



BEM-VINDO, A CASA É SUA! O TURISMO COMUNITÁRIO DA FUNDAÇÃO CASA GRANDE

WELCOME HOME, IT'S YOURS! THE COMMUNITY TOURISM OF THE CASA GRANDE FOUNDATION

Recebido em 09.01.2019 Aprovado em 26.08.2019

Avaliado pelo sistema double blind review

DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v13i3.27605>

Ítalo Anderson Taumaturgo

italotaumaturgo@gmail.com

PPGA/ Universidade de São Paulo – São Paulo/SP, Brasil

<https://orcid.org/0000-0002-5057-098X>

Halana Adelino Brandão

halanabrandao@gmail.com

Universidade Federal do Cariri – Juazeiro do Norte/CE, Brasil

<https://orcid.org/0000-0002-4601-4323>

Antonio Messias Valdevino

messiasurca@gmail.com

PPGA/ Universidade Federal da Paraíba – João Pessoa/PB, Brasil

<https://orcid.org/0000-0001-7096-7071>

Brena Carolina de Oliveira Silva

brena.carolina.adm@gmail.com

PPGA/ Universidade Federal da Paraíba – João Pessoa/PB, Brasil

<https://orcid.org/0000-0001-7578-6739>

Resumo

O caso trata sobre a experiência de turismo comunitário criada em torno da Fundação Casa Grande, uma organização sem fins lucrativos localizada na cidade de Nova Olinda, Ceará, que tem como objetivo promover a formação educacional de crianças e jovens. O modelo de gestão e educação implementado pela Casa Grande despertou a atenção de pesquisadores e curiosos que passaram a frequentar a cidade, criando assim um movimento de turismo comunitário local. O caso é baseado numa experiência real e os dados para sua elaboração foram coletados com o uso entrevistas a partir de roteiros semiestruturados, observação participante e consulta ao acervo fotográfico da Fundação. A aplicação do caso é indicada a disciplinas relacionadas à empreendedorismo, marketing e gestão de serviço em cursos de graduação e especialização da área de gestão.

Palavras-chave: Gestão de Serviços. Turismo de Base Comunitária. Negócios Sociais. Qualidade na Prestação de Serviços. Estratégia.

Abstract

The case deals with the community tourism experience created around the Casa Grande Foundation, a non-profit organization located in the city of Nova Olinda, Ceará, which aims to promote the educational formation of children and youth. The management and education model implemented by Casa Grande has attracted the attention of researchers and onlookers who came to the city, creating a local community tourism movement. The case is based on real experience and the data for its elaboration were collected using interviews from semi-structured scripts, participant observation and consultation of the Foundation's photographic collection. The application of the case is indicated for disciplines related to entrepreneurship, marketing and service management in undergraduate and specialization courses in management.

Keywords: Service Management. Community Based Tourism. Social Business. Quality in Services. Strategy.

Contexto do Caso

Era uma cidade no sertão cearense. Figurava seu estilo típico de cidade do interior: ruas de pedra, pequenos comércios e pessoas conversando na porta. Antigamente, ninguém dava muito valor à Nova Olinda. Tem uma história que diz que o poeta Patativa do Assaré, ao passar por Nova Olinda em viagem, falou:

- Por que Nova Olinda? Aqui não é nova e nem é linda!

Acontece que a cidade de Nova Olinda era chamada anteriormente de Tapera. Um frade chamado Frei Henrique Feitosa vinha de um colégio de Olinda, Pernambuco, e passava por esse lugar. O local, na época, era um povoado que continha alguns barracos de palha e a única casa de tijolos que existia ficava bem no centro da cidade.

O frade recebeu abrigo no pequeno povoado e, em troca, a população pediu para ele celebrar uma missa embaixo de um pé de tamboril que ficava ao lado da casa de tijolos. Os moradores pediram também que nesta missa ele trouxesse um novo nome para o povoado, porque Tapera em Tupi significava casa velha abandonada, e esse nome não trazia progresso ao local. O frei rezou a missa e disse que o povoado iria se chamar Nova Olinda, para marcar sua vinda da cidade de Olinda. Tapera foi nome do povoado até a quinta geração. A quinta geração acabou quando a casa de tijolos foi restaurada.

A cidade de Nova Olinda cresceu. O município, localizado a 497km da capital Fortaleza, no estado do Ceará, possui hoje uma população estimada de 15.310 habitantes e 40,67% do Produto Interno Bruto - PIB advém da administração e dos serviços públicos do município (IBGE, 2016). O Índice de Desenvolvimento Humano - IDH da cidade segue o valor de 0,625, valor considerado mediano segundo o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD.

Naquela singela cidade, por vezes desacreditada, precisamente nos aposentos da velha casa de tijolos, foi criado um projeto de empreendedorismo social que promovia ações de educação de crianças e jovens e de valorização e conhecimento da cultura local. O projeto trouxe uma nova visão à Nova Olinda, a ponto de fazer a cidade receber o título de Polo Indutor do Turismo do Estado do Ceará no ano de 2010. A Fundação Casa Grande articula diversos empreendimentos sociais que contribuíram na estruturação de um turismo diferente do que nós costumamos ver. Isso inclui as formas de hospedagem.

