sobre práticas menos do que sustentáveis. Tais atitudes são mal vistas pelos clientes, que tendem a valorizar práticas verdadeiramente sustentáveis.

Ainda a respeito de sustentabilidade em hotéis, a pesquisa de Nascimento, Wada & Rodrigues (2017) apresenta a adoção de práticas sustentáveis por parte de três estabelecimentos em São Paulo, Brasil, embora não mencione o impacto de tais práticas naquele que deveria ser o foco de todo e qualquer esforço por parte de uma empresa – o cliente, no caso, o hóspede.

Almeida (2016) cita em seu trabalho que nos hotéis lisboetas estudados as áreas mais propensas a apresentar avanços na questão da sustentabilidade são a conservação de energia e o controle da qualidade do ar, seguidos pela conservação da água.

Reiterando, uma das questões deste estudo é entender a relevância da sustentabilidade para clientes.

## **Material e Métodos**

A pesquisa foi realizada dentre os hotéis de Bonito, Mato Grosso do Sul, que aparecem listados em sites como TripAdvisor (Tripadvisor.com, 2019), Booking.com (Booking.com, 2019), Decolar.com (Decolar.com, 2019). Deu-se preferência, ao estabelecer a amostra, a analisar hotéis que aparecem em mais de um desses sites.

Segundo Lima & Arruda (2019), a presença positiva de estabelecimentos hoteleiros em sites de viagem aumenta a propensão de compra de novos clientes, assim como avaliações negativas previnem novos clientes prospectivos de possíveis problemas, direcionando-os a outras opções.

Da mesma forma, Mariani *et al.* (2019) destacam a importância dos sites de viagem na escolha de meios de hospedagem, tendo Bonito, Mato Grosso do Sul como universo de pesquisa, tal qual o presente trabalho. Mariani *et al.* (2019) destacam ainda que o café da manhã, a postura e comportamento dos funcionários, a qualidade dos serviços e a infraestrutura dos quartos são itens essenciais para uma boa avaliação.

Observou-se uma discrepância entre os dados apresentados nos diferentes sites de viagens. O TripAdvisor informa que há 114 hotéis em todas as categorias em Bonito, MS, enquanto que o Booking.com lista 118. Para adicionar à confusão reinante, o próprio site do TripAdvisor, ao oferecer sua própria versão de classificação de meios de hospedagem, traz um total de 177 estabelecimentos.

A fim de dirimir dúvidas, consultou-se a lista presente no site do Observatório Turístico de Bonito (Oteb, 2019), que lista 113 meios de hospedagem, dos quais 70 são hotéis. Como os números se aproximam bastante dos 114 listados pelo TripAdvisor, este número passou a ser a referência.

Pensou-se, inicialmente, em trabalhar com dados da Embratur sobre a classificação dos meios de hospedagem. Descobriu-se que há dois sistemas, um estabelecido em 2011, conhecido como *SBClass* (Brasil, 2010), e o padrão internacional de estrelas, variando de uma a cinco, segundo a sofisticação do estabelecimento, sua oferta de amenidades e equipamentos, mais antigo. O sistema *SBClass* (Brasil, 2010), segundo informações colhidas na internet (Muniz, 2018), o *SBClass* (Brasil, 2010), está em vias de ser mudado.

A Portaria nº 100 de 21 de junho de 2011 (Brasil, 2011) em seu artigo 4º atribui exclusivamente ao Ministério do Turismo a concessão de estrelas classificatórias a estabelecimentos hoteleiros. Buscando-se dirimir dúvidas, uma visita ao site da Embratur não trouxe resultado algum.

A despeito disso, embora não tenha sido possível obter uma lista oficial da Embratur sobre a distribuição dos hotéis segundo a classificação por estrelas desta organização, no site do Hotel Marruá (Hotel Marruá, 2019) havia a informação listando os tipos de hospedagem em Bonito e a respectiva classificação (Figura 1).

O site do TripAdvisor oferece informações adicionais, ainda que não exatamente alinhadas com aqueles presentes no site do Hotel Marruá. Pela maior quantidade de informações, optou-se por trabalhar com as informações do TripAdvisor.

Ainda assim, as informações são conflitantes entre as quatro classificações oferecidas, adicionando mais uma camada de confusão. É interessante observar que o total de 80 estabelecimentos presentes na lista do site do Hotel Marruá não atinge os 118 citados pelo Booking.com (2019) e muito menos os 114 listados pelo TripAdvisor (2019), e muito menos ainda o total de 177 estabelecimentos no já citado ranking de estabelecimentos avaliados por turistas que fizeram suas reservas pelo site do TripAdvisor (2019).

Excetuando-se os quatro hotéis classificados com 5 e 4 estrelas na lista do Hotel Marruá, não foi possível obter-se a classificação nominal dos outros hotéis da lista. Pode-se presumir, entretanto, a classificação pelos serviços e amenidades oferecidos, dado que o guia de classificação *SBClass* (Brasil, 2010) da Embratur explicita as características necessárias para a classificação (Brasil, 2010).

A principal utilidade da classificação *SBClass* (Brasil, 2010) da Embratur no que tange a este trabalho diz respeito às questões ambientais. Há uma preocupação crescente com práticas sustentáveis nos estabelecimentos hoteleiros e cada categoria precisa cumprir uma lista de exigências crescente a medida em que o estabelecimento sobe de categoria (Brasil, 2010).

No tocante a classificações, e dado que o foco desta pesquisa é a satisfação dos clientes, a classificação do site TripAdvisor pareceu mais útil, uma vez que a avaliação é feita pelos turistas propriamente. Como o que se buscava era verificar possíveis hiatos entre a oferta e a demanda (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1991; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1994), a opinião de clientes passou a contar mais do que as classificações oficiais. Como várias informações sobre hotéis e similares estão presentes em menor escala em outros sites como Booking.com (2019), Viajar.com (2019), dentre outros, optou-se aqui por utilizar o TripAdvisor (2019) como parâmetro.

Ao final da análise, esta foi a classificação que balizou todo o trabalho, embora se deva salientar que as informações e classificações mudam com frequência, ao sabor das avaliações dos clientes. Os dados usados neste trabalho foram colhidos na semana entre 09 e 16 de junho de 2019.

A principal limitação do método escolhido de avaliação pelos turistas é que a pontuação é dada pela média de opiniões e que o número de turistas participantes pode variar de pouco mais de cem até mais de mil, criando algum viés nos resultados.

Como trabalhar com mais de uma centena de estabelecimentos no espaço exíguo de um artigo poderia tornar-se impossível, optou-se para fins desta pesquisa por trabalhar com uma amostra com a mesma distribuição estatística (Figura 5).

