

## O Lazer nas Alianças Estratégicas de Resorts Brasileiros

*Leisure in Strategic Alliances of Brazilian Resorts*

*Ocio en Alianzas Estratégicas de Resorts Brasileños*

Marcos Aguiar Barbosa<sup>1</sup>  
Helder Ferreira Isayama<sup>2</sup>

### Resumo

O objetivo desse estudo foi diagnosticar o lazer nos *resorts* brasileiros na perspectiva da estratégia organizacional, especificamente no que se refere ao lazer nas alianças estratégicas. Foi utilizada a combinação das pesquisas bibliográfica, de campo e documental. A pesquisa de campo foi realizada junto a nove *resorts* e para a documental foram utilizados como fonte os *sites* dos estabelecimentos. O estudo mostra a complexidade do ambiente de negócio e organizacional nos quais estão imersos os *resorts* e o lazer. Revela como a conjuntura social e econômica, o mercado consumidor, os investidores, a natureza do negócio e a administração de cada organização estabelecem uma intrincada rede de relações que é decisiva na participação do lazer nas estratégias organizacionais.

**Palavras chave:** Lazer, *Resort*, Estratégia, Organização, Turismo.

### Abstract

*The aim of this study was to diagnose Brazilian leisure resorts from the perspective of organizational strategy, specifically with regard to leisure in strategic alliances. We used a combination of literature, field, and documentary research. The field research was conducted at nine resorts, and the documentary evidence that we used came from the home websites of the nine resorts. This study shows the complexity of the business environments in which Brazilian leisure resorts are immersed. It reveals how the social and economic situation, consumer market, investors, nature of the business, and administration of each organization establishes an intricate network of relations that is crucial to leisure's role in or effect on organizational strategies.*

**Keywords:** *Leisure, Resort, Strategy, Organization, Tourism.*

---

<sup>1</sup> Mestre em Lazer pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Brasil. E-mail: [aguiarbarbosa@bol.com.br](mailto:aguiarbarbosa@bol.com.br)

<sup>2</sup> Docente do Programa de Pós Graduação em Estudos do Lazer da Universidade Federal de Minas Gerais e Pós-Doutorando na Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Brasil. E-mail: [helderisayama@yahoo.com.br](mailto:helderisayama@yahoo.com.br)

### **Resumen**

*El presente trabajo tiene como objetivo diagnosticar el ocio, en los resorts brasileños, en la perspectiva de la estrategia organizacional, específicamente, en cuanto al ocio en las alianzas estratégicas. Han sido utilizadas la combinación entre la investigación bibliográfica, documental y de campo. La investigación de campo ha sido hecha en nueve resorts, ya en la documental se han utilizado los sitios de los establecimientos como fuente. El estudio muestra la complejidad del entorno empresarial y organizacional en los cuales están sumergidos los resorts y el ocio. Indica como el entorno social y económico, el mercado de consumo, los inversionistas, la naturaleza del negocio y la gestión de cada organización establecen una intrincada red de relaciones que es determinante en la participación del ocio en las estrategias organizativas.*

**Palabras clave:** Ocio, Resort, Estrategia, Organización, Turismo.

### **1. Introdução**

Segundo Suarez (2007), a partir dos anos de 1990, no embalo da retomada do turismo interno e com a perspectiva de inclusão definitiva do Brasil no roteiro turístico internacional, houve um *boom* na construção de *resorts* no país, principalmente no litoral.

Para Andrade; Brito; Jorge (2003), os *resorts* são a forma mais recente e predominante de hotéis de lazer que se constroem no Brasil. Estão instalados em imensas áreas, ilhas de autossuficiência onde os hóspedes encontram satisfação para uma variada gama de interesses – esportes, lazer, vida social e negócios, numa combinação que atende a todas as faixas etárias. Buscam, dessa maneira, constituir-se em destinações turísticas que por si só justifiquem uma viagem.

Na visão de Mill (2003, p. 11), os *resorts* são uma combinação de três elementos básicos: “atrações recreativas para atrair os hóspedes; hospedagem e serviços de alimentação e bebidas a serem oferecidos para pessoas que estão longe de suas casas; atividades para ocupar os hóspedes durante sua estadia”. No entanto, observamos que reduzir o conceito de *resort* a esses três elementos, mesmo como um esforço de síntese, é no mínimo temerário. Se por um lado esse conceito pode representar exemplos ocorrentes de empreendimentos, por outro ele se coloca perigosamente como padrão a ser seguido, até mesmo pela simplicidade de sua

mensagem. Essa visão simplista de *resort* despreza teorias tanto do lazer quanto das organizações empresariais, quando reduz e desqualifica o significado do lazer e do conceito do negócio, deixando transparecer um modelo de organização sem qualquer compromisso com a sociedade.

Segundo Borba (2005), os *resorts* são equipamentos turísticos com apelo no conforto, mas destinados ao turismo de massa, com vendas em grande escala e preços promocionais em detrimento da elegância e exclusividade. “O público frequentador é composto por uma significativa parcela de segmentos da classe média alta, médios empresários, funcionários públicos ativos e aposentados e profissionais liberais” (BORBA, 2005, p. 45). A autora relata que os *resorts* são distribuídos pelos meios de comunicação de massa e comercializados por empresas turísticas atacadistas (agências e operadoras de turismo), como um modelo de produto que oferece segurança aos turistas, através de experiências programadas e isolamento físico, protegendo-os de contatos externos “desagradáveis”. Esse comércio é organizado de forma a oferecer viagens para os mais diversos lugares, atingindo vários segmentos no que se refere à variedade de destinos, faixas etárias e atrativos. “Na atualidade, o que existe é uma negociação do paraíso de férias: o turista compra o que já conhece por meio de informações prévias a sua partida e aprova esse modelo repetindo por várias vezes sua visita a *resorts* espalhados pelo mundo”, conclui Borba (2005, p.32).

De qualquer maneira, para esse estudo não estamos considerando *resorts* em função de um ou outro conceito sugerido para o termo, mas da vinculação dos empreendimentos pesquisados à Associação Brasileira de Resorts. Assim, os critérios adotados pela associação foram assumidos como os parâmetros que determinaram a aceitação da classificação dos meios de hospedagem pesquisados na categoria *Resorts*.

Na busca por estudos sobre *resorts*, foi possível perceber que publicações específicas sobre o tema são escassas e que, de maneira geral, a temática encontra-se fragmentada em produções da administração hoteleira, do turismo e do lazer. No entanto, a reunião desses fragmentos pode auxiliar na caracterização dos *resorts* e suas relações com o lazer nos ambientes interno e externo.

Investigando a especificidade do tema de pesquisa, não foi encontrada nenhuma referência de estudo ou publicação com o objetivo de diagnosticar o lazer no contexto das estratégias organizacionais dos *resorts*. Nos estudos acadêmicos brasileiros, encontramos um pequeno número de pesquisas de mestrado no campo do lazer e da hotelaria que estudam o lazer em empreendimentos hoteleiros, quase todos sob a forma de estudo de caso. Os estudos pesquisados focam basicamente a prática das atividades de lazer nos hotéis e atuação dos profissionais da área; caracterizando as estruturas e opções de lazer oferecidas (Oliveira, 2005); analisando os conteúdos culturais desenvolvidos (Delgado, 2003; Lehn, 2004); investigando o comportamento dos hóspedes no lazer (Silveira, 2004); observando o papel do animador cultural e apontando possibilidades de animação cultural (Izquierdo, 2004).

Quanto às publicações, entre artigos e livros pesquisados, poucas tratam especificamente do lazer em hotéis e *resorts* brasileiros. No entanto, aquelas dedicadas ao tema buscam caracterizar os espaços e atividades de lazer que compõem os empreendimentos (Ribeiro; Queiroz; De Souza, 2004; Ribeiro, 2004); mostram circunstâncias e aspectos operacionais do lazer (Barbosa, 2005; Negrine; Bradacz; Carvalho, 2001); analisam a produtividade do setor de lazer e atuação do profissional de lazer (Ribeiro, 2002); desvendam funções e objetivos do lazer nos hotéis (Pina; Ribeiro, 2007); examinam o comportamento dos hóspedes e investigam o significado sociocultural das práticas de lazer (Borba, 2005); questionam o modelo de lazer desenvolvido nos empreendimentos e preocupam-se com os impactos causados por eles (Silva; Lima; Santos, 2002).