Meio à formação do Turismo de Base Comunitária foram criadas as chamadas pousadas domiciliares, que são quartos dentro das casas dos pais das crianças atendidas pela instituição, construídos para oferecer o serviço de hospedagem aos turistas que chegavam à Nova Olinda, ao tempo em que agregava uma renda extra às famílias.

Quem chegava às pousadas domiciliares não poderia esperar um padrão de luxo. A simplicidade da vida em comunidade era o que atraía o público das pousadas. Todavia, isso já não era suficiente para manter o negócio sustentável. Uma gestão compartilhada do negócio gerava complicações que interferiam na qualidade do serviço de hospedagem. A chegada de uma agência comunitária, comandada por Pedro, um jovem que cresceu dentro da Casa Grande, resolveu parte desse problema.

Porém, ao longo dos anos, outras adversidades afetavam as pousadas domiciliares. Pedro entendia que os turistas estavam mais exigentes. Eles queriam experienciar o cotidiano e a cultura local, mas não dispensavam algumas facilidades durante a estadia em Nova Olinda. A pousada deveria melhorar a prestação de seus serviços, ao tempo em que não poderia perder a essência de turismo comunitário. Como fazer isso? Pedro estava ciente do problema que deveria solucionar?

O início de tudo

No ano de 1992, o casal Allemborg e Rosiane teve a ideia de restaurar uma velha casa de tijolos, que era a casa do avô de Allemborg, e fazer dela um memorial da mitologia do Cariri e um centro cultural em Nova Olinda, que se chamaria Casa Grande - Memorial do Homem Kariri. O que não se esperava era que aquele lugar fosse “invadido” pelas crianças:

Allemborg: - Quando a gente restaurou a casa, as crianças chegaram e aí começa um diálogo em que eu vou resgatar todas aquelas vivências e brincadeiras que tive na infância, de bandinha de lata, do brincar...

Eles começaram a promover formações educacionais dentro da Casa. Lá o aprendizado se misturava às brincadeiras. A molecada percebeu que podia aprender brincando. A Casa Grande virou fundação, uma organização não-governamental, cultural e filantrópica. Esse jeito de educar virou cartão postal da Fundação Casa Grande e de Nova Olinda. Nos anos seguintes, muitos curiosos apareciam querendo entender o que acontecia naquela cidadezinha. O lugar que já foi vilarejo, passou a receber gente de todo Brasil e de outros países.

FIGURA 1 – Fachada da Casa



Fonte: Arquivos da Fundação Casa Grande (2016)

Turismo em Nova Olinda

No início, muitos visitavam a Casa Grande de passagem quando em viagem para outro lugar, ou, no máximo, ficavam o dia inteiro. No entanto, as pessoas começaram a gostar tanto do lugar que queriam passar mais tempo. Estava iniciando em Nova Olinda um movimento turístico que antes não era imaginado. Os pais das crianças chegavam a oferecer alojamento em suas casas para aqueles visitantes mais familiarizados:

Visitante: - Dona Francisca, agradeço por ter me acolhido. Além da boa vontade de me hospedar a senhora ainda se incomoda em preparar um café da manhã!

Dona Francisca: - Incômodo nenhum, meu filho! Quem é amigo da Casa Grande é nosso amigo também e temos o prazer de receber em nossa casa.

Visitante: - Tome 50 reais para ajudar nas despesas!

Dona Francisca: - Pode guardar esse dinheiro! Hospitalidade no Nordeste é uma coisa dada, como se dá para Deus!

O número de visitantes que desejavam passar mais dias na Fundação Casa Grande estava aumentando. Pelo porte da cidade, que contava apenas com 152 empresas (IBGE, 2008), não havia hotel e pousada estruturada para atender essa demanda.

Allemborg: - Estou surpreso com esse tanto de pessoas que está vindo para Nova Olinda visitar a gente. A única coisa ruim é que aqui não tem pousada nem hotel que acomode essa gente!

Dona Terezinha: - Não me importo nem um pouco em levar esse povo lá pra casa. O problema é que lá não cabe todo mundo!

Allemborg: - Temos que pensar logo numa forma de acolhê-los melhor!

Começou-se, então, a pensar que a casa dos pais das crianças que frequentavam a fundação poderia ter um quarto exclusivo e organizado para receber os visitantes, criando um serviço especializado para atender essa necessidade e estabelecendo um preço para tal oferta. Isso evitaria o constrangimento que havia entre o visitante que gostaria de contribuir e os pais das crianças que não queriam aceitar a ajuda financeira.

Em 2008, a fundação foi à procura de editais e parceiros que pudessem estimular a criação dessas pousadas nos domicílios dos pais das crianças atendidas pela instituição. À medida que alguns apoios eram recebidos, a reforma dos quartos foi sendo realizada, sempre com a contrapartida das famílias, financeira ou na mão de obra para construção dos quartos.

Esse foi um dos negócios pioneiros derivados do movimento turístico iniciado em Nova Olinda. As chamadas Pousadas Domiciliares eram quartos dentro da casa dos pais das crianças atendidas pela Casa Grande, decorados nas cores e formas da fachada da fundação. Era um ambiente simples, que objetivava levar o hóspede a imergir na cultura local e na vida em comunidade.

Check-In

No início da manhã havia pouco movimento na Casa Grande porque era o horário das crianças frequentar a escola. À tarde o cenário mudava. Por volta das 13hs as crianças começavam a chegar e ocupar os espaços da fundação. Ao longo da tarde participavam de oficinas, exibição de filmes, atividades musicais, teatros, programas da rádio e da TV e das leituras na gibiteca. Cada criança também tinha suas responsabilidades, entre elas cuidar dos espaços da fundação e ajudar a receber as pessoas que visitavam o lugar.