Visando a manter a proporção do universo total, de cerca de 114 estabelecimentos, escolheram-se os dois únicos hotéis classificados com 5 “pontos”, seis estabelecimentos cotados entre 4 e 4,5 “pontos” e 12 com entre 3 e 3,5 “pontos”. Arbitrariamente, eliminaram-se os estabelecimentos de 2 ou menos “pontos”, dado que tenderiam a distorcer a análise para o lado negativo em virtude da quantidade de críticas e reclamações, a maior parte delas devidas à simplicidade do estabelecimento. Tal exclusão ocorreu por duas outras razões: a primeira delas por

uma questão de viés, dado que o número de reclamações dos estabelecimentos mal classificados distorceria a análise para pior; a segunda razão diz respeito aos estabelecimentos e seus proprietários propriamente, dado que estes últimos estão menos propensos a aceitar críticas e implementar correções, muitas vezes por entenderem que sua oferta está condizente com os preços cobrados e que melhorias elevam os custos e afetam os preços, embora isso nem sempre seja verdadeiro, como se verá adiante.

Da lista dos melhores, destacou-se um estabelecimento tido como luxuoso e devidamente classificado como tal, acrescido de uma “anomalia”, dado que uma pousada, estabelecimento que oferece confortos menos sofisticados, foi classificada como cinco “pontos” por seus clientes. Podem-se fazer algumas inferências razoáveis a propósito de tal classificação, como por exemplo, no caso de um estabelecimento tido como simples, qualquer oferta que ultrapasse essa simplicidade é encarada como excepcional. Outra provável explicação, extraída dos comentários propriamente, diz respeito às relações entre a equipe e a clientela – em um estabelecimento pequeno, com equipe enxuta, não surpreende que esta esteja em contato diário com os turistas, que os citam nominalmente diversas vezes, como se verá adiante.

No que diz respeito especificamente à busca de informações sobre se a sustentabilidade é entendida como um diferencial competitivo merecedor de preços mais elevados devidos a iniciativas ambientalmente corretas, as informações colhidas nos comentários dos clientes foram decepcionantes.

## **Resultados e Discussão**

Tendo o *Design Thinking* como alicerce, Horodyski, Fernandes & Gândara (2017) propõem o uso do DT na análise do comportamento de turistas na aquisição de suvenires em Curitiba, PR. Cabe mencionar que a lógica dos autores pode e deve ser estendida a outros aspectos do negócio turístico.

Conforme mencionado, dados os objetivos do estudo de investigar se o *Business Design* seria útil no desenvolvimento de negócios, produtos e serviços na indústria hoteleira de Bonito, a escolha óbvia foi a classificação dos estabelecimentos feita pelos próprios hóspedes.

Entretanto, no intuito de proporcionar uma visão mais ampla da questão, buscou-se trazer as informações restantes. As discrepâncias dos números podem ser devidas desde à não obrigatoriedade de aderência a um sistema de classificação por parte dos estabelecimentos (BRASIL, 2010) à dificuldade de o próprio TripAdvisor, um site internacional, de colher informações suficientes.

Inicialmente, a figura 1 traz a classificação por estrelas, padrão universalmente aceito, que facilita a escolha por parte de turistas, não importando sua origem e cultura, sendo esta a vantagem inquestionável de um sistema amplamente aceito e estabelecido, embora tenha se tornado um tanto obsoleto, dado que se pode pesquisar hotéis e congêneres baseados na experiência de outros turistas com desejos e necessidades semelhantes, um sistema frio e objetivo deixa de fazer sentido.

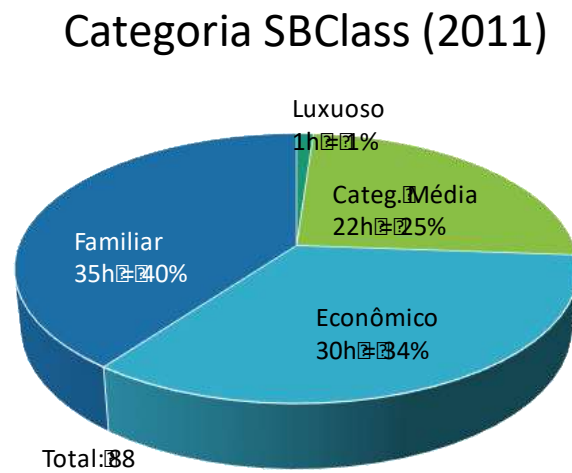
O sistema *SBClass* (Brasil, 2010) abaixo traz as informações sobre os meios de hospedagem de Bonito (Figura 2).

Figura 1: Distribuição dos estabelecimentos hoteleiros em Bonito, Mato Grosso do Sul, segundo a classificação por estrelas



Fonte: Dados obtidos pelo autor no site do Hotel Marruá (2019)

Figura 2: Distribuição dos estabelecimentos segundo o padrão brasileiro *SBClass* (Brasil, 2010), em Bonito, Mato Grosso do Sul

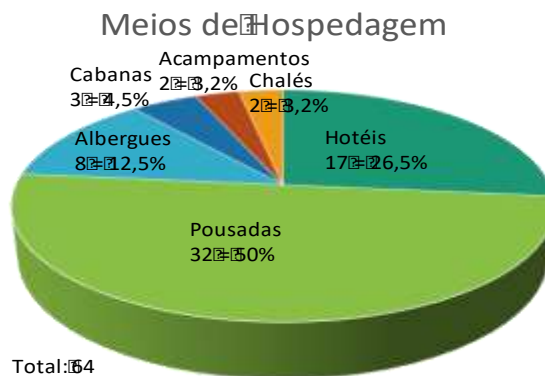


Fonte: dados colhidos pelo autor no site TripAdvisor (2019)

Como o Brasil tende a preferir soluções únicas e locais, as conhecidas “jabuticabas”, o sistema *SBClass* (Brasil, 2010) é um exemplo perfeito. Pode parecer interessante para um turista brasileiro ter um sistema abrangente, que cubra desde as instalações até as preocupações ambientais dos estabelecimentos. Para o turista internacional, um dos principais esteios da indústria turística como um todo, o sistema faz pouco sentido, uma vez que não há dados comparativos. Na mesma linha de raciocínio, a tomada de eletricidade “nacional” com um desenho exclusivo de três pinos nos isola do resto do mundo dificultando, por exemplo, que um turista estrangeiro use seu computador ou carregue o celular, a menos que tenha um adaptador.

No intuito de facilitar a compreensão, entendeu-se como relevante mostrar a distribuição dos meios de hospedagem de Bonito, segundo sua tipologia, variando de hotéis a acampamentos, ou campings (Figura 3).