Salientamos, no entanto, que as reflexões dos autores, perpassam pelo contexto teórico do comportamento e da estratégia organizacionais. Muitas das características e vários questionamentos referentes ao lazer abordados nos estudos compreendem estratégias organizacionais, notadamente as de *marketing*, recursos humanos e operação, que representam o desdobramento de uma estratégia maior dos empreendimentos. Entretanto, esse contexto de abordagem é pouco explorado. É nessa perspectiva de investigação que o presente trabalho se desenvolve - a compreensão do lazer nas estratégias organizacionais dos *resorts*, naquilo que os levam singularmente a agir como agem em relação ao lazer.

Assim, o objetivo deste estudo foi realizar um diagnóstico do lazer nos *resorts* brasileiros na perspectiva da estratégia organizacional, especificamente no que se refere ao lazer nas alianças estratégicas.

## 2. Metodologia de pesquisa

Definir a dimensão do significado do lazer foi o primeiro requisito para estabelecer a metodologia de pesquisa, de maneira que fosse possível localizar, caracterizar e interpretar a sua participação nas estratégias dos *resorts*.

Nesse sentido, recorreremos a Melo; Alves Júnior (2003, p. 32) que definem o lazer sob três elementos:

as atividades de lazer são atividades culturais, em seu sentido mais amplo, englobando os diversos interesses humanos, suas diversas linguagens e manifestações;

as atividades de lazer podem ser efetuadas no tempo livre das obrigações profissionais, domésticas, religiosas, e das necessidades físicas;

as atividades de lazer são buscadas tendo em vista o prazer que possibilitam, embora nem sempre isso ocorra e embora o prazer não deva ser compreendido como exclusivo de tais atividades.

Entendemos que dentro desse entendimento como dimensão cultural, encontram-se aspectos importantes do lazer que favorecem a investigação das estratégias organizacionais e possibilitam um diálogo abrangente e qualificado com os interesses da hotelaria e da administração de empresas.

Dumazedier (1973) explica que as atividades de lazer podem ter a função de descanso, divertimento ou desenvolvimento pessoal e social das pessoas. Ele classifica as atividades segundo os interesses culturais que motivam o indivíduo a buscá-las e divide esses interesses em físicos, artísticos, manuais, intelectuais e sociais (Dumazedier, 1979). Posteriormente, Camargo (2006) acrescentou a essas categorias o interesse turístico. Chamamos atenção para a importância dessas categorizações no sentido de elencar, organizar e significar as atividades

de lazer dentro das estratégias organizacionais dos *resorts*. No entanto, essas classificações não devem ser vistas de maneira rigorosa e nem podem engessar o trabalho dos profissionais.

Outro aspecto importante é o potencial socializador das práticas de lazer destacado por Bramante (1998). Observamos que a socialização, entendida como um processo de interação e integração entre diferentes pessoas e culturas, é uma das essências do lazer, turismo e da hotelaria. Nesse sentido, em várias ocasiões, as atividades de lazer possibilitam diversas conformações nas relações entre funcionários dos *resorts*, seus hóspedes e população local. As relações humanas, por sua vez, configuram-se como um dos principais interesses dos estudos organizacionais. Estabelece-se, portanto, um eixo importante de investigação entre o lazer e as áreas de conhecimento da hotelaria e da administração de empresas.

Bramante (1998) chama atenção para o reconhecimento de que os fatores sócio-político-econômicos e outros ambientais influem ou determinam o desenvolvimento da atividade de lazer de uma forma geral. Ressaltamos que esses fatores podem ser observados no ambiente interno da organização ou fora dela. Nos *resorts*, significa reconhecer principalmente a influência do mercado, do ambiente organizacional e do espaço físico no estabelecimento das estratégias em relação ao lazer.

Por fim, ressaltamos a importância da referência do lazer como atividade e a compreensão de que ela pode constituir-se em uma experiência pessoal transformadora. Bramante (1998) destaca o caráter criativo que a experiência de lazer pode compreender e Melo; Alves Júnior (2003) salientam o seu sentido estético, como possibilidade de exercitar as percepções dos sujeitos, bem como de provocar o (re)conhecimento e interpretação sensível da realidade, ressaltando que “a experiência estética não se esgota na sensibilidade, no sentimento, na emoção, estando também ligada ao conhecimento, ao intelecto, à razão” (Melo; Alves Júnior, 2003: 32). Entendemos essa visão como o ponto crucial para investigação e análise das aproximações e dos distanciamentos entre os interesses do lazer, hotelaria e administração de empresas dentro da organização.

O segundo requisito necessário para estabelecer a metodologia de pesquisa foi definir como abordar as estratégias organizacionais dos *resorts*, de maneira a tornar possível a identificação do lazer dentro delas. Diante das teorias complexas que envolvem as estratégias

organizacionais e frente à possibilidade de encontrar diferentes “realidades estratégicas” nos *resorts*, tornou-se imprescindível identificar aspectos comuns nas várias abordagens teóricas das estratégias, que permitissem localizar, identificar e caracterizar o lazer dentro delas nos empreendimentos. Dessa maneira, optou-se por diagnosticar o lazer nos *resorts* brasileiros na perspectiva da estratégia organizacional, especificamente no que se refere ao lazer nas alianças estratégicas.

Para tanto, utilizamos a combinação das pesquisas bibliográfica, de campo e documental. Em primeiro lugar foi realizada a pesquisa bibliográfica, a partir do levantamento e revisão de produções relacionadas aos temas lazer, *resorts*, hotelaria, estratégia organizacional, comportamento organizacional e cultura organizacional.

Para a pesquisa de campo, inicialmente, foi feito um contato com a *Resorts Brasil – Associação Brasileira de Resorts* solicitando uma autorização/recomendação para a realização da pesquisa junto a seus associados. Em seguida, foram contatados os 44 *resorts*<sup>3</sup> membros da associação através de telefonema e e-mail, convidando os gerentes dos empreendimentos para participar da pesquisa. Considerando que o estudo refere-se ao universo “*resorts* brasileiros”, infere-se que, em se tratando de uma entidade de classe, exista uma considerável representatividade numérica, geográfica e tipológica do segmento. Dessa forma, evitou-se também a controversa tarefa de se classificar ou não um empreendimento como *resort* para a definição da amostragem.

---

<sup>3</sup> Apresentamos aqui a lista dos 44 Resorts filiados a Associação Brasileira de Resorts e que foram convidados para contribuir com a pesquisa: Rio Quente Resorts, Jatiúca Hotéis & Resorts, Ritz Lagoa da Anta Urban Resort, Salinas do Maragogi All Inclusive Resort, Vila Galé Mares, Cana Brava Resort Hotel, Costa do Sauípe, Costa do Sauípe All Inclusive Resort, Costa do Sauípe Golf & Spa, Costa do Sauípe Grande Hotel, Costa do Sauípe Suítes, Pousadas de Sauípe, Superclubs Breezes Costa do Sauípe, Tivoli Ecoresort Praia do Forte, Arraial D'ajuda Eco Resort, Catussaba Resort Hotel, Costa Brasilis Resort, Hotel Transamérica Ilha de Comandatuba, Oceani Resort, Vila Gale Eco Resort do Cabo, Beach Class Resort, Nannai Beach Resort, Summerville Beach Resort, Ocean Palace Beach Resort & Bungalows, Pestana Natal Hotel, Serhs Natal Grand Hotel, Vale Suíço Resort Hotel, Meliá Angra Marina & Convention Resort, Novo Frade Angra dos Reis, Vila Gale Eco Resort de Angra, Portobello Resort & Safari, Hotel Le Canton Swiss Mountain Resort, Bourbon Atibaia Spa Resort, Royal Palm Plaza Resort Campinas, Grande Hotel Campos do Jordão, Casa Grande Hotel Resort & Spa, Paradise Golf & Lake Resort, Grande Hotel São Pedro, Aguatiba Golf Resort Cornélio, Bourbon Cataratas Convention Resort, Serrano Resort Convenções & Spa, Costão do Santinho Resort & Spa, Plaza Itapema Resort e Spa, Plaza Caldas da Imperatriz Resort e Spa.

Em seguida, foi construído um questionário estruturado para a coleta de dados da pesquisa de campo. A utilização do questionário foi a escolha considerada viável em relação ao alcance geográfico e de amostragem que a pesquisa tentou atingir. Antes, porém, foram pesquisados aleatoriamente alguns *sites* de *resorts* com a finalidade de reconhecer em termos genéricos as informações que continham, servindo como referência para elaboração do questionário. Dessa maneira, o questionário foi composto por 32 questões dedicadas a investigar o perfil do empreendimento, a inserção do lazer nas estratégias de nível empresarial, de negócio e funcional (P&D, produção/operação, recursos humanos, financeira), além das decisões estratégicas referentes ao lazer. No questionário, não foram abordadas questões relativas às estratégias funcionais de promoção e quase nada de produto, uma vez verificado que os *sites* dos *resorts* fornecem bastantes informações nessa área.