Dia a dia tinha gente frequentando a Casa Grande, principalmente escolas, educadores e pesquisadores que queriam conhecer seu peculiar estilo de gestão e educação. A cidade, de 15.310 habitantes, entrava na rota do Turismo de Base Comunitária, um tipo de turismo que prioriza as vivências que traduziam o modo de vida da comunidade receptora, valorizando os bens naturais e culturais da mesma.

Quem ali chegava, queria experimentar o jeito de se viver em Nova Olinda e ter o sentimento de fazer parte da Casa Grande. Assim, o turista do Turismo de Base Comunitária também era diferente. Não procurava conforto, luxo ou tudo aquilo que é encontrado em hotéis. Buscava trocas culturais, a simplicidade do local e participar de atividades criativas. Nessa intenção, muitos dos que chegavam se hospedavam nas Pousadas Domiciliares, criadas para atender a demanda crescente de visitantes no local.

Ao chegar na casa de Dona Lúcia, ela já sabia, assim como as outras mães, como receber o visitante que chegava:

Dona Lúcia: -Bom dia, boa tarde e boa noite. Seja bem-vindo à nossa casa, que agora é sua também. Vou te levar aos seus aposentos.

No trajeto até o quarto, ela apresentava oportunamente os familiares que moravam ali. O dormitório que o visitante ficava, realmente parecia uma “pequena Casa Grande”. Possuía uma cama, uma TV, um frigobar, um ventilador, uma mesinha de estudos, uma estante com livros sobre a Fundação e um banheiro, sem chuveiro elétrico. Tudo simples, organizado e limpo.

Dona Lúcia: - A gente toma café da manhã às 08h:30. Seria bom você sentar à mesa com a gente. Vou fazer uma tapioca com queijo pra você!

A proposta para os hóspedes era transportá-los ao modo de viver daquela família. O visitante deveria se adaptar à rotina da casa. Compartilhar da mesma alimentação, por exemplo. Os anfitriões, por sua vez, tinham o dever de acolher bem e tratar com respeito quem chegava.

FIGURA 2 – Pousadas Domiciliares: vista interna e externa.



Fonte: Arquivos da Fundação Casa Grande (2016).

O jeito que não deu certo

As pousadas representavam uma renda extra àquelas famílias. Todos estavam animados com a ideia. O desejo era que o negócio crescesse de forma organizada e sustentável. O modelo de cooperativa pareceu, inicialmente, o formato de organização mais adequado à proposta da Fundação Casa Grande em formalizar as pousadas domiciliares, já que se tratava de um grupo de pessoas que colaboravam em conjunto, não havendo posições hierárquicas entre elas.

Nessa perspectiva, foi criada a COOPAGRAN - Cooperativa Mista dos Pais e Amigos da Casa Grande, constituída pelos pais dos meninos e meninas que faziam parte da Casa Grande.

Novos pais entraram no negócio, chegando a contabilizar 9 leitos disponíveis para hospedagem. Havia reuniões semanais com os participantes da cooperativa, registro em ata e prestação de conta. Era seguido o regimento previsto na lei de cooperativa. A COOPAGRAN produzia e comercializava lembrancinhas (souvenirs) e artesanatos, além de ser responsável por gerenciar o receptivo turístico por meio da lojinha, cantina, pousadas domiciliares e serviço de transporte. A gestão do negócio acontecia de forma compartilhada.

A Casa Grande começou a ser conhecida nacionalmente e internacionalmente. O número de visitantes só crescia. Ora, se o fluxo de turista aumentava constantemente, teria como dar errado? O que aconteceria com o turismo comunitário da fundação?

Com o passar dos anos, considerando o aumento no fluxo de turistas e o fato de que a maioria dos pais da cooperativa possuía atividades de geração de renda paralelas, o excesso de responsabilidades afetou a administração das pousadas, gerando dificuldades na prestação do serviço.

A comunicação com os turistas interessados em se hospedar era deficiente, pois os contatos não eram respondidos, e quando feito, era realizado tardiamente. Alguns se queixavam também pelo fato de quase não haver contato com a família, o que era prometido na oferta da experiência comunitária. A família passava o dia fora e quando voltava buscava descansar, não havendo interação satisfatória entre o visitante e os anfitriões.

As burocracias exigidas pelo regime de cooperativa e a falta de profissionais especializados para tratar as demandas judiciais deste formato de organização fizeram o negócio contrair dívidas e empacar em questões nas quais ninguém sabia resolver. O cenário que antes aparentava ser fascinante passou a ser enxergado como nebuloso. Os problemas que surgiram fizeram a cooperativa perder seu rumo. Diante disso, qual seria a decisão a ser tomada? Seria o caso de fechar a COOPAGRAN?

O jeito que deu certo

A COOPAGRAN foi fechada!

No entanto, isso não significou que as pousadas domiciliares deixaram de existir. O formato de cooperativa não funcionou como desejado. Com uma administração compartilhada, as decisões e responsabilidades eram diluídas. Faltava algo que centralizasse o propósito do negócio e alguém que se dedicasse exclusivamente às pousadas e que não as visse apenas como uma renda extra. Em 2013, buscaram-se outras alternativas de administração para o gerenciamento do sistema de pousadas. Foi daí que Pedro apareceu.