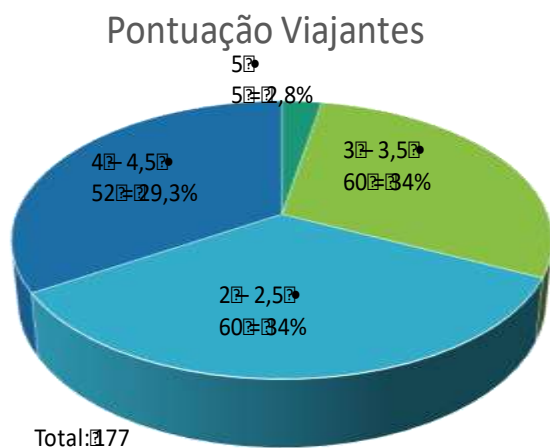
Figura 3: Classificação por tipo de meio de hospedagem, em Bonito, Mato Grosso do Sul



Fonte: Dados colhidos pelo autor no site TripAdvisor (2019)

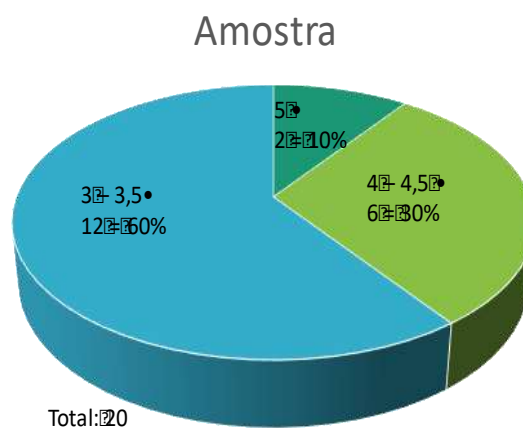
Finalmente, chega-se a uma classificação baseada nas opiniões dos hóspedes dos estabelecimentos, o que faz mais sentido para o turista de hoje, que busca suas informações na internet, prescindindo, muitas vezes, do auxílio de agências de viagens e similares (MARCILIO, 2012). Deve-se destacar que a notação utilizada é o “ponto” (•) no lugar da estrela (\*), mas que o número de “pontos” é equivalente ao de estrelas, sendo cinco para excelente e um para deficiente ou insatisfatório (Figura 4).

Figura 4: Pontuação dada a estabelecimentos por parte dos turistas nos meios de hospedagem em Bonito, Mato Grosso do Sul



Fonte: Dados colhidos pelo autor no site TripAdvisor (2019)

Figura 5: Distribuição da amostra definida dos meios de hospedagem em Bonito, Mato Grosso do Sul. Foram considerados meios de hospedagem entre 3 – 3,5 •; 4 – 4,5 • e 5 •



Fonte: Dados colhidos pelo autor no site TripAdvisor (2019)

A análise das reclamações trouxe algumas surpresas. A primeira delas diz respeito ao único estabelecimento classificado como 5 estrelas Embratur que, na opinião de seus clientes, deixa um pouco a desejar, recebendo apenas 4 bolinhas. Como no caso da escova de dentes infantil desenvolvida por Tim Brown e sua empresa Ideo (2010, p. 182-183), faltou aos responsáveis pelo

estabelecimento observar a clientela e acatar suas muitas reclamações, como no caso exemplificado a seguir, extraído da página do estabelecimento no site TripAdvisor:

“... estivemos no hotel participando do congresso holístico internacional e no sábado dia 25 de maio participamos de uma palestra que acabou demorando um pouco mais e acabamos indo jantar mais tarde. Chegamos no restaurante as 21:25. Eu e minha esposa esperávamos poder jantar com tranquilidade tanto que pedimos uma garrafa de vinho para acompanhar o jantar. Então servimos a salada e estávamos aguardando o vinho. Mas de repente começaram a retirar o jantar, sem nem avisar os hóspedes que estavam sentando no jantar. Fazia 5 minutos que tínhamos adentrado no jantar. Tivemos que sair correndo da mesa para se servir e acabamos comendo antes de chegar o vinho. Quis comer uma carne grelhada e toda a carne já estava muito passada. Então resolvi pegar a massa e já tinha retirados os molhos. Reclamei e a moça trouxe os molhos de volta, mas estavam frios. Pelo menos uma atendente mais preocupada se dispôs a colocar meu prato no micro-ondas. Aí jantamos e quando estávamos terminando chegou o vinho. Aí a sobremesa já tinha sido retirada. Mesmo assim resolvemos tomar nosso vinho sossegado. Quando deu 10 horas praticamente nos enxotaram do restaurante...”. [Redação original mantida].

Dado que o hotel mantém um restaurante e há uma distância a ser percorrida pelo hóspede até o Centro, mantê-lo aberto durante a realização do congresso seria uma cortesia para com os clientes.

Uma outra reclamação também surpreende pela falta de zelo da gestão do estabelecimento: “Hotel muito lindo, mas o quarto tem mofo no encosto da cama de corino, embaixo da cama, no rodapé” TripAdvisor (2019, p. inicial *online*). [Redação original mantida].

A resposta da Administração é ainda mais surpreendente, dado que justificam a presença do mofo com um vazamento no banheiro, que foi consertado após a saída dos hóspedes.

É fundamental que se entenda que a paisagem e a natureza não bastam, mormente em um estabelecimento que se vende como luxuoso. Segundo um material promocional da SGEinternational (2018), uma consultoria em serviços de hotelaria, hoje em dia o luxo é definido mais como uma experiência do que com os produtos e serviços oferecidos.

Uma surpresa interessante veio de uma pousada, classificada pelos hóspedes com cinco “pontos”, com avaliações elogiosas e nenhuma reclamação. A adequação da oferta à demanda fica evidente e torna-se um exemplo a ser copiado.

Dentre os hotéis classificados entre 4,5 e 4 bolinhas há dois hotéis, duas pousadas e dois *hostels*. Esta distribuição não está alinhada estatisticamente com as ofertas de hospedagem, mas foi deliberada em mostrar acertos e erros (Figura 5). Um dos hotéis está adequado, sem reclamações, enquanto outro traz reclamações básicas, tais como:



- Pontos positivos: localização é boa e o café da manhã também. Eles alugam câmera subaquática para o passeio de flutuação. Pontos Negativos: o chuveiro do nosso quarto estava com problema, teve que ser trocado. A limpeza também deixou a desejar. [Redação original mantida];
- R: Olá. Muito obrigado por seu comentário. Temos um problema com os chuveiros devido a água calcária que acaba entupindo os mesmos. No hotel após o *check-out* do hóspedes, a equipe de manutenção retira os chuveiros para limpeza ou troca;
- Aguardamos seu retorno. [Redação original mantida];
- O único ponto que devo destacar é o banheiro não possuir uma porta no *box*, fazendo com que o chão, após todos os banhos, ficasse tomado de água (mas não atrapalhou a estadia) [redação original mantida];
- Além disso, com as altas temperaturas que pegamos durante a estadia bom foi se refrescar na piscina, minha única observação é que a piscina quando chegamos estava bem limpa, temperatura excelente, mas ao longo da estadia, não observamos manutenção nela e observei a água bem turva no fim da hospedagem. [Redação original mantida].