Em função do extenso número de perguntas, visando a facilitar a tarefa dos respondentes e evitar vieses, buscamos apresentar o maior repertório imaginável de respostas, mas oferecendo, sempre que necessário, a opção de resposta aberta. Assim, as categorias selecionadas para o estudo foram: estratégias operacionais, de negócio, funcionais e tomadas de decisões no lazer.

O questionário foi enviado por e-mail a todos os 44 *resorts* membros da associação através de um *link* direto com um *site* de gestão de pesquisas ([www.makesurvey.net](http://www.makesurvey.net)) e respondido voluntariamente por nove empreendimentos. O *site* utilizado, além de gerar o questionário *on line*, forneceu os dados e as respostas de cada participante, bem como o relatório estatístico da pesquisa. A solicitação para resposta do questionário foi encaminhada aos gerentes gerais dos *resorts* com o objetivo de coletar informações que caracterizassem a inserção do lazer na organização dentro da perspectiva estratégica. É importante destacar que em algumas questões foi possível marcar mais de uma opção no questionário, por isso, em algumas tabelas o somatório é inferior à quantidade da amostra e em outras, é maior.

Já a escolha do gerente geral para responder os questionários foi pensada a partir da visão de Mintzberg (2001), que o considera peça-chave no processo de formação e desenvolvimento das estratégias na organização. Habitualmente nos meios de hospedagem, o gerente geral representa o setor operacional dos empreendimentos e é o profissional responsável pela

implantação e pelo controle das estratégias e dos seus resultados em última análise. Por esses motivos e considerando que cada organização teria apenas um informante por questões de viabilidade da pesquisa, o gerente geral foi escolhido como a pessoa apropriada para responder os questionários. No entanto, os profissionais dos *resorts* que participaram da pesquisa não foram precisamente os gerentes gerais convidados. Responderam o questionário dois diretores comerciais, um diretor de operações, dois gerentes gerais, dois assistentes da gerência geral e um superintendente de esportes e lazer.

Para a pesquisa documental, foram utilizados como fontes documentais os *sites* dos *resorts*. Essas fontes mostraram-se relevantes para fornecer informações sobre as estratégias de *marketing*, pois os *sites* descrevem e ofertam todo o produto “*resort*” e ainda funcionam como instrumento promocional.

Portanto, na coleta de dados utilizou-se a técnica de triangulação (Triviños, 2008), na qual foram consideradas percepções verbais do sujeito através de questionários; elementos produzidos pelo meio - documentos organizacionais internos e externos, representados pelas declarações formais de missão e os *sites* dos *resorts*; e ainda produtos do sujeito originados pelo ambiente social, cultural e econômico, como são as atividades de lazer ofertadas pelos *resorts*.

Dessa maneira, os conteúdos estratégicos coletados foram organizados em temáticas, uma já debatida em estudos do lazer, como “lazer como produto”, e outras que se introduzem para o debate no campo, como “lazer no negócio”, “lazer nas alianças estratégicas” e “tomadas de decisão”, apesar disso, para esse texto apresentamos um recorte sobre a discussão do lazer nas alianças estratégicas dos *resorts* pesquisados. A escolha dessas temáticas foi devido à relevância e à abrangência de seus conteúdos, bem como às conexões e análises que podem ser estabelecidas com as visões de Pine II; Gilmore (1999), Drucker (1999) e Castells (1999) sobre a nova realidade das organizações em relação a produto, negócio e redes estratégicas. Por fim, para a interpretação das informações coletadas foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1977).

### **3. O Lazer nas Alianças Estratégicas dos *Resorts***

Dentre os 44 *resorts* selecionados junto a Associação Brasileira de *Resorts*, nove atenderam o convite. Entre os participantes, quatro pertencem à Região Sudeste do Brasil; três, à Região Nordeste; dois, à Região Sul; e nenhum representante das regiões Norte e Centro-Oeste. Os empreendimentos estão localizados em sua maioria na praia, seis no total, outros dois em região de montanha e um em estância hidromineral.

Pouco mais da metade dos *resorts* pesquisados (cinco) pertencem a redes hoteleiras, sendo três pertencentes a redes nacionais e dois a redes internacionais, e os restantes têm administração independente. Quanto ao tamanho, apenas um estabelecimento, com quase 700 acomodações, pode ser considerado de grande porte para os padrões brasileiros. Outros dois têm dimensões intermediárias, com cerca de 300 acomodações cada, mas a maioria é de pequeno-médio porte, tendo em torno de 140 acomodações.

As características mais encontradas isoladamente nos *resorts* pesquisados são: localizados na praia; pertencentes à Região Sudeste; administrados por rede hoteleira e de pequeno-médio porte.

Como a pesquisa tem caráter qualitativo, a amostragem mostra-se adequada, visto que abrange diversos perfis de empreendimentos do universo de *resorts* brasileiros.

A primeira temática a ser debatida neste diagnóstico diz respeito a uma das primeiras decisões estratégicas tomadas pela alta administração dentro de um empreendimento, que é a definição de suas alianças estratégicas. As alianças são uma estratégia de nível empresarial que estabelece as relações de parceria de uma organização e são definidas pela cúpula administrativa conforme os negócios que a empresa explora e seus objetivos gerais (Wright; Kroll; Parnell, 2007).

A colaboração entre empreendimentos, sobretudo entre fornecedores e compradores, faz parte das estratégias competitivas mais antigas da atividade comercial, sempre acompanhando o movimento dos ambientes econômico e tecnológico que cercam as empresas (Lynch, 1994). Mas foi o recente avanço da globalização da economia e o desenvolvimento de novas

tecnologias de informação que deram um grande impulso e criaram um novo sentido a essa estratégia organizacional, hoje comumente chamada de aliança estratégica.

Com a expansão e o aumento da instabilidade dos mercados, a necessidade de uma produção mais flexível tornou-se inevitável para as empresas, que acabaram desenvolvendo modelos de gestão da produção também mais flexíveis. Uma das estratégias mais adotadas foi a desintegração vertical da produção das grandes empresas, através de alianças com empresas menores altamente especializadas, que passaram a substituir em parte alguns de seus departamentos.

Em certa medida, as novas alianças estratégicas e os processos flexíveis de produção só se tornaram viáveis com o desenvolvimento de novas tecnologias, em particular a rede mundial de computadores e as telecomunicações digitais (Castells, 1999).

A partir das alianças estratégicas formaram-se redes de empresas que se consolidam hoje como o modelo fundamental de concorrência na economia global, capaz de se adaptar às mudanças ambientais, de processar informações e gerar conhecimentos, de ser flexível para transformar rapidamente os meios de produção e de inovar para enfrentar a competição (Castells, 1999).

Dessa forma, a formação de alianças adquiriu um significado e uma amplitude maior em relação aos modelos de cooperação empresarial anteriores, podendo ocorrer entre empresas concorrentes, com fornecedores, clientes, governo e outras organizações, desde que os envolvidos aportem valor e tenham alinhadas suas estratégias organizacionais. Naturalmente, cada aliança contém especificidades próprias, mas, segundo Lewis (1992), elas só ocorrem e obtêm êxito quando as partes envolvidas cooperam em nome de suas necessidades mútuas e compartilham recursos e riscos para alcançar um objetivo comum.

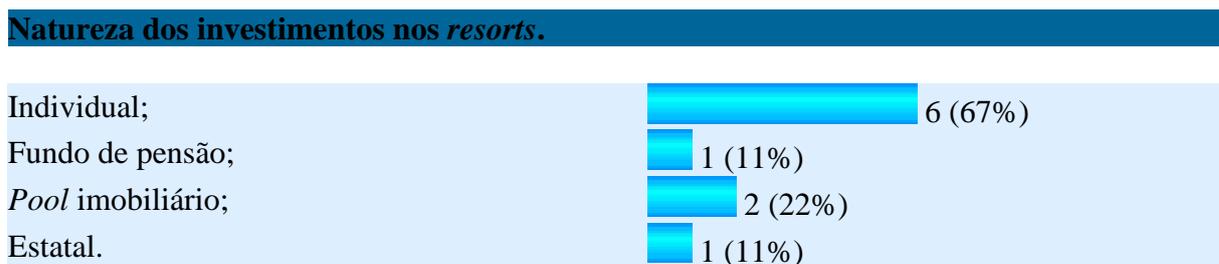
Através das alianças, as empresas têm acesso a muito mais recursos do que teriam de forma isolada, como capital, informação, tecnologia, competências e força de trabalho. Com os recursos compartilhados, as empresas podem reagir mais rapidamente às mudanças ambientais, explorar novos mercados, aumentar a capacidade de criar produtos, reduzir custos, melhorar a qualidade, incorporar novas tecnologias, atingir escalas de produção

necessárias à sobrevivência e gerar mais recursos para investimento nas competências básicas (Lewis, 1992).