Pedro teve sua formação na Casa Grande. Tinha 24 anos e estava pensando em abrir seu próprio negócio. Por ser criado naquele ambiente, mencionava com frequência que gostaria de fazer algo diferente. Com formação técnica em eventos, já tinha participado da organização de grandes produções, entre elas, o Seminário Internacional de Turismo de Base Comunitária, que aconteceu na Fundação no ano de 2009. Aprendeu, portanto, parte das necessidades e questões que envolvia a gestão do turismo comunitário. Numa reunião sobre o futuro das pousadas domiciliares, Pedro se pronunciou:

Pedro: - Há algum tempo tenho uma ideia. Posso ficar responsável por esse programa e ser operador desse modelo. Já analisei a fundação e as pousadas sobre os pontos frágeis que existem, o que pode ficar melhor, mais profissional, acessível. Estou com muitas ideias legais. Deixem-me tentar!

Dona Francisca: - Esse menino é sabido! Por que a gente não pensou nele antes?

Dona Lúcia: - Eu confio no Pedro! Deixem ele tomar a frente do negócio, pelo menos pra tentar... é uma possibilidade.

Alleberg: - Grande Pedro, confio em todo menino da Casa Grande! Não tenho dúvidas que fará um trabalho melhor!

O plano de Pedro estava bem estruturado. Ele queria criar uma agência de turismo que pudesse contribuir na organização do turismo da região. Tudo convergia para que desse certo. Pedro tinha vontade de colocar um empreendimento em prática, as mães procuravam uma pessoa para se dedicar integralmente à administração das pousadas e o fluxo de visitantes à Fundação Casa Grande só aumentava.

A Agência de Turismo Comunitário

A ideia era criar uma empresa responsável pela operacionalização do turismo da Casa Grande. Uma agência de turismo comunitário parecia algo inovador. Na prática, a iniciativa estava gerando resultados que eram percebidos pelos visitantes da Fundação:

Visitante: - Eu nem imaginava que no Cariri pudesse ter uma Agência de Turismo Comunitário, até que eu abri um link falando a respeito. Fiquei encantada, tive que vir conhecer esse lugar!

Pedro: - E você gostou desses dias que passou aqui?

Visitante: - Poxa, gostei muito, vocês estão de parabéns. É organizado e acessível!

Pedro: - Que bom que gostou, estamos nos esforçando para tornar a experiência do nosso visitante ainda melhor.

Visitante: - Não tenha dúvidas que retornarei!

Uma das primeiras ações da nova gestão foi a criação de um blog. Nele, os visitantes poderiam reservar a hospedagem, ficar atentos aos eventos promovidos pela Fundação Casa Grande, conhecer a estrutura das pousadas domiciliares e o perfil da família com a qual iria se hospedar. Isso facilitou a chegada dos hóspedes, visto que o processo de atendimento e reserva era antes feito por telefone. Ademais, o blog ampliou a visibilidade da agência, já que muitos visitantes obtiveram o primeiro contato com a organização por meio da plataforma.

Outra mudança importante foi no modelo de gerenciamento das pousadas domiciliares. Foi criado o Grupo de Mães da Casa Grande, formado por aquelas que possuíam leitos em suas casas. A agência de turismo comunitário, por sua vez, passou a funcionar no formato de microempresa, devidamente regulamentada na Receita Federal, substituindo o modelo de cooperativa antes existente na fundação.

FIGURA 3 – Blog da Agência de Turismo Comunitário



Fonte: <https://turismocomunitariofcg.wordpress.com/> (Acesso em 8 de maio de 2018)

As pousadas domiciliares passaram a funcionar através da parceria entre a agência responsável pela administração do turismo comunitário e o Grupo de Mães da Casa Grande, responsável pela execução do serviço de hospedagem. A ocupação das pousadas obedecia a um sistema de rodízio, o que permitia

que todas as mães recebessem um número equivalente de turistas ao longo do ano. Essa foi uma forma justa encontrada para atender todas as mães igualmente.

A gestão financeira também ficou a cargo da agência, que centralizava o recebimento dos recursos e, em seguida, fazia os devidos pagamentos. O valor da diária custava R\$ 70,00 e incluía café da manhã, almoço e jantar. Desse valor, eram debitadas as porcentagens referentes ao serviço da agência e a doação à Fundação Casa Grande, ficando a diferença a ser administrada pela família receptora para prestação dos serviços da pousada e retirada do lucro.

Os feedbacks dos turistas eram discutidos em reuniões semanais. Nas reuniões Pedro conversava com as mães sobre os acontecimentos ocorridos na última semana de hospedagem dos visitantes e também eram definidos quem receberia os próximos hóspedes, além de discutir propostas para melhoria dos serviços prestados. Era um momento rico, um espaço para diálogo e decisão coletiva.

A agência também se articulou com outras instituições para a capacitação das mães na área de hotelaria, com o propósito de melhorar a organização do turismo comunitário. No ano de 2014 foram realizadas formações com o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, além de uma visita técnica no turismo da Prainha do Canto Verde, uma experiência estruturada de turismo comunitário localizada numa região próxima à Fortaleza, capital do Ceará.