Água alcalina cria de fato depósitos em instalações hidráulicas, como se pode observar, por exemplo, na Grã-Bretanha (Heidekamp & Lemley, 2005). Permitir que o cliente fique insatisfeito com serviços e equipamentos não é um procedimento aceitável.

Entende-se que uma porta de *box* tenha custo mais elevado que uma simples cortina, entretanto, uma cortina traz uma percepção menos favorável por parte do cliente, mormente quando o banheiro fica alagado em decorrência, conforme atesta a reclamação acima.

Com referência a piscinas, manutenção diária, ou a falta dela, é não só uma questão de higiene e saúde pública, mas uma questão de marketing negativo, com implicações no sucesso do empreendimento (Distrito Federal, 2017).

Segue-se com as duas pousadas, com a situação se repetindo, enquanto uma só recebe elogios, a outra recebe também críticas para problemas de fácil solução:

- Fomos muito bem recebidos pelos funcionários e como estava um pouco frio sentimos falta de uma piscina com aquecimento pois a água estava fria demais. Ótima opção em relação custo e benefício. Parabéns a equipe. [Redação original mantida];
- Poderia ser muito melhor...
- Pela primeira vez em Bonito, nunca imaginei que uma cidade acostumada com tantos turistas, não estivesse preparada para servir um simples café da manhã às 6 h. Os passeios são muito distantes da cidade e se faz necessário sair bem cedo. No entanto, encontramos muita dificuldade em tomarmos nosso café. Má vontade, pouco caso e “cara” feia dos funcionários que não conseguiram compreender nossa necessidade de sair

cedo. Resta-nos reclamar para que outras pessoas não passem pelo que fomos obrigados a sentir na pele. [Redação original mantida].

Uma piscina aquecida tem custo elevado, resta saber quanto o investimento renderia em termos de marketing positivo e um maior afluxo de turistas nos meses frios.

Quanto ao horário do café da manhã, trata-se de um problema recorrente em diversas outras regiões do Brasil, sejam elas turísticas ou não (Pivatto & Guedes, 2012). Aí não importam custos ou outras desculpas – o cliente tem sempre razão e cabe satisfazê-lo em suas necessidades e desejos (Albrecht, 1998).

Chega-se então aos *hostels*, com reclamações tais como:

- Travesseiros ruins [Redação original mantida];
- Como ponto negativo apenas o *Wi-Fi* que não funcionava muito bem no quarto;
- Resposta do gerente: O *Hostel* é grande, o sinal *Wi-Fi* fica mais fraco para as acomodações mais distantes da central, mas é bom se desligar às vezes e curtir a natureza de Bonito, pois quando a notícia é ruim, ela chega mesmo sem *Wi-Fi* (rs). Eu vivi sem internet, sem calculadora, sem computador, sem celular, sem ficator dupla-face e era muito bom, muito melhor do que nos dias de hoje com toda essa tecnologia, garanto. Felicidades, abraços da equipe, sucesso. [Redação original mantida];
- Só acho que poderiam diversificar um pouco no café da manhã o menu é sempre o mesmo e acaba enjoando;
- R: Já começamos a mudar o nosso café da manhã, diversificando um pouco, salientando que Bonito está longe dos grandes centros de abastecimento das grandes cidades e capitais, os custos dos produtos chegam com preços altos e para mantermos nossas tarifas econômicas é tarefa difícil. [Redação original mantida].

Entende-se que *hostels* são meios de acomodação mais simples, mas até simplicidade tem seus limites (Bahls & Pereira, 2018). Travesseiros têm data de validade, trocá-los pouco antes da data expirada é obrigação indiscutível. Mais grave que o mau funcionamento do *Wi-Fi* é a resposta bastante insatisfatória da gerência, considerando-se o ponto de vista do cliente. O mesmo pode ser dito a respeito do café da manhã, comentado anteriormente no tocante a pousadas e válido para acomodações mais simples – simplicidade não é sinônimo de desleixo – a mera troca dos sabores dos sucos, das frutas e dos bolos oferecidos já atende a demanda por diversificação, conforme ficou evidente em Mariani *et al.* (2019).

Dentre os doze estabelecimentos classificados entre 3,5 e 3 “pontos”, as reclamações crescem, daí a decisão de excluir os estabelecimentos classificados abaixo destas categorias.

- Hotel bom, mas cabe algumas melhorias principalmente nas instalações. A atenção dos funcionários vale um elogio. A área de piscina e a beira do rio

podem melhorar quanto a limpeza. Apesar de tudo, é um hotel que ficaria novamente numa boa. Gostamos do local e do acesso. Poderia também melhorar a qualidade do sinal da internet, mas é compreensível em virtude da localização. [Redação original mantida];

- O Hotel também possui piscina para quem não quer se aventurar no rio. Os quartos são simples, mas confortáveis;
- Lugar lindo, mas não compensa pela localização, alimentação e comodidade. Primeiro a informação é incorreta que aparece na Internet que o Hotel fica apenas 7 km da cidade, são cerca de 15 km. Dizem disponibilizar de restaurante, porém não cumprem horários pré-definidos e são desorganizados, com comida ruim e mal atendimento (nem o café do café da manhã presta), informam que tem um lanche da tarde por R\$18,00 quando fomos perguntar a respeito o atendente disse que era café ou leite mais um misto quente por R\$18,00 (é para rir na cara da pessoa né!). Os quartos não são compatíveis com a estrutura do local tamanha a simplicidade, além da TV estar muito alta, por receber pessoas do mundo inteiro deveria serem mais sofisticados, pois até quarto Premium onde ficamos era super simples. E infelizmente o Rio que passa dentro do Hotel não tem parte rasa, só entra quem sabe realmente nadar e ser bem corajoso porque nem Salva-Vidas tem no local. [Redação original mantida];
- R: Vejo muitas postagens criticando as acomodações do hotel, mas o que você espera de um hotel na zona rural de Bonito? *Wi-Fi* ou lontras nadando tranquilamente num rio à sua frente? Procura conforto (*Wi-Fi*, restaurante a la carte, entrega de pizza) fique na cidade? Procura natureza exuberante em um hotel modesto, limpo e tranquilo? Fique aqui! [Redação original mantida];
- Péssimo atendimento, e não vale o custo benefício [Redação original mantida];
- A pousada está em obra, porém o péssimo atendimento e o valor da diária não compensam o fato de estar próximo da praça da cidade. Procurem *Airbnb* que vale mais a pena. O *Wi-Fi* não pega direito nos quartos e o café da manhã não agrada tanto. [Redação original mantida];
- Barato, mas não compensa;
- Café da manhã péssimo, com poucas opções! O quarto muito simples, mas tamanho bom e o banheiro também novinho, só acho que faltam alguns detalhes como um box inteiro, pois o banheiro fico todo molhado, panos de piso, frigobar abastecidos já que não tem telefone nos quartos... [redação original mantida];
- Razoável;