Na cadeia produtiva do turismo, os *resorts* participam de uma rede de organizações composta por redes hoteleiras e parques temáticos, companhias aéreas e transportadoras turísticas, operadoras e agências de turismo, empresas organizadoras de eventos e prestadores de serviços de lazer, entidades de classe, órgãos não governamentais e órgãos públicos. Cada organização desenvolve uma tarefa específica no turismo, mas muitas vezes podem agir em sinergia, formando alianças e tomando decisões conjuntas em benefício de toda a rede.

Nesse contexto, destacam-se dois evidentes exemplos de alianças estratégicas presentes nos *resorts* brasileiros e confirmados na pesquisa: a terceirização da administração concedida a redes hoteleiras e a terceirização da operação do lazer. Antes de examiná-las, é importante apresentar a natureza dos investimentos, conforme apresentado na Tabela 1, e observar como podem influir no desenvolvimento do lazer, ressaltando que os investidores são os primeiros parceiros de um empreendimento.

**Tabela 01:** Natureza dos investimentos nos *resorts*



Fonte: dados da pesquisa

Na quase maioria dos *resorts* pesquisados, os investimentos têm apenas uma natureza, porém constatou-se em um único empreendimento a composição de investimento individual com *pool* imobiliário. Vale mencionar que não foram identificados investimentos no formato de fundo imobiliário. Considerando que os *resorts* são empreendimentos que requerem retorno financeiro, o perfil dos investidores e suas perspectivas de ganho são determinantes na sua administração. Significa dizer que a natureza dos investimentos está intimamente ligada à

forma de administração das organizações hoteleiras, o que por sua vez influencia a gestão do lazer nos empreendimentos.

A pesquisa aponta que a maioria dos *resorts* oriundos de investimentos individuais adota administrações independentes, embora possam ocorrer situações em que o empreendimento seja arrendado por uma rede hoteleira, como foi detectado. Sendo assim, é comum os investidores individuais estarem envolvidos diretamente na concepção, no planejamento e na administração do empreendimento, exercendo poder sobre sua direção estratégica, inclusive em relação ao lazer. Observo que, além das competências empreendedoras desse tipo de investidor, é necessário considerar suas pretensões financeiras e suas aspirações pessoais de caráter profissional, social e político como fatores de influência no estabelecimento das estratégias organizacionais.

A administração independente de hotéis confere autonomia, flexibilidade e agilidade no estabelecimento das estratégias, que podem ser implementadas rapidamente pelo investidor/administrador, já que as decisões são tomadas sem a necessidade de autorização de terceiros (Aldrigui, 2007). Isso torna o ambiente mais propício para inovação e diferenciação de produtos, o que pode favorecer o desenvolvimento criativo de estratégias de lazer nos *resorts*. Porém, as estratégias estão sujeitas às sensibilidades, aos conhecimentos e às experiências dos investidores e executivos em relação ao lazer, no que ele significa e pode representar para os hóspedes e o negócio. Esses sujeitos fazem parte da cúpula estratégica da organização, responsável pelas decisões de aporte financeiro e humano, estratégias de negócio e empresariais, como a decisão de terceirizar ou não o lazer.

Já os investidores de fundo imobiliário, fundo de pensão e *pool* imobiliário, pelas características do investimento, têm pretensões basicamente financeiras, exercendo forte pressão sobre a administração dos hotéis em relação à rentabilidade do negócio. Essa pressão significa cobranças em relação aos resultados financeiros e de *marketing* do empreendimento em função do investimento realizado, mas que se desdobram internamente entre os setores do *resort*, inclusive o de lazer. Portanto, o entendimento que os investidores têm em relação ao significado do lazer é determinante para tomarem suas posições e decisões perante a direção

ou o conselho de administração do empreendimento, principalmente em relação aos investimentos no setor.

Nos investimentos desse formato, é comum os *resorts* manterem administração terceirizada através de uma rede hoteleira nacional ou internacional, mas ocorrem situações em que o próprio grupo de investidores é responsável pela administração do empreendimento ou pode terceirizá-la sem a participação de uma rede, arrendando o *resort* a um empreendedor individual, por exemplo.

A terceirização da administração para uma rede hoteleira é uma estratégia empresarial, normalmente estabelecida antes mesmo da construção do empreendimento, situação em que ela desempenha o papel de atrair investidores e conferir credibilidade ao negócio. Isso permite que a rede administradora também interfira sobre questões importantes do hotel, como a localização, o planejamento dos quartos, as instalações de lazer e a decoração (CLARKE; CHEN, 2008). A Tabela 2 demonstra que mais da metade dos empreendimentos pesquisados têm a administração terceirizada para redes hoteleiras, confirmando a importância desse tipo de aliança estratégica no segmento.

**Tabela 02:** Tipo de administração dos *resorts*

Tipo de administração dos <i>resorts</i> .	
Terceirizada para rede hoteleira internacional;	2 (22%)
Terceirizada para rede hoteleira nacional;	3 (33%)
Independente.	4 (44%)

Fonte: dados da pesquisa

A rede hoteleira configura-se como uma aliança entre empreendimentos turísticos que a princípio têm a hospedagem como negócio principal, mediada por uma empresa administradora de hotéis. Os hotéis participantes da rede fazem parte do composto de produtos da empresa administradora, cujo objetivo maior é operar em várias localidades e conquistar maior parcela do mercado (ALDRIGUI, 2007). Assim, as redes hoteleiras podem

conter uma diversidade de empreendimentos, que se dedicam a eventos, ao lazer ou apenas à hospedagem, com variações de conforto e localização.

No Brasil, as empresas administradoras raramente são proprietárias de algum estabelecimento, uma vez que esses pertencem na maioria das vezes a investidores individuais, fundos de pensão, fundos imobiliários, *pools* imobiliários ou mesmo o Estado. Eventualmente, um investidor individual ou um grupo de investidores podem ser proprietários de mais de um empreendimento, formando uma rede hoteleira.

Segundo Lynch (1994), existem três modelos básicos de alianças estratégicas: de *marketing*, de produtos ou de desenvolvimento tecnológico, que podem ocorrer de forma individual ou combinada. As alianças de *marketing* compreendem principalmente as funções de distribuição e promoção de uma empresa, com o objetivo de expandir mercados e aumentar as vendas, enquanto que as alianças de produtos dizem respeito aos arranjos de fornecimento e produção/operação entre fornecedores e produtores, com vistas a reduzir custos e garantir a qualidade dos insumos e da produção. Já as alianças de desenvolvimento tecnológico ou pesquisa e desenvolvimento (P&D) ocorrem para produzir novas tecnologias e diminuir seus riscos, para depois aplicá-las no desenvolvimento de produtos ou processos.

Nesse sentido, as alianças que formam as redes hoteleiras são basicamente de produto e de *marketing*, baseadas no compartilhamento de técnicas operacionais para melhorar a qualidade dos produtos e principalmente nas ações conjuntas de distribuição e promoção para aumentar as vendas. Os controles impostos pela empresa administradora sobre as operações das unidades hoteleiras variam em abrangência e rigor, conforme as estratégias de negócio da rede, podendo concentrar-se apenas nas funções de *marketing* ou estender o foco também à qualidade dos produtos.

Segundo Aldrigui (2007), as redes hoteleiras focadas na qualidade utilizam rigorosas padronizações em processo e produto, baseadas em critérios próprios ou certificações reconhecidas nacionalmente ou internacionalmente. De maneira geral, as redes de hotéis sugerem um mínimo de adequação ou obediência a um estilo de administração, com normas e procedimentos.

Com relação ao lazer, classificamos as redes hoteleiras em três tipos: rede exclusiva de hotéis de lazer; rede que possui bandeira/marca específica para esse segmento e rede que não faz qualquer distinção para ele, possuindo ou não bandeiras/marcas para outros tipos de hotel. As bandeiras ou marcas existentes nas redes hoteleiras correspondem à identificação de um grupo de hotéis da rede, que podem exprimir conceitos elaborados do negócio, sintetizando um estilo de hospedagem, ou apenas orientar o mercado em relação às características básicas do produto.