Com tais mudanças o visitante foi um dos maiores beneficiados. Além das ações desenvolvidas em torno das pousadas domiciliares, uma série de serviços foram agregados: reserva e retirada de bilhetes aéreos, traslado terrestre de pessoas e grupos e serviço de guia para os visitantes, priorizando também o engajamento da comunidade na prestação dos serviços.

A agência também passou a criar roteiros que agregavam atrações das cidades localizadas no entorno de Nova Olinda. Os visitantes puderam optar por um roteiro turístico que contemplavam destinos com uma importante bagagem cultural, como a cidade de Assaré, terra do poeta Patativa; Exu, onde nasceu o músico e compositor Luiz Gonzaga e Potengi, cidade dos ferreiros e conhecida pelo reisado.

Os turistas passaram também a serem convidados a contemplar os recursos naturais da região, as trilhas da Chapada do Araripe, repleta de rios e nascentes, onde há a presença da caatinga e do cerrado e a cidade de Juazeiro do Norte, onde se situa a estátua do Padre Cícero que possui 27 metros e foi construída na Colina do Horto. Esta última, por ser a cidade mais desenvolvida economicamente na região, era vista como um suporte ao turismo de Nova Olinda, por comportar um aeroporto, hotéis de maior porte e empresas de serviços de apoio ao turismo.

Além disso, outros negócios ligados à fundação foram criados, ampliando o leque de opções para os turistas que frequentavam aquele lugar. A instituição contava com a lojinha de artesanato, para quem queria comprar produtos feitos pelas mães das crianças da Casa; a Modus Cariri, uma marca de roupas com estampas e desenhos em alusão à cultura local; o Café Violeta, para aquele turista que queria tomar um café na fundação no fim da tarde e o Café Cultural Nova Olinda, um restaurante com comidas regionais.

Com a chegada desses negócios, a criação da agência, a disposição de Pedro e a integração das mães, o turismo comunitário em Nova Olinda parecia mais uma vez estar no caminho certo. Nova Olinda foi ranqueada pelo Ministério do Turismo no nível 3 de competitividade no turismo, o que é considerável uma posição significativa para uma cidade de seu porte (MTUR, 2015).

Check-out

Por um tempo, Nova Olinda experimentou um movimento organizado de visitantes, que passaram a permanecer mais tempo na cidade, contribuindo com a economia da região.

Visitante: - Estou partindo amanhã, Pedro! Queria agradecer, foi uma experiência incrível! Não é a primeira vez que faço turismo comunitário, mas essa, sem dúvidas, foi a melhor experiência que tive.

Pedro: - Nossa, que legal! E o que mais você gostou durante sua estadia?

Visitante: - Gostei de tanta coisa. Conheci as pessoas, o jeito de ser cariense, a arquitetura, o chão ali daquela casa, aquele mestre de reisado, provei do café dele, almocei. Ganhei uma experiência que não tem preço!

Pedro: - Você teria alguma reclamação ou sugestão a fazer? Sua opinião é importante para melhorar nossos serviços.

Visitante: - Vejo que você tem uma preocupação com a qualidade geral, das casas, das famílias. Fiquei na casa de Fátima e adorei, o lugar é limpo e a comida deliciosa. Queria que todas as outras pousadas fossem como a dela.

A recomendação da visitante relacionava-se com a percepção de alguns turistas que vinham à Nova Olinda mais de uma vez. Ficavam em pousadas domiciliares diferentes e observavam divergências na qualidade dos serviços entre as pousadas. Pedro buscava melhorias e inovações às pousadas e ao turismo local. Uma ação recente foi cadastrá-las no Airbnb, serviço online comunitário para anúncios, pesquisas e reservas de acomodações e meios de hospedagem, na intenção de trazer agilidade nas reservas das pousadas e divulgar a rede para aqueles que ainda não conheciam a existência do serviço.

Apesar desse esforço, outros problemas começaram a aparecer:

Dona Lúcia: - Há mais de quatro anos o valor da diária em nossas pousadas não aumenta! Custa 70 reais! E o preço de tudo subiu!

Dona Francisca: - É verdade! Você vê que quando nós colocamos essas pousadas, o feijão era 3 reais o quilo, hoje é 8 reais. Um quilo de carne era 12 reais, hoje é 21 reais.

Dona Terezinha: - E ainda tem que lembrar que é descontado 20% para a agência e para Fundação. Não sobra quase nada!

Pedro: - Calma! Vamos nos planejar para ajustar esse valor, mas tudo deve ser feito com cautela. O turista não pode ver o aumento do preço sem perceber uma melhoria na qualidade do serviço.

Pedro estava relutante em aumentar o valor da diária com receio de diminuir o fluxo de visitantes. Todavia, as mães estavam insatisfeitas. Elas tinham que tirar o custo da alimentação (café, almoço e jantar), incluso no valor passado ao cliente, além de ter 20% descontados, valor de contribuição para a Casa Grande e para agência. O preço da hospedagem estava defasado. Na cidade de Juazeiro do Norte, o valor médio da hospedagem girava em torno de R\$ 150,00 reais.

Ao mesmo tempo, era percebido um consumidor do turismo comunitário mais exigente. As mudanças implementadas pela agência de turismo comunitário já não eram vistas como um diferencial. Qualquer mudança poderia implicar em prejuízos no turismo comunitário da Fundação Casa Grande, que estava no caminho de consolidação. Pedro se deparava com questões difíceis. Ele deveria aumentar ou não o valor da diária? Como satisfazer os turistas? O que fazer para que as mães adotem uma prestação de serviço de qualidade semelhante? Essas mudanças descaracterizariam a experiência da vida em comunidade? Qual decisão tomar?