- Apesar de bem situado o hotel precisa de um pouco mais de cuidado. Garagem ampla. Quartos muito simples, mas amplos. O café fica um pouco a desejar. Poderia ter um pouco mais de cuidado. Tem ar, TV, e sinal médio de *Wi-Fi*. [Redação original mantida].

As reclamações continuam básicas, mas algumas das respostas das respectivas administrações são insatisfatórias. Vale retomar Mariani *et al.* (2019) no tocante aos itens essenciais para uma avaliação e observar como muitos dos estabelecimentos citados simplesmente os ignoram. A resposta da gerência no caso da reclamação a respeito da distância beira o insulto.

Informações corretas nos sites são críticas, dado que a internet é hoje um dos principais meios de acesso a dados sobre as ofertas de acomodação (Lima & Arruda, 2019).

Seguem mais reclamações sobre as acomodações propriamente, tais como banheiros com “meio *box*”, cafés da manhã sem imaginação, sinal fraco de *Wi-Fi* e, mais grave que tudo isso, um frigobar mal abastecido juntamente com a ausência de comunicação com a administração.

Os comentários dos hóspedes, ainda que focados em questões que podem ser entendidas como “menores” clamam por uma gestão profissional e competente, por inovação (Mazaro, 2017) e por um conjunto de processos de negócio (Gustavo, 2012) voltados à satisfação de seus desejos e necessidades.

Quando se pensa no uso do Business Design, vale remeter à “equação” de Neumeier (2010) acrescentando-lhe um novo “d” para diversidade, que englobaria as práticas sustentáveis como um todo, apresentando-se conforme o desenho abaixo:

Figura 6: Nova proposta para a Equação de Neumeier.

$$\begin{array}{cccc}
 \mathbf{d} & \mathbf{x} & \mathbf{d} & \mathbf{x} & \mathbf{d} & \mathbf{=} & \mathbf{:} & \mathbf{D} \\
 \text{diversidade} & & \text{diferença} & & \text{design} & & & \text{deleite}
 \end{array}$$

Fonte: Neumeier (2010), e os autores (2019).

No que tange a colaboradores, Manosso *et al.* (2012, p. 360) sugerem o uso do DT na análise do “... valor dos recursos humanos nos empreendimentos hoteleiros e sua influência nas emoções dos hóspedes...”, o que remete ao P de pessoas de Kondoh *et al.* (2014).

A seguir, comentários a respeito do que se observou nos sites dos hotéis, independentemente de suas respectivas classificações.

Vários dos hotéis melhores oferecem verdadeiros parques aquáticos no lugar de piscinas. Ora, um comentário de um hóspede a respeito de “quem não quer se aventurar no rio” resume o papel desempenhado pela piscina, que pode ser menos exuberante, com o investimento sendo direcionado a quesitos mais básicos, tais como manutenção, limpeza, refeições e restaurantes melhores, equipes bem treinadas etc.

No tocante aos quartos, algumas observações precisam ser feitas. Por mais que o chamado padrão internacional seja hoje entendido por uma parte da clientela de turistas internacionais como anódina e sem personalidade, parece-nos melhor errar para o neutro e sem graça do que aventurar-se pela decoração etno-folclórica, ou outro termo que a substitua, sem o auxílio de um bom profissional de decoração de interiores. Os exemplos observados variavam do simples mau gosto ao ridículo, independentemente da categoria do estabelecimento.

Finalizando esta seção do trabalho, e atendendo a um de seus objetivos, observou-se que práticas ambientalmente responsáveis fazem parte de alguns estabelecimentos mais sofisticados, muito embora pudesse também estar presentes em alguns dos estabelecimentos mais modestos. Se tais práticas são entendidas como diferenciais competitivos por parte dos clientes, não há evidências que suportem a hipótese nos comentários. Entretanto, o fato de um turista escolher um estabelecimento que coloque a sustentabilidade como diferencial é evidência suficiente para a aceitação de tais práticas.

Tais práticas são corroboradas pela literatura, embora se observe que o foco de diversos estudos ainda fica centrado no que os hotéis têm feito em prol da sustentabilidade (Kemp & Martens, 2007; Almeida, 2016; Sardaniou *et al.*, 2016; Urt, Arruda & Mariani, 2018).

Uma notável exceção é o trabalho de Huang (2016) que analisa as práticas sustentáveis de hotéis considerados verdes na China e conclui que a clientela tende a ver tais práticas com bons olhos. O que deve ser destacado, entretanto, é que o cliente de um hotel verde já entende a sustentabilidade como um diferencial competitivo que pesou em sua escolha de acomodação. Resta ainda entender o valor da sustentabilidade para os demais turistas.

Uma conversa informal com um representante do *Bonito Business and Convention Bureau* corroborou a suposição, afirmando que as práticas sustentáveis já são preocupação de muitos dos hoteleiros de Bonito, e que há uma pesquisa em andamento, encomendada pelo *Bonito Business and Convention Bureau*, sobre práticas ambientalmente responsáveis por parte de outros tipos de negócio em Bonito. A mesma fonte afirmou que a preocupação com práticas sustentáveis é pouco evidente, embora crescente, entre turistas brasileiros, havendo um interesse um pouco maior por parte de turistas internacionais, embora não haja evidências para a disposição de se pagar mais por isso.

No caso dos estabelecimentos classificados pelo sistema *SBClass* (Brasil, 2010) as regras estabelecem que a sustentabilidade deve ser parte da oferta, isto é, para merecer a classificação, todo estabelecimento deve adotar práticas ambientalmente sustentáveis num crescendo até o atingimento de uma sustentabilidade próxima do ideal, com tratamentos de água e resíduos, uso de produtos biodegradáveis, coleta de água de chuva, etc.