Na pesquisa, constatou-se que 100% dos *resorts* com administração terceirizada pertencem a redes hoteleiras que não fazem distinção à hotelaria de lazer. Observamos que somente esse fato já permite inferir que as estratégias organizacionais desses *resorts* baseiam-se eminentemente nos valores, conceitos e propósitos da hotelaria convencional, que devem conferir à hospedagem o papel de protagonista no negócio e ao lazer, o papel de coadjuvante. Nas redes em que o lazer merece distinção formal, possivelmente o lazer compartilhe com a hospedagem o papel principal no negócio, ou no mínimo mereça cuidados específicos.

Nas redes hoteleiras, cada empreendimento representa uma unidade de negócio que, por acordo, é administrada segundo orientações da empresa administradora. A terceirização da administração se estabelece por diferentes formas, que definem qual é a participação e quais são as responsabilidades da empresa administradora e dos investidores/proprietários em relação à condução do negócio. Na pesquisa com os *resorts*, constatou-se que em mais da metade dos casos a terceirização é formalizada através de contrato de administração; há um caso por arrendamento e nenhum por franquia, embora essa seja uma forma conhecida de aliança, como pode ser visualizado na Tabela 3.

**Tabela 03:** Forma de terceirização da administração dos *resorts*

**Forma de terceirização da administração dos *resorts*.**

Contrato de administração;	3 ( 60% )
Arrendamento;	1 ( 20% )
Sem resposta.	1 ( 20% )

Fonte: dados da pesquisa

A terceirização formalizada por contrato de administração envolve de forma participativa investidores e administradores, o que é o caso de 60% dos *resorts* pesquisados pertencentes a redes hoteleiras. Nesse modelo de terceirização, os investidores têm seu retorno financeiro vinculado aos resultados alcançados pelo empreendimento e participam das decisões de investimentos e aporte de capital. Em contrapartida, estabelecem metas e cobram resultados dos administradores, normalmente através da participação em assembleia ou conselho administrativo. Segundo Aldrigui (2007), cabe à empresa administradora tomar as decisões sobre a gestão do empreendimento e reportar regularmente suas ações e seus resultados alcançados aos investidores. A tarefa de composição do corpo de funcionários do hotel também cabe aos administradores, que são normalmente responsáveis pelo vínculo trabalhista. A autora acrescenta que boa parte dos hotéis das grandes redes em operação no Brasil se enquadra nesse modelo de administração.

Na terceirização através de arrendamento, o hotel é alugado, como imóvel, à empresa administradora para a exploração da atividade hoteleira. Nesse modelo, os investidores/proprietários do imóvel não têm qualquer participação na condução do negócio e contam com uma remuneração fixa, descomprometida com o desempenho financeiro do negócio, conferindo à empresa administradora total autonomia na gestão do *resort*. Entretanto, mudanças na estrutura física dos empreendimentos estão sujeitas à aprovação dos proprietários nos termos de contrato.

Observa-se, portanto, uma diversidade de conformações organizacionais baseadas na natureza do investimento e no tipo da administração que distinguem os *resorts* entre si, resultando em diferentes condicionantes e formas de se administrar o negócio. Por conseguinte, essas combinações conferem interesses e características próprias a cada organização que podem ser decisivas no desenvolvimento do lazer.

Mas as alianças estratégicas que se relacionam com o lazer nos *resorts* não se limitam apenas à formação de redes hoteleiras. Investigadas as formas de operação do lazer nos empreendimentos, observa-se que mais da metade deles terceirizam a operação de alguma atividade e apenas um terço operam sozinhos todas as atividades de lazer oferecidas (Tabela

4). Ressalta-se que nenhum *resort* tem a operação das atividades de lazer totalmente terceirizada, permitindo inferir que eles não abrem mão de conduzir a sua administração, mas alguns optam ou necessitam de parcerias para operá-lo.

**Tabela 04:** Forma de operação das atividades de lazer nos *resorts*

Forma de operação das atividades de lazer nos <i>resorts</i> .	
Totalmente própria;	3 (33%)
Própria e terceirizada.	6 (67%)

Fonte: dados da pesquisa

Investigando cada *resort* participante da pesquisa, observa-se que a terceirização da operação do lazer acontece em todas as combinações de investimento e administração detectadas, permitindo concluir que não existe uma relação crucial entre essas características do empreendimento e a opção pela terceirização da operação do lazer.

Na hotelaria, segundo Guerrier (2000), a opção pela terceirização pode ocorrer em função da necessidade de as organizações flexibilizarem suas operações em determinadas atividades, uma vez que os serviços que vendem são perecíveis, não estocáveis e estão sujeitos a picos e baixas de demandas comuns no fluxo turístico. Por exemplo, um assento vazio no restaurante, um quarto sem ocupação ou uma equipe de monitores de lazer sem atividade no hotel é um produto perdido, uma venda que não se realiza mais.

Sendo assim, a terceirização das operações permite a flexibilidade numérica e funcional dos funcionários, necessária para manter todos os serviços funcionando bem e garantir custos operacionais viáveis para o negócio. Além disso, a terceirização possibilita aos hotéis concentrarem-se nas suas atividades centrais, nas quais eles são especializados, embora isso torne mais difícil para a organização controlar uma atividade terceirizada (GUERRIER, 2000). Acreditamos que esses argumentos são bastante razoáveis para o fato de 67% dos *resorts* pesquisados terceirizarem alguma atividade de lazer.

A outra opção para os hotéis flexibilizarem suas operações, sobretudo em relação às atividades consideradas centrais, está na contratação de funcionários multifuncionais e na adoção de programas de produção variáveis, ajustando os produtos ofertados, os horários e os períodos de trabalho dos funcionários às demandas específicas do estabelecimento (GUERRIER, 2000). Parece ser o caso de 33% dos *resorts* pesquisados que operam sozinhos as atividades de lazer.

A operação/produção flexível, mais que uma necessidade particular dos hotéis, é também uma tendência para a maioria das organizações, segundo Castells (1999). Em função da crescente diversificação dos mercados e transformações tecnológicas, as demandas referentes à quantidade e à qualidade no consumo estão se tornando cada vez mais imprevisíveis, o que vem tornando os meios de produção em massa obsoletos e dispendiosos para diversas atividades econômicas. Dessa maneira, as possibilidades de programar a produção e personalizar os produtos, bem como a capacidade de incorporar novas tecnologias aos processos produtivos tornaram-se atributos essenciais para sustentar a competitividade das empresas, o que vem motivando a formação de alianças estratégicas e redes de empresas (CASTELLS, 1999).

A formação de redes de empresas se estabelece por meio de geometrias variáveis, cujo entrelaçamento suplanta as tradicionais fronteiras entre pequena e grande empresa ou a distinção entre pequeno e grande negócio, atravessando setores econômicos e espalhando-se por diferentes agrupamentos geográficos. As redes operam ao longo de vários processos que se reforçam uns aos outros, conforme Castells (2005, p. 21) relaciona:

grandes empresas que se descentralizam a si próprias enquanto redes de unidades semi-autônomas; pequenas e médias empresas que formam redes de negócios, mantendo a sua autonomia e flexibilidade enquanto tornam possível a utilização conjunta de recursos para atingir a massa crítica, conseguindo assim competir no mercado; pequenas e médias redes de negócios que se tornam fornecedores e subcontratados para uma série de grandes empresas; grandes empresas, e as suas redes auxiliares, comprometidas em parcerias estratégicas em vários projetos relativos a produtos, processos, mercados, funções, recursos, sendo cada um destes projetos específicos, e contudo, construindo uma rede específica em torno de

determinado projeto, a rede dissolve-se e cada um dos seus componentes forma outras redes em torno de outros projetos.

Nesse sentido, a terceirização da operação das atividades de lazer nos *resorts* se alinha às configurações flexíveis de formação de redes de empresas, haja vista que 67% dos estabelecimentos pesquisados mantêm aliança com uma ou mais empresas prestadoras de serviço, conforme expresso na Tabela 5.

**Tabela 05:** Número de empresas prestadoras de serviços de lazer contratadas por *resort*

**Número de empresas prestadoras de serviços de lazer contratadas por *resort*.**



Fonte: dados da pesquisa

A pesquisa demonstra que os *resorts* demandam a terceirização de uma diversidade de atividades de lazer com competências altamente especializadas, o que pode justificar a necessidade de os hotéis estabelecerem alianças com mais de uma empresa prestadora de serviços de lazer. Outras hipóteses para explicar esse fato são a possibilidade de essas empresas não oferecerem uma linha diversificada de produtos de lazer ou a pouca disponibilidade de oferta qualificada desse tipo de empresa nas regiões geográficas dos empreendimentos, provocando uma rotatividade na formação de alianças. De qualquer maneira, quanto maior o número de empresas prestadoras de serviços, mais difícil para os *resorts* sintonizarem os valores, conceitos, qualidade e processos operacionais do lazer, dificultando todo o sistema de gestão do setor nos empreendimentos.