NOTAS DE ENSINO

Obtenção dos dados

O presente caso foi construído através do uso de dados de fonte primária, consistindo em entrevistas a partir de roteiros semiestruturados e observação participante, e fonte secundária, a partir da consulta do acervo fotográfico da Fundação Casa Grande. As entrevistas ocorreram durante os dias 6 e 15 de agosto de 2016. A escolha de alguns entrevistados foi dada por indicação do dirigente da Agência de Turismo Comunitário, e outros foram contatados durante a vivência do autor no campo. Participaram das entrevistas 22 residentes do município de Nova Olinda, entre eles, pessoas ligadas diretamente à Casa Grande, ou que possuíam uma relação indireta com a instituição, além daquelas que não mantinham qualquer relação com a fundação.

Foi entrevistada também uma turista que estava hospedada em uma das pousadas domiciliares durante a estada de um dos autores. As 23 entrevistas foram realizadas nas dependências da Fundação Casa Grande ou na casa do próprio residente e tiveram um tempo médio de duração de 24 minutos.

As observações desta pesquisa ocorreram durante a permanência de um dos autores no município, realizadas sob diferentes perspectivas, o que possibilitou uma visão interligada e abrangente da realidade estudada. Dentre essas observações, foi possível incorporar: o olhar do turista, quando visitou-se a fundação pela primeira vez e usufruiu-se dos serviços oferecidos pela Agência de Turismo Comunitário e pelas Pousadas Domiciliares; o olhar do colaborador externo, realizando as atividades com as crianças na oficina ofertada e; o olhar de pesquisador, observando as visitas recebidas pela fundação, as interações entre os participantes da ONG, a reunião semanal do Grupo de Mães da Casa Grande que organiza o sistema de Pousadas Domiciliares e o dia-a-dia dos residentes de Nova Olinda.

Utilização Recomendada

No presente caso, tem-se como problemática central o serviço de hospedagem entregue pelas pousadas domiciliares e a gestão promovida pela Agência de Turismo Comunitário. As características peculiares do Turismo Comunitário e as dificuldades relacionadas às pousadas e à agência, a exemplificar o descontentamento das mães com os preços estabelecidos para a diária das pousadas e a insatisfação dos turistas com alguns serviços trazem questionamentos acerca da gestão de empreendimentos de cunho social, especificamente o gerenciamento de serviços desse modelo de organização. Assim, esse caso tem aplicabilidade às disciplinas relacionadas à empreendedorismo, marketing e gestão de serviço em cursos de graduação e especialização da área de gestão. Algumas disciplinas sugeridas para a aplicação: Administração Mercadológica, Marketing de Serviços, Estratégia, Processo Administrativo, Empreendedorismo Gestão Social, Gestão de Empreendimentos Sociais e Processo Decisório.

Objetivos de Aprendizagem

- Observar os fatores mercadológicos que levaram à formação e desenvolvimento das pousadas domiciliares e ao surgimento da Agência de Turismo Comunitário;
- Comparar as características da gestão do Turismo Comunitário em relação à gestão de empresas do turismo convencional.
- Discutir ações para amenizar ou solucionar os problemas existentes no turismo de base comunitária da Fundação;
- Refletir sobre estratégias relacionadas ao problema de apreçamento do serviço de hospedagem;
- Discutir ações para melhoria dos serviços ofertados pelas pousadas e pela agência.

Sugestão do Plano de Ensino

Recomenda-se que este caso para ensino seja utilizado em forma de discussão em sala de aula. Seguem alguns passos para a condução da aula:

Preparação

Antes da aplicação do caso, os alunos deverão passar por uma introdução teórica que o caso ilustra. O professor deverá indicar leituras básicas para o entendimento do caso, bem como para que os alunos sejam capazes de relacionar a teoria e prática.

Dessa forma, deverão ser indicados textos que servirão de suporte teórico e facilitem a interpretação das questões sugeridas na discussão do caso. Indica-se que o tempo mínimo de indicação dos textos de suporte teórico para leitura seja de duas semanas antes da aplicação e discussão do caso. Algumas literaturas sugeridas são apresentadas a seguir:

- Correa e Caon (2002), Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) e Viega e Urdan (2017) para as discussões sobre gestão de serviços;
- Anastacio et al, para discussões acerca do empreendedorismo social, das características dos empreendimentos que seguem este modelo e do contexto brasileiro;
- Bartholo, Sansolo e Bursztyn (2009) e Bursztyn e Bartholo (2012) para debate acerca do Turismo Comunitário e das experiências desse tipo de turismo na América Latina;
- De Oliveira e Ikeda (2002) que faz uma abordagem da gestão de serviços dentro do mercado de turismo.

Entendendo que o caso trata de uma realidade específica de turismo, que pode demandar o uso de informações complementares, sugere-se aos alunos acessar os portais da Fundação Casa Grande (<https://goo.gl/APf3Ox>) e do blog da Agência de Turismo Comunitário (<https://turismocomunitariofcg.wordpress.com>) na perspectiva de compreender o funcionamento dessas organizações.