Finalmente, no que se refere à aplicação do *Business Design* (Jiao & Zhang, 2016; Horodyski, Fernandes & Gândara, 2017); Camacho, 2018; Gelderman, Lerche & Sepulveda, 2018; Mortensen, 2018; Durá, Perez & Chaparro, 2019), o mero fato de se ouvirem as reclamações e usá-las como ponto de partida para mudanças, sejam estas superficiais e cosméticas ou realmente estruturais já seria relevante. A questão do *Business Design* (Jiao & Zhang, 2016; Horodyski, Fernandes & Gândara, 2017); Camacho, 2018; Gelderman, Lerche & Sepulveda, 2018; Mortensen,

2018; Durá, Perez & Chaparro, 2019), conforme visto anteriormente, vai além do cosmético. Há casos em que todo o negócio precisa ser repensado: das reservas e da recepção à cozinha, da decoração dos quartos e sua limpeza, à manutenção geral das instalações, do marketing ao pós-venda. Enfim, numa região de inegáveis belezas e atrativos naturais singulares, é preciso agregar qualidade para satisfazer e reter clientes.

## **Conclusão**

Dadas as evidências colhidas, pode-se concluir que no tocante ao objetivo específico “identificar se há hiatos entre oferta e demanda” deste estudo, pode-se afirmar com certeza que há, embora estes não sejam em sua maioria de grande monta, limitando-se a questões menores de fácil acerto com manutenção regular das instalações, diversificação nas refeições e treinamento das equipes.

No tocante ao *Business Design* e sua utilização nos estabelecimentos de Bonito, relativo ao objetivo primordial deste estudo, observou-se que as maiores discrepâncias ocorreram nos estabelecimentos tidos como melhores, nos quais se observaram hiatos maiores, sugerindo que tanto o *Design Thinking* quanto o *Business Design* seriam úteis no desenvolvimento de produtos e serviços mais aderentes às demandas da clientela. Na percepção de clientes com orçamentos mais limitados hospedados em estabelecimentos mais simples, qualquer oferta fora do esperado ou do contratado, surpreende positivamente. Por sua vez, no caso de clientes sofisticados, frequentando estabelecimentos bem classificados, ocorre o inverso. Quando não há surpresas, tudo passa a ser comum. Deixa de existir o chamado *Wow Factor* (numa tradução livre, o Fator Surpreendente) e tudo passa a ser banal e passível de críticas. No caso do *Design Thinking*, este poderia ser usado para se pesquisar e entender mais profundamente as demandas tais como refeições diversificadas, horários de recepção e restaurantes e até treinamento, ou até um cardápio de travesseiros a partir do qual o hóspede escolhe o travesseiro de sua preferência para a sua estadia.

Também pode-se afirmar que, a partir dos hiatos identificados, todos os estabelecimentos, incluindo os muito bem avaliados, se beneficiariam. Trata-se de desenhar, ou redesenhar, todo o negócio partindo do ponto de vista do cliente. Da recepção aos passeios, das refeições aos restaurantes, das piscinas e parques aquáticos aos horários de funcionamento e dos processos de negócio, tudo deve estar direcionado à satisfação da clientela.

Finalmente, quanto à sustentabilidade como diferencial competitivo, compreendido no terceiro objetivo, pode-se inferir que há um interesse crescente tanto por parte dos hoteleiros, virtualmente obrigados por conta de regulações a adotar práticas sustentáveis, quanto por parte dos turistas que buscam tais estabelecimentos, embora ainda haja um caminho a ser percorrido até que a sustentabilidade seja uma característica plenamente incorporada ao produto turístico, como água corrente e eletricidade, embora não se possa negar que haja aqueles que buscam aventuras sem tais confortos, estando plenamente satisfeitos com suas escolhas, havendo gosto para tudo sob o sol.

Ainda assim, dado que a ascensão de categoria Embratur de um estabelecimento depende também da adoção de práticas sustentáveis, não há porque não usar o *Business Design* no desenho dos serviços visando a sustentabilidade.

## Referências Bibliográficas

**Albrecht, K.** “Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os clientes”. 5ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 254p.

**Alcántara, E.; Artacho, M. A.; Martínez, N. & Zamora, T.** (2014) “Designing experiences strategically”. *Journal of Business Research* v 67(6): 1074-1080

**Almeida, J. B. R.** (2016) “Sustentabilidade em Hotelaria: Uma Análise da Infusão/Difusão em Hotéis de Lisboa”. 57f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Turismo e da Hotelaria) — Universidade Europeia, Lisboa

**Bahls, A. A. D. S. M.; Pereira, R. M. F. A.** “Hostel, uma proposta de revisão conceitual para a abordagem de futuras pesquisas”. *Turismo - Visão e Ação, Balneário Camboriú*, v. 20, n. 2. p. 294-310, 2018.

**Bider, I. & Perjons, E.** (2015) “Design science in action: developing a modeling technique for eliciting requirements on business process management (BPM) tools”. *Software & Systems Modeling* 14(3): 1159–1188

**Boland Junior, R. J. & Collopy, F.** (2004) “Design Matters for Management”. In: Boland Junior, R. J.; Collopy, F. (Eds.) *Managing as Designing*. Stanford University Press, Stanford, pp. 1-18

**Booking.com.** (2019): “Bonito: 107 properties found”. Disponível em: <[https://www.booking.com/searchresults.en-gb.html?label=gen173nr1FCAEoggl46AdIM1gEaCCIAQGYYAQm4AQfIAQ3YAAQH4AQH4AQulAgGoAgO4AoTomegFwAIB;sid=4b3ce32ac1f2121c0560e22b0230b568;city=-630754;from\\_idr=1&ilp=1;d\\_dcp=1](https://www.booking.com/searchresults.en-gb.html?label=gen173nr1FCAEoggl46AdIM1gEaCCIAQGYYAQm4AQfIAQ3YAAQH4AQH4AQulAgGoAgO4AoTomegFwAIB;sid=4b3ce32ac1f2121c0560e22b0230b568;city=-630754;from_idr=1&ilp=1;d_dcp=1)>. Acesso em: 09 jun. 2019 às 1:11

**Brasil. Ministério do Turismo.** (2011) “Portaria n. 100, de 21 de junho de 2011”. Institui o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass), esta-belece os critérios de classificação destes, cria o Conselho Técnico Nacional de Classificação de Meios de Hospedagem (CTClass) e dá outras providências. *Diário Oficial da União, Brasília, DF*, 21 de junho de 2011.

**Brasil. Ministério do Turismo.** (2010) “Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem”. Cartilha de Orientação Básica. MinTur, Brasília

**Brown, T.** (2008) “Design Thinking”. *Harvard business review* 84(6): 84-92

**Brown, T.** (2010) “Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias”. Alta Books, Rio de Janeiro

**Brown, T. & Katz, B.** (2009) “Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation”. Harper Business, New York

**Brown, T. & Wyatt, J.** (2010) “Design Thinking for Social Innovation”. *Stanford Social Innovation Review*, 8(1): 31-35

**Camacho, M.** (2018) "An integrative Model of design thinking". In: DMI: Academic Design Management Conference, 21, London. *Proceeding...* Swinburne University of Technology, London, pp. 627-641.