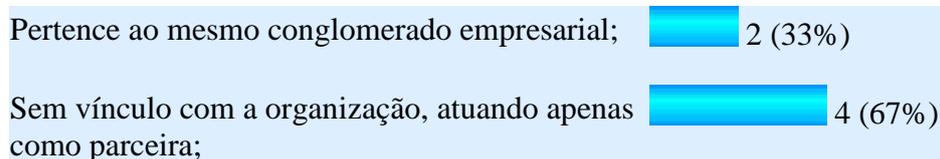
Além dessas dificuldades, a terceirização confere desvantagens aos empreendimentos, como a dependência da empresa prestadora de serviços, a falta de controle das atividades terceirizadas e a dificuldade de acesso a informações competitivas importantes referentes a essa atividade

(CHEN, 2008). Essas são razões possíveis para que 33% dos *resorts* pesquisados não terceirizam as atividades de lazer.

Por outro lado, a natureza da relação entre os *resorts* e a empresa prestadora de serviços pode favorecer a eficiência e a sintonia necessárias à aliança. A tendência de estruturação de empresas na forma de rede, como “grandes empresas que se descentralizam a si próprias enquanto redes de unidades semi-autônomas” (CASTELLS, 2005, p. 21), parece manifestar-se também na realidade dos *resorts* pesquisados: considerando apenas os estabelecimentos que terceirizam a operação do lazer, 33% o fazem para empresas pertencentes ao mesmo conglomerado empresarial e outros 67% terceirizam para empresas independentes sem qualquer vínculo com a organização, como visualizado na Tabela 6.

**Tabela 06:** Relação do *resort* com a(s) empresa(s) prestadora(s) de serviço de lazer

**Relação do *resort* com a(s) empresa(s) prestadoras de serviço de lazer.**



Fonte: dados da pesquisa

Segundo Castells (1999), as estratégias de formação de alianças e redes de empresas dão flexibilidade ao sistema produtivo, mas não garantem a adaptabilidade entre as empresas. Para favorecer esse ajustamento, grandes empresas estão se transformando em redes, dinamizando os componentes de sua estrutura interna através da criação de unidades descentralizadas de negócio, com certa autonomia, mas dentro de uma estratégia comum, com missão, valores e objetivos compartilhados. Nesse sentido, a terceirização da operação das atividades de lazer a empresas de um mesmo grupo empresarial do *resort* tendem a ser mais sintonizadas, duradouras e eficientes do que a terceirização a empresas totalmente independentes.

A opção de terceirizar ou não o lazer nos *resorts* não se restringe apenas à necessidade de flexibilização das operações. Segundo Lewis (1992), a terceirização oferece outras vantagens

aos empreendimentos como, por exemplo, agregar valor ao produto. Isso acontece quando a empresa prestadora de serviço tem mais capacidade para criar e oferecer uma ampla linha de produtos e possui mais competência específica para produzi-los com qualidade e desempenho superior do que o próprio *resort*. A terceirização pode também proporcionar ganho tecnológico, quando ocorre transferência de tecnologia e conhecimentos entre as empresas, principalmente se envolver pesquisa e planejamento conjuntos de novos produtos e processos produtivos.

Nesse sentido, considerando apenas os *resorts* que terceirizam o lazer, a pesquisa demonstra que a atuação das empresas terceirizadas vai além da “simples” tarefa de operar as atividades de lazer nos empreendimentos. A Tabela 7 demonstra que essas empresas participam do planejamento em 50% dos casos; da avaliação da qualidade em 33% dos casos e das decisões estratégicas em 33% dos casos.

**Tabela 07:** Atuação das empresas prestadoras de serviços de lazer nos *resorts*

**Atuação das empresas prestadoras de serviços de lazer nos *resorts*.**

Operação das atividades de lazer;	6 (100%)
Planejamento das atividades de lazer;	3 (50%)
Avaliação da qualidade do lazer;	2 (33%)
Tomadas de decisão relacionadas às estratégias de lazer;	2 (33%)

Fonte: dados da pesquisa

Esses dados revelam o baixo envolvimento das empresas terceirizadas em outras possibilidades de atuação que não a operação do lazer. Chama a atenção o fato de elas participarem do planejamento das atividades de lazer em apenas 50% dos *resorts* onde operam, denunciando o desequilíbrio e a fragilidade das alianças.

Nessa questão, vale ressaltar que as alianças estratégicas só ocorrem e obtêm êxito quando há necessidades, riscos e recursos compartilhados entre as partes envolvidas, e é exatamente no planejamento das atividades de lazer que são acordados os objetivos, partilhados os valores, estabelecidas as metodologias e definidos os recursos aplicados – quais, quanto, como,

quando, onde, quem e para quê eles serão empregados. Ou seja, sem planejamento conjunto não há compromisso mútuo, muito menos sintonia entre o *resort* e a empresa terceirizada, e essa acaba se tornando uma mera cumpridora de tarefas.

Com relação ao controle da qualidade de lazer, a pesquisa confirma o pouco envolvimento das empresas prestadoras de serviços: em apenas 33% das alianças elas participam da avaliação de qualidade. Esse dado parece demonstrar que os acordos entre os *resorts* e as empresas terceirizadas configuram-se em 77% dos casos como uma simples contratação de prestação de serviços, na qual cabe ao contratante pagar o serviço e verificar se ele foi executado corretamente, enquanto que ao contratado cabe apenas cumpri-lo da maneira combinada. Efetivamente esse não é o tipo de relação que caracteriza as verdadeiras alianças estratégicas, com alto envolvimento e comprometimento das partes.

Ainda em relação à atuação das empresas terceirizadas nas alianças, 33% delas participam conjuntamente com o empreendimento das tomadas de decisão relacionadas às estratégias de lazer. Observamos que, independente do nível estratégico, normalmente as decisões dizem respeito apenas à administração dos empreendimentos, mas essa participação das empresas terceirizadas sugere tamanha sintonia e comprometimento que indica a formação de organizações em rede que tomam decisões em conjunto.

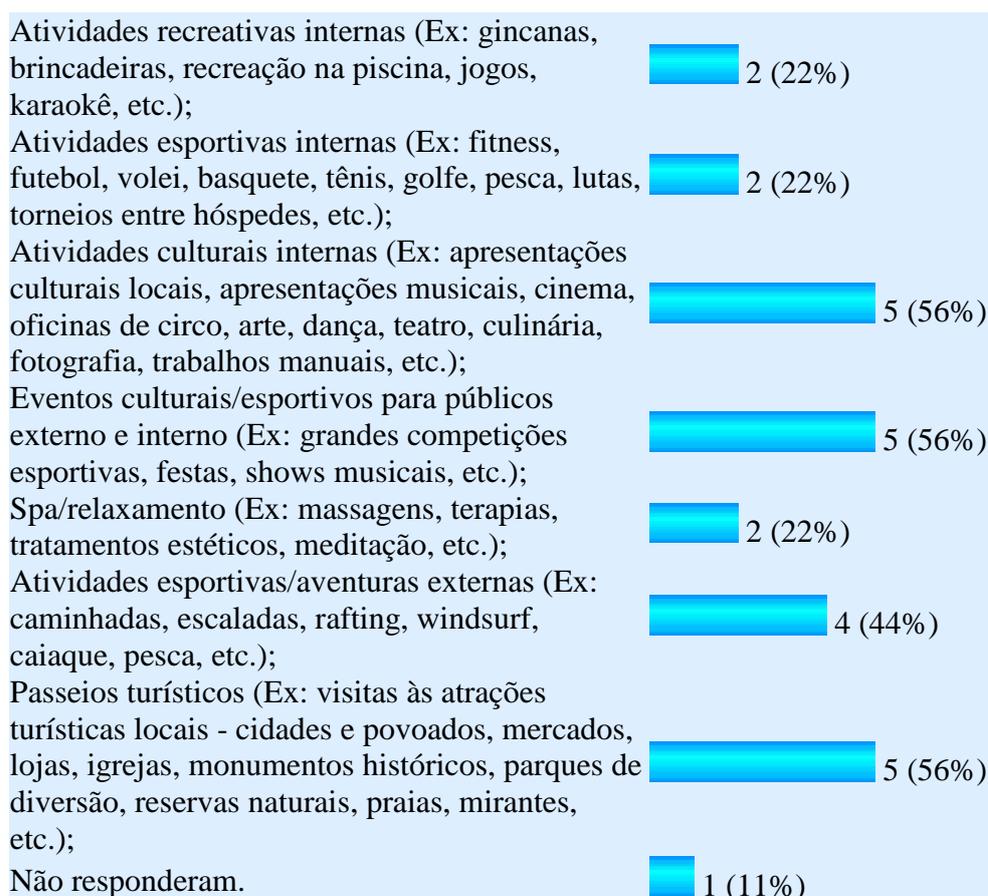
Todos os quesitos que envolvem as alianças estratégicas discutidos até aqui, seguramente, repercutem de alguma maneira no repertório de atividades de lazer oferecidas pelos *resorts* e na sua forma de operação. Terceirizar ou não a operação envolve questões estratégicas específicas de cada organização e características inerentes de cada atividade de lazer, principalmente no que tange a flexibilização operacional, a competência específica para operá-las, o valor que agregam ao produto lazer e o custo que representam.