Outra possibilidade para o professor articular a teoria estudada e a prática antes da aplicação do caso, é solicitar aos alunos que busquem exemplos de experiências de serviços que sejam diferentes daqueles encontrados no mercado convencional, de forma a proporcionar uma reflexão sobre a pluralidade e diversidade de maneiras de oferecer um serviço.

Disponibilização

Sugere-se que o caso para ensino seja disponibilizado uma semana antes das discussões, para que o discente tenha tempo suficiente para ler, analisar o caso, confrontar a teoria com as vivências de gestão ilustradas e responder as questões sugeridas no caso do Turismo de Base Comunitária da Fundação Casa Grande.

Aplicação

Após o cumprimento das etapas anteriores, o próximo passo consiste na aplicação efetiva do caso. Em relação à aula, sugere-se o seguinte roteiro:

Tema: Gestão de serviços no Turismo de Base Comunitária

Objetivos: Identificar problemas e discutir ações para melhoria dos serviços ofertados pelas Pousadas Domiciliares e Agência do Turismo de Base Comunitária da Fundação Casa Grande.

Duração: 120 minutos ou 2 aulas.

Forma: Discussão da história do Turismo de Base Comunitária da Fundação Casa Grande deverá ser mediada pelo professor, seguindo algumas questões previamente estabelecidas, expostas a seguir:

- a. Quais características diferenciam os empreendimentos do Turismo de Base Comunitária dos negócios privados convencionais?
- b. O que deve compor a troca no processo de Turismo de Base Comunitária da Fundação Casa Grande?
- c. A agência e as famílias adotam algumas práticas para hospedar os visitantes, como destacou-se na narrativa. O que você ofereceria de benefícios aos turistas para agregar valor aos serviços prestados?
- d. Em marketing, o preço é considerado como uma importante dimensão na avaliação dos bens e serviços pelo consumidor. Referente ao Turismo de Base Comunitária da Fundação Casa Grande da Casa Grande, Pedro está desafiado num conflito que envolve o turista, as famílias e os resultados da agência. Nesse aspecto, se você fosse um consultor, que estratégia você indicaria a Pedro?
- e. Qual o papel da Fundação Casa Grande na melhoria do Turismo de Base Comunitária?

Para uma discussão eficiente do caso, sugere-se que as questões sejam disponibilizadas juntamente com o caso, uma semana antes da aplicação do mesmo. As questões poderão ser resolvidas em equipes de no mínimo 03 e no máximo 05 alunos. Além do debate em sala de aula, é recomendada a entrega das respostas das questões em sua versão escrita, nesta ocasião. O professor também poderá utilizar estas respostas como forma de avaliação da disciplina. Ressalta-se ainda que as questões trazidas nestas notas de ensino são sugestões e poderão sofrer alterações a critério do docente.

Abordagens Teóricas Recomendadas

Como aporte teórico para discussão, neste item consta uma breve explanação das três temáticas principais abordadas para aplicação do presente caso, sendo elas o empreendedorismo social, turismo de base comunitária e o marketing de serviços. A discussão dessas temáticas é articulada com o debate das questões sugeridas na aplicação do caso.

Empreendedorismo Social

Antes de qualquer reflexão acerca dos problemas tratados no caso em discussão, é necessário entender que os negócios que fazem parte do Turismo Comunitário de Nova Olinda, são negócios diferente do que tradicionalmente somos acostumados a ver. Tratam-se de organizações de cunho social. A questão “a”, sugerida na aplicação do caso, convida os alunos a pensar sobre as diferenças que esses empreendimentos têm quando comparados os negócios convencionais.

De acordo com Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006), o empreendedorismo social está relacionado a uma atividade inovadora e que possui um fim social. Para os autores, o empreendedorismo social pode acontecer tanto no setor privado, no terceiro setor ou em organizações híbridas. O conceito de empreendedorismo social está ligado à criação de valor social e na introdução de inovações de metodologia, serviços ou produtos que promovem alguma transformação social (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014).

No caso relatado, o empreendedorismo social se apresenta de duas formas. A primeira está relacionada à atuação da Fundação Casa Grande como uma organização não-governamental que possui a finalidade de promover programas de educação de jovens e crianças. O segundo formato ilustrado no caso, são os

negócios sociais, estando entre eles a própria Agência de Turismo Comunitário e as Pousadas Domiciliares.

Há diferentes modelos que podem ser interpretados como formatos de empreendedorismo social. Anastácio, Cruz Filho e Marins (2018), afirmam que além do terceiro setor, o empreendedorismo social pode assumir a forma de Negócios Sociais, Negócios com Causa, Negócios de Impacto Social.

A Agência e as Pousadas Domiciliares, podem ser interpretadas, nesse caso, como Negócios Sociais. Os negócios sociais, ainda que mantenham o foco no bem comum, diferem-se das organizações do Terceiro Setor pela possibilidade de gerarem receita para custear suas atividades e ainda distribuir os lucros entre os participantes do empreendimento (ANASTÁCIO; CRUZ FILHO; MARINS, 2018).

Os negócios sociais se assemelham aos negócios tradicionais quando observamos seus produtos, serviços, clientela, custos e receitas. A diferença entre esses dois negócios é percebida pelo propósito principal do empreendimento, já que no negócio social, a finalidade principal é servir à sociedade e melhorar as condições de vida da comunidade (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014). Essa discussão fornece argumentos para responder a questão “b” sugeridas na aplicação do caso, compreendendo que o componente “social” é um dos principais fatores que compõe a troca no turismo caracterizado no caso estudado.

Dessa forma, o conceito de empreendedorismo pelo empreendedorismo social está relacionado à transposição de características do empreendedorismo para um ambiente ao qual o propósito principal se desvincula da intenção única de gerar riqueza e lucro (PARENTE; COSTA; CHAVES, 2011).

Turismo de Base Comunitária

Para responder as questões “c”, “d” e “e”, torna-se interessante a compreensão de aspectos específicos relacionados ao Turismo Comunitário. O Turismo de Base Comunitária (TBC) pode ser definido como uma forma de organização pautada na propriedade e na autogestão sustentável dos recursos patrimoniais comunitários, de acordo com práticas de cooperação e equidade no trabalho e na busca da repartição igualitária dos benefícios gerados através da prestação dos serviços turísticos (MALDONADO, 2009).

Esse tipo de turismo aparece como alternativa de desenvolvimento turístico ao promover o empoderamento como meio para a comunidade atingir seus objetivos. Dessa forma, entende-se que o Turismo de Base Comunitária da Fundação Casa Grande em seu sentido lato, pode se configurar como uma atividade em que, à medida que a intensidade de participação dos envolvidos aumenta, consegue fornecer benefícios econômicos e sociais aos mesmos (LAPEYRE, 2010).

As primeiras discussões sobre turismo comunitário em regiões isoladas na América Latina são datadas por volta dos anos 80 (MALDONADO, 2009). No Brasil, essa discussão ganha impulso em meados dos anos 90, quando um movimento de pesquisadores de diferentes inserções do país levou esse debate para o Encontro Nacional de Turismo de Base Local (ENTBL), que apresentou uma vívida demanda por fóruns dessa natureza e viabilizou a consolidação de redes não formais de pesquisas (HALLACK; BURGOS; CARNEIRO, 2011).

Segundo Irving (2009), fatores como a interpretação política do turismo como uma alternativa para a inclusão social, o fortalecimento de temas como a participação social e a governança democrática, a inclusão do turismo nas pautas de ONGs de alcance internacional e uma ressignificação do turismo, como a mudança sutil no perfil de turistas conectados progressivamente com os temas da responsabilidade social e ambiental, dando maior visibilidade a destinos turísticos menos convencionais, foram cruciais para ascensão do debate do Turismo de Base Comunitária da Fundação Casa Grande no Brasil.

A essência do Turismo de Base Comunitária, sustentada em sua dimensão humana e cultural, apresenta-se em um caminho oposto à atividade turística massificadora e centrada no mercantilismo (BURGOS; MERTENS, 2015). Embora o Turismo de Base Comunitária da Fundação Casa Grande também tenha como objetivo integrar vivências, serviços de hospedagem e de alimentação, o que a princípio não o diferencia das demais modalidades de turismo, ele prioriza que essas vivências traduzam o modo de vida da comunidade receptora, valorizando os bens naturais e culturais, proporcionando, em contrapartida, aumento de receitas para as comunidades locais e incentivos para a preservação dos recursos (EMMENDOERFER; MORAES; FRAGA, 2014).

López e Guzmán (2011) destacam que o Turismo de Base Comunitária da Fundação Casa Grande surgiu como uma possível solução para os efeitos negativos do turismo de massa em países em desenvolvimento, ao mesmo tempo em que se tornou uma estratégia para a organização da comunidade, a fim de alcançar melhores condições de vida.

Sebele (2010) afirma que as relações dentro do sistema de Turismo de Base Comunitária da Fundação Casa Grande é denotado por muitos, como uma situação “ganha-ganha”, com referência à conservação dos recursos naturais e a melhoria das condições de vida das comunidades locais. Destaca-se, nesse sistema, o papel exercido por cinco atores: comunidade, turista, organizações privadas, governo e organizações não-governamentais.

A comunidade, ator central do Turismo de Base Comunitária da Fundação Casa Grande, deve garantir que os visitantes obtenham uma experiência agradável e inesquecível (ZHANG; RYAN; CAVE, 2016), permitindo, em paralelo, que a comunidade adquira os benefícios de suas visitas. Para tanto, é importante que a comunidade invista no fortalecimento de laços sociais, no desenvolvimento das capacidades das instituições locais, na diversificação do produto turístico e no controle do desenvolvimento de infraestrutura (HOLLADAY; POWELL, 2013).

O turista do Turismo de Base Comunitária da Fundação Casa Grande figura um papel diferente do turismo convencional. Essas diferenças devem ser consideradas no planejamento de produtos e serviços do turismo, alinhando a experiência oferecida às expectativas dos visitantes. Esse turista é motivado pelos costumes locais, histórias e culturas particulares do destino, além das relações autênticas e pelas trocas de referências e de experiências (LÓPEZ-GUZMÁN, 2011). Desta forma, o turista exerce uma participação ativa na construção dos espaços e da experiência turística, atuando como um co-criador (MOSSBERG; 2007).

No trabalho de Bursztyń e Bartholo (2012), os autores citam um importante documento elaborado pela SNV- Netherlands Development Organization, em 2009, que apresentou um perfil do turista de Turismo de Base Comunitária da Fundação Casa Grande. Esse perfil é ilustrado no Quadro