**Cohen, R.** (2014) "Design Thinking: A Unified Framework for Innovation". Forbes Magazine, New Jersey. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/reuvencohen/2014/03/31/design-thinking-a-unified-framework-for-innovation/#2af40ab856fc>>. Acesso em: 12 jul. 2017 às 1:24

**Decolar.com.** (2019): "Hospedagens". Disponível em: <<https://www.decolar.com/hoteis/hl/847/s5/i1/hoteis-5-estrelas-em-bonito#page=1&view=list>>. Acesso em: 9 jun. 2019 às 1:37

**Deming, W. E.** (2000) "Out of the Crisis". 2ed. The MIT Press, Cambridge

**Dentchev, N.; Baumgartner, R.; Dieleman, H.; Jóhannsdóttir, L.; Jonker, J.; Nyberg, T.; Rauter, R.; Rosano, M.; Snihur, Y.; Tang, X. & Van Hoof, B.** (2016) "Embracing the variety of sustainable business models: social entrepreneurship, corporate intrapreneurship, creativity, innovation, and other approaches to sustainability challenges". *Journal of Cleaner Production* 113(1): 1-4

**Distrito Federal.** Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal. Instrução Normativa DIVISA/SVS n. 7, de 02 de junho de 2017. Define critérios mínimos para o funcionamento, qualidade e avaliação das atividades de piscina, saunas e afins. **Diário Oficial do Estado**, Brasília, DF, 14 de junho de 2017.

**Drucker, P.** (2011): "Opportunity in Disguise". Disponível em: <<https://www.drucker.institute/news-post/opportunity-in-disguise/>>. Acesso em: 25 set. 2016 às 1:42

**DSchol-Old.** (2016): "Prototype to Test". Disponível em: <<https://dschool-old.stanford.edu/wp-content/themes/dschool/method-cards/prototype-to-test.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2016 às 1:43

**Durá, L.; Perez, L. & Chaparro, M.** (2019) "Positive Deviance as Design Thinking: Challenging Notions of Stasis in Technical and Professional Communication". *Journal of Business and Technical Communication* 33(4): 376-399

**Dyllick, T. & Muff, K.** (2016) "Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability". *Organization & Environment* 29(2): p. 156–174

**Gelderman, J.; Lerche, N. & Sepulveda, J. D.** (2018) "Combining multi-criteria decision analysis and design thinking". *European Journal of Industrial Engineering*, 12(5): 708-739

**Gonzalez-Lopez, F. & Bustos, G.** (2019) "Integration of Business Process Architectures within Enterprise Architecture Approaches: A Literature Review". *Engineering Management Journal* 31(2): 127-140

**Gupte, N.** (2012): "Innovation for Service Industry. Keynote presentation for Danfoss". Disponível em: <[www.serviceplatform.dk/arrangementer/2012/.../keynote\\_neel\\_gupte.pdf](http://www.serviceplatform.dk/arrangementer/2012/.../keynote_neel_gupte.pdf)>. Acesso em: 28 nov. 2018 às 1:53

**Gustavo, N. S.** (2012) "Modelos e Processos de Gestão em Negócios Turísticos. Tendências num contexto de mudança". *Revista Turismo & Desenvolvimento* 17(18): 671-685

**Heidekamp, A.; Lemley, A. T.** "Hard Water". Ithaca: Water quality program, college of human ecology, Cornell University, 2005. 2p. (Water Bulletin).



- Horodyski, G.; Fernandes, D. & Gândara, J. M. G.** (2017) "O consumo turístico: as compras racionais e emocionais de souvenirs no destino Curitiba – Brasil". *Revista El Periplo Sustentable* 33(1): 636-657
- Hoyer, W. D.; Chandy, R.; Dorotic, M.; Krafft, M. & Singh, S. S.** (2010) "Consumer Cocreation in New Product Development". *Journal of Service Research* 13(3): 283-296
- Hippel, E.** (1981) "Identifying Commercially Promising User-Developed Products and Product Concepts". Institute Deloitte, Massachusetts
- Hotel Marruá.** (2019): "Marruá Hotel Bonito". Disponível em: <<http://marrua-hotel-bonito.hoteisbonito.com/pt/>>. Acesso em: 11 jun. 2019 às 2:00
- Huang, Y.** (2016) "Customers' perceptions and expectations of green hotels in China: A case study". 85f. Dissertation (Master of International Hospitality Management) — University of Technology, Auckland
- Ideo.** (2011) "Human-Centered Design Toolkit: An Open-Source Toolkit To Inspire New Solutions in the Developing World". 2ed. IDEO, Palo Alto
- Jiao, J. & Zhang, R.** (2016) "Design thinking: A Fruitful Concept for Strategic Enterprise Management. International Conference on Education". In: International Conference on Education, Management and Computing Technology, 18, Tianjin. *Proceeding... ICEMCT*, Tianjin, pp. 1591-1594
- Kemp, R. & Martens, P.** (2007) "Sustainable development: how to manage something that is subjective and never can be achieved?" *Sustainability: Science, Practice, & Policy* 3(2): 5-14
- Kondoh, S.; Komoto, H.; Kishita, Y. & Fukushige, S.** (2014) "Toward a sustainable business design: a survey". *Procedia CIRP* 15(1): 367-372
- Lessa, W. D.** (2013) "Objetivos, desenvolvimento e síntese do projeto de design: a consciência do método". In: Westin, D.; Coelho, L. A. (Orgs.). *Estudo e prática de metodologia em design nos cursos de pós-graduação*. Novas Ideias, Rio de Janeiro, pp. 18-54.
- Lima, L. C. e Arruda, D. M. O.** (2019) "las evaluaciones online en la decisión de compra de servicios hoteleros". *Revista Estudios y Perspectivas en Turismo Volumen 28* (2019):.942 – 961.
- Manosso, F. C.; Gândara, J. M.; Souza, T. A. & Bógea, V.** (2012) "A gestão das emoções dos hóspedes". *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo* 6(3): 357-374
- Mariani, M. A. P.; Arruda, D. O.; Silva, M. B. O.; Moreira, M. C. S. & Souza, A. G. R.** (2019) "A percepção do turista quanto aos atributos de meios de hospedagem no brasil: uma análise com base em comentários on line". *Estudios y Perspectivas em Turismo* 28(1): 882-902
- Martin, R. L.** (2009) "The Design of Business: Why Design thinking is the Next Competitive Advantage". Harvard Business School Press, Boston
- Mazaro, R. M.** (2017) "Inovação em Turismo e Competitividade Regional: abordagem conceitual e ensaio de aplicação". *Revista Turismo Em Análise* 28(1): 1-18
- Melissen, F.; Cavagnaro, E.; Damen, M. & Düweke, A.** (2015) "Is the hotel industry prepared to face the challenge of sustainable development? *Journal of Vacation Marketing* 22(3): 1–12
- Mortensen, D.** (2018) "Stage 1 in the design thinking process: Empathise with your users". Disponível em: <<https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-1-in-the-design-thinking-process-empathise-with-your-users>>. Acesso em: 11 jun. 2019 às 21:47