Os dados da Tabela 8 mostram que as atividades de lazer mais terceirizadas pelos *resorts* são os passeios turísticos, as atividades culturais internas e os eventos esportivos e culturais para o grande público. Presume-se, que, na decisão de terceirizar cada uma dessas atividades, foram consideradas as possibilidades e necessidades operacionais em relação à sazonalidade, ao volume e à diversificação do serviço; a disponibilidade de profissionais e empresas

prestadoras de serviço com competência específica na região e o valor agregado ao produto lazer.

**Tabela 08:** Atividades de lazer com operação terceirizada nos *resorts*

**Atividades de lazer com operação terceirizada nos *resorts*.**

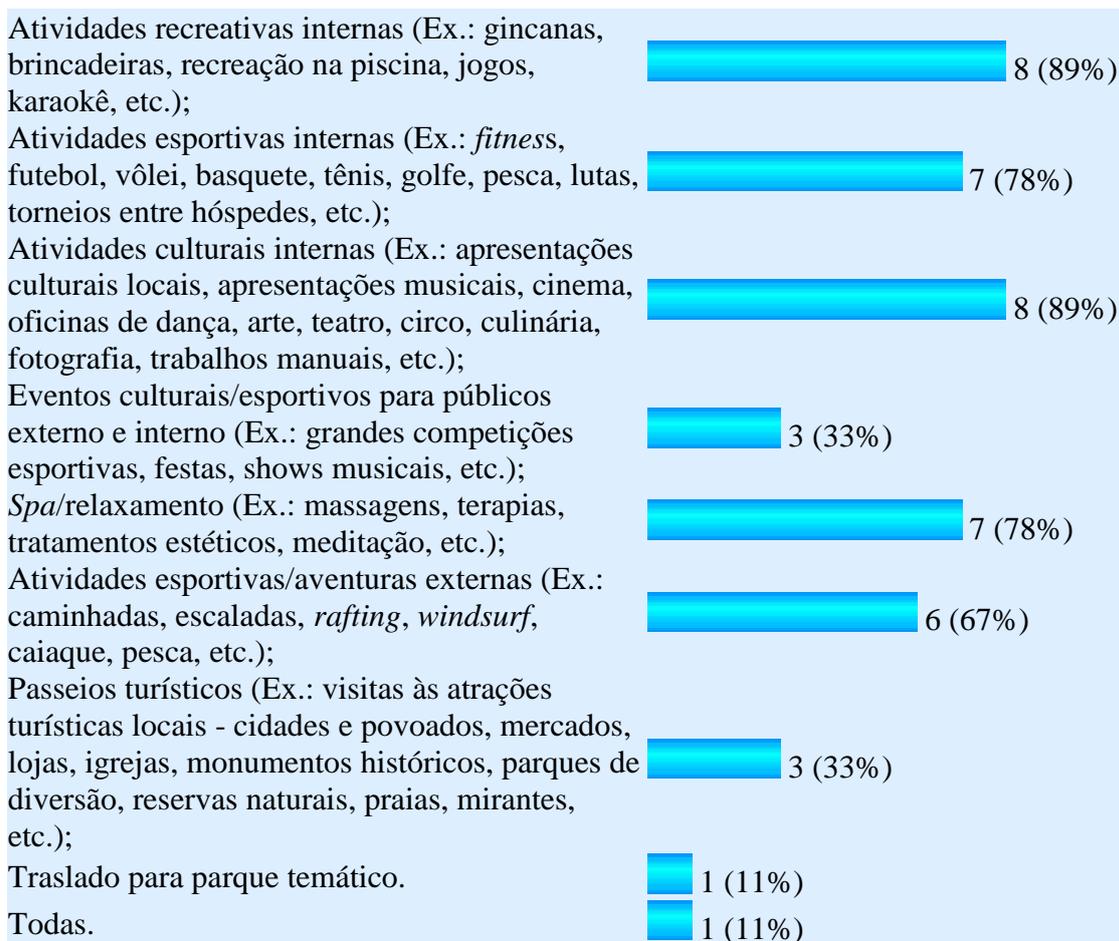


Fonte: dados da pesquisa

Por outro lado, as atividades de lazer mais operadas pelos próprios *resorts* são a recreação e as atividades culturais, seguidas de perto pelas atividades esportivas e de relaxamento, conforme demonstrado na Tabela 9.

**Tabela 09:** Atividades de lazer com operação própria nos *resorts* – fevereiro de 2010

**Atividades de lazer com operação própria nos *resorts*.**



Fonte: dados da pesquisa

Observando as tabelas 8 e 9, é interessante ressaltar que nenhuma das categorias de atividade de lazer destacou-se pela ocorrência absoluta de uma forma operacional, própria ou terceirizada, o que demonstra a complexidade ambiental e a particularidade que envolve cada opção de operação. Um dado curioso que pode ilustrar essa observação é a forma de operação das atividades culturais nos *resorts*: elas são, ao mesmo tempo, as mais terceirizadas e as mais operadas pelos próprios empreendimentos, segundo a pesquisa.

A opção por terceirizar ou não a operação das atividades de lazer também está relacionada a questões competitivas dos *resorts*. Segundo Quinn; Hilmer (2001), os produtos costumam ser

vistos como parte integrante das “essências competitivas” do empreendimento, capaz de diferenciá-lo e proporcionar valor singular para os clientes. Dessa maneira, os *resorts* tendem a manter o máximo de suas “essências competitivas” dentro dos seus domínios internos, ou seja, seus produtos de maior relevância tendem a ser operados ou produzidos por eles mesmos. Portanto, é razoável afirmar que o produto básico de lazer dos *resorts* pesquisados é composto pela recreação, atividades culturais, esportivas e de relaxamento.

#### **4. Considerações Finais**

A primeira importante constatação da pesquisa refere-se à complexidade dos ambientes de negócio e organizacional no qual estão imersos os *resorts* e, por conseguinte, o lazer. A conjuntura social e econômica, o mercado consumidor, os investidores, a natureza do negócio, a administração de cada organização e as alianças estratégicas estabelecidas mostraram uma intrincada rede de relações que influem decisivamente na participação do lazer nas estratégias organizacionais dos empreendimentos.

Nessa perspectiva, observamos o lazer como componente estruturante crucial do negócio *resort*, receptor de grandes investimentos, submetido à composição dos investidores, influente e dependente do planejamento hoteleiro, sujeito à forma de administração do empreendimento, exposto a alianças estratégicas e imerso num mercado consumidor altamente competitivo.

Nesse turbilhão de interesses que o lazer se encaixa nas estratégias organizacionais de nível empresarial, de negócio e funcional dos *resorts*. Nas estratégias de implantação desses empreendimentos, o lazer é um dos maiores protagonistas, um componente estruturante crucial, pelo vulto dos investimentos financeiros, tanto quanto pelo apelo que representa ao mercado investidor. Entretanto, a partir do funcionamento dos *resorts*, a participação e o significado do lazer nas estratégias organizacionais ganham contornos imprecisos.

A primeira grande incerteza refere-se à terceirização, ainda que parcial, das atividades de lazer que ocorre na maioria dos *resorts*. Considerando as teorias organizacionais, a empresa só deve terceirizar um produto quando esse não é relevante para o negócio e está fora do seu

sistema de valores, de maneira que a ela possa se dedicar as suas tarefas essenciais. Nesse entendimento, o lazer pode ser interpretado como uma atividade não essencial dentro dos *resorts*. Em contrapartida, as teorias sobre alianças organizacionais defendem a terceirização como uma estratégia competitiva para as empresas, que pode conferir valor ao produto pela possibilidade de flexibilização operacional e pela competência específica de uma empresa prestadora de serviço. Nesse sentido, o lazer pode representar uma atividade essencial dos *resorts*, mesmo com sua operação terceirizada.