- Muniz, C.** (2018) "Classificação de hotéis por estrelas deve acabar no Brasil, diz governo". Folha de S.Paulo, São Paulo, 18 de outubro de 2018. Seção Turismo. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/turismo/2018/10/classificacao-de-hoteis-por-estrelas-deve-acabar-no-brasil-diz-governo.shtml>>. Acesso em: 09 jun. 2019 às 21:48.
- Nascimento, B. F.; Wada, E. K. & Rodrigues, V. B.** (2017) "Sustentabilidade na hotelaria". *Turismo & Sociedade* 10(1): 1-22
- Neumeier, M.** (2010) "A empresa orientada pelo design: como construir uma cultura de inovação permanente". Bookman, Porto Alegre
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y.** (2011) "Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários". Alta Books, Rio de Janeiro
- Oteb. Observatório do Turismo e Eventos de Bonito-MS.** (2019): "Boletim Mensal - Anuário Estatístico do Turismo - Inventário Turístico". Disponível em: <<http://otbonito.com.br/>>. Acesso em: 30 set. 2019 às 21:58
- Parasuraman, A.; Berry, L. L. & Zeithaml, V. A.** (1991) "Refinement and reassessment of the Servqual scale". *Journal of Retailing* 67(4): 420-450
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. & Berry, L. L.** (1994) "Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for future research". *Journal of Marketing* 58(1): 111-124
- Pine II, B. J. & Gilmore, J. H.** (2011) "The Experience Economy". Harvard Business School Press, Boston
- Pivatto, M. A. C.; Guedes, N. M. R.** Observação de vida silvestre e turismo científico. In: SABINO, J. (org.). "Ecoturismo: Nas Trilhas da Biodiversidade Brasileira". Campo Grande: Natureza em Foco, 2012. p. 24-43.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R.** (2011): "Criação de valor compartilhado". Disponível em: <<https://hbrbr.uol.com.br/criacao-de-valor-compartilhado/>>. Acesso em: 26 set. 2018 às 22:07
- Rosemann, M. & Brocke, J. V.** (2015) "The Six Core Elements of Business Process Management". *Handbook on Business Process Management* 1(1): 107-122
- Rumble, R. & Mangematin, V.** (2015) "Advances Strategic Management". In: Baden-Fuller, C.; Mangematin, V. *Business Models and Modelling*. Emerald Press, Bingley, pp. 1-33. Chapter 4. v. 33
- Saebi, T. & Foss, N. J.** (2015) "Business models for open innovation: matching heterogenous open innovation strategies with business model dimensions". *European Management Journal* 33(3): 201–213
- Sardianou, E.; Kostakis, I.; Mitoula, R.; Gkaragkani, V.; Lalioti, E. & Theodoropoulou, E.** (2016) "Understanding the entrepreneurs' behavioural intentions towards sustainable tourism: a case study from Greece". *Environment, Development and Sustainability* 18(3): 857–879
- Shedroff, N.** (2009) "Experience Design 1.1 book (design, writing, and production)". New Riders, San Francisco
- Stengel, J. R.** (2018): "AZquotes". Disponível em: <[https://www.azquotes.com/author/20181-Jim\\_Stengel](https://www.azquotes.com/author/20181-Jim_Stengel)>. Acesso em: 14 jun. 2019 às 22:39

- Tripadvisor.** (2019) "Hotéis em Bonito e outros lugares para se hospedar". Disponível em: <[https://www.tripadvisor.com.br/Hotels-g303349-oa30-Bonito\\_State\\_of\\_Mato\\_Grosso\\_do\\_Sul-Hotels.html](https://www.tripadvisor.com.br/Hotels-g303349-oa30-Bonito_State_of_Mato_Grosso_do_Sul-Hotels.html)>. Acesso em 09 jun. 2019 às 22:44
- Tschimmel, K. & Santos, J.** (2018) "Design Thinking applied to the Redesign of Business Education". In: Proceeding of the ISPIM Innovation Conference, The Name of the Game, 29, Stockholm. *Proceeding...* ISPIM, Stockholm, pp. 1-11.
- Upward, A. & Jones, P.** (2015) "An Ontology for Strongly Sustainable Business Models: Defining an Enterprise Framework Compatible with Natural and Social Science". *Organization & Environment* 1(1): 1-27
- Urt, M. C. M.; Arruda, D. O. & Mariani, M. A. P.** (2018) "Hotelaria de Charme e os Desafios da Agenda para o Desenvolvimento Sustentável no Turismo". *Revista Rosa Dos Ventos* 10(1): 39-58
- Van Gelder, S.** (2002): "General strategies for global brands - global brand strategy". Disponível em: <<http://www.brand-meta.com>> Acesso em 10 set. 2016 às 22:51
- Veríssimo, M. & Loureiro, S. M. C.** (2012) "Experience marketing and the luxury travel industry. In: Tourism and Management Studies International Conference Algarve, 1, Faro. *Book of Proceeding...* Dialnet, Faro, pp. 296-302
- Viajar.com.** (2019): "Bonito". Disponível em: <[https://vuelo-hotel.viajar.com/viajes/route/search-results?search.departureIntervals=2019061620190617&search.destinationCities=258195&search.rooms\[0\].adults=2&search.rooms\[0\].children=0&search.type=OSE&search.accomodationOnly=true&searchId=13106130](https://vuelo-hotel.viajar.com/viajes/route/search-results?search.departureIntervals=2019061620190617&search.destinationCities=258195&search.rooms[0].adults=2&search.rooms[0].children=0&search.type=OSE&search.accomodationOnly=true&searchId=13106130)>. Acesso em: 09 jun. 2019 às 22:58
- Weir, K.** (2016): "The greatest hotel hits from designer Philippe Starck". Disponível em: <<https://blog.mrandmrsmith.com/the-greatest-hotel-hits-from-designer-philippe-starck>>. Acesso em: 13 set. 2019 às 22:59