Acreditamos que o principal ponto em questão não é a opção de terceirizar ou não uma atividade de lazer, mas os modelos de alianças estratégicas possíveis para efetivá-la. Um *resort* pode, por exemplo, simplesmente delegar suas estratégias e atividades de lazer a uma empresa terceirizada, ou pode também se dedicar a atividades pré-operacionais do lazer, como o planejamento e desenvolvimento de produtos, e terceirizar suas operações a empresas prestadoras de serviços sem, no entanto, abdicar da participação no treinamento e controle das atividades.

Terceirizar ou não a operação do lazer envolve questões estratégicas específicas de cada organização e características inerentes de cada atividade de lazer, principalmente no que tange à flexibilização operacional, à competência específica para operá-las, ao valor agregado ao “produto lazer” e ao custo que representa. Não obstante, a principal tendência que se apresenta à realidade corporativa reside na formação de redes de empresas, baseadas em alianças com compromisso mútuo e possibilidades de programar a produção, personalizar produtos e compartilhar novas tecnologias, de maneira a sustentar a competitividade das empresas envolvidas. Possivelmente assim, as empresas prestadoras de serviços possam participar em vários âmbitos, de forma comprometida e construtiva, na condução do lazer nos *resorts*.

Observamos ainda que as “tendências” defendidas pelos autores parecem estar transformando o ambiente estratégico do lazer e dos *resorts*, ainda que lentamente. Nesse processo de transformação organizacional, os *resorts* têm a urgência de se posicionarem com mais consistência em relação ao lazer, definindo um papel claro para ele dentro do negócio. Há ainda a possibilidade de estabelecerem modelos inovadores de alianças estratégicas para a

área e a oportunidade de enriquecerem suas experiências de lazer, envolvendo novos valores e competências. No entanto, até que essas mudanças possam se concretizar, acredito que o lazer continuará exercendo papéis ambíguos ou contraditórios nos *resorts*: ora como principal produto dos empreendimentos, ora como um produto acessório, ora como atividade de ocupação dos hóspedes, ora como potencial experiência transformadora.

Por fim, acreditamos que lazer e negócio não encerram conceitos nem práticas necessariamente excludentes. Mesmo diante de um quadro tão complexo e dos problemas levantados na pesquisa, as possibilidades para o melhor desenvolvimento do lazer nos *resorts* são inúmeras. Nesse propósito, são necessários estudos que estabeleçam conexões entre as áreas de conhecimentos envolvidas, buscando vencer preconceitos e abandonando velhos paradigmas. Para avançar nos conhecimentos, é preciso conhecer com profundidade os problemas enfrentados, enxergar a convergência de interesses, estabelecer conexões teóricas e não apenas destacar as divergências "intransponíveis".

Por fim, destacamos que 20% dos resorts responderam a nossa consulta. Do ponto de vista da pesquisa qualitativa tivemos êxito no número de respostas, no entanto, sugerimos a continuidade de estudos sobre a temática, buscando inclusive a adesão de mais resorts, no intuito de qualificar cada vez mais as informações sobre o lazer nesses espaços.

## Referências

- ALDRIGUI, Mariana. *Meios de hospedagem*. São Paulo: Aleph, 2007.
- ANDRADE, Néilson; BRITO, Paulo Lúcio de; JORGE, Wilson Edson. *Hotel: planejamento e projeto*. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003.
- BARBOSA, Marcos Aguiar. *Resort: o lazer no contexto de negócio*. In: *Licere*, Belo Horizonte, v. 08, n. 02, 2005.
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BORBA, Carla. *Turismo em resorts*. Caxias do Sul, RS: Educs, 2005.
- BRAMANTE, Antônio Carlos. *Lazer: concepções e significados*. In: *Licere*, Belo Horizonte, v. 01, n. 01, 1998.
- CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. *O que é lazer?* São Paulo: Brasiliense, 2006.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.



\_\_\_\_\_. A sociedade em rede: do conhecimento à ação política. In: CASTELLS, Manuel; CARDOSO, Gustavo (Org.). *A sociedade em rede: do conhecimento à ação política*. Lisboa: Imprensa Nacional - Casa da moeda, 2005.

CLARKE, Alan; CHEN, Wei. *Hotelaria*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DELGADO, Mônica. *Conteúdos culturais do lazer: presença e aplicabilidade na hotelaria*. Dissertação de mestrado em educação física. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifolha, 1999.

\_\_\_\_\_. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifolha, 1999.

DUMAZEDIER, Joffre. *Lazer e cultura popular*. São Paulo: Perspectiva, 1973.

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

GUERRIER, Yvonne. *Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes*. São Paulo: Futura, 2000.

IZQUIERDO, Ignácio Costa. *Atuação Profissional em Lazer: análise do profissional de educação física enquanto animador sociocultural, participante de equipes de lazer em hotéis*. Dissertação de mestrado em educação física. Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2004.

LYNCH, Robert Porter. *Alianças de negócios, a arma competitiva: como planejar, negociar e gerenciar estratégias competitivas*. São Paulo: Makron Books, 1994.

LEHN, Silvana. *A fruição do lazer em resorts: aspectos simbólicos-imaginários que possibilitam e mantêm a modalidade de prestação de serviços. Um estudo de caso do Plaza Itapema Resort/SC*. Dissertação de mestrado em turismo e hotelaria. Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação Balneário Camboriú, Balneário Camboriú, 2004.

LEWIS, Jordan D. *Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade*. São Paulo: Pioneira, 1992.

MELO, Vitor Andrade de; ALVES JÚNIOR, Edmundo de Drumond. *Introdução ao lazer*. Barueri, SP: Manole, 2003.

MILL, Robert Christie. *Resorts: administração e operação*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MINTZBERG, Henry. A estrutura das organizações. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 141-156.

NEGRINE, Airton. BRADACZ, Luciane. CARVALHO, Paulo E. Gedoz. *Recreação na hotelaria: o pensar e o fazer lúdico*. Caxias do Sul: Educs, 2001.

OLIVEIRA, Luiz Fernando de. *Lazer em resorts: o estudo de caso do "Eco Resort Avaré Jurumirim"*. Dissertação de mestrado em hospitalidade. Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2005.

PINA, Luiz Wilson; RIBEIRO, Olívia C. F. *Lazer e recreação na hotelaria*. São Paulo: Editora SENAC, 2007.

PINE II, Joseph B.; GILMORE, James H. *O espetáculo dos negócios: desperte emoções que seduzam os clientes, sensações intensas determinam o valor de produtos e serviços*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

QUINN, James Brian; HILMER, Frederick G. Essência competitiva e terceirização estratégica. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 72-80.

RIBEIRO, Olívia Cristina Ferreira. A Atuação do profissional do lazer nos hotéis: proporcionando o prazer ou a obrigação? In: *Licere*, Belo Horizonte, v. 05, n. 01, 2002.

RIBEIRO, Olívia Cristina Ferreira; QUEIROZ, Emerson; SOUZA, Luciana M. de. Os Hotéis de lazer do Estado de São Paulo: um diagnóstico. In: *Licere*, Belo Horizonte, v. 07, n. 01, 2004.

RIBEIRO, Olívia Cristina Ferreira. Hotéis de lazer. In: GOMES, Christiane Luce (Org.). *Dicionário Crítico do lazer*. Belo Horizonte: Autêntica, 2004, p. 107-112.

SILVA, Sílvio Ricardo da; LIMA E SANTOS, Carla Augusta Nogueira; Lazer em hotéis: o temos e o que queremos. In: WERNECK, Christiane Luce G.; ISAYAMA, Hélder Ferreira (Orgs.). *Seminário "O Lazer em Debate"* (3.: 2002: Belo Horizonte, MG). Belo Horizonte: UFMG / DEF / CELAR, 2002, p. 127-135.

SILVEIRA, Carla Borba da Mota. *O paraíso negociado: ensaio etnográfico sobre turistas em resorts*. Dissertação de mestrado em antropologia. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2004.

SUAREZ, Marcus Alban. Os Problemas da Expansão Espacial do Turismo no Brasil: Uma análise exploratória com base na Nova Economia Institucional. Universidad de Viña del Mar – Chile. *Ciencias Sociales Online*, Julio 2007, Vol. IV, n. 2.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 2008.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNEL, John. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2007.

**Recebido em: 03/06/2013 (1ª versão) 14/05/2014 (última versão)**

**Aprovado em: 16/06/2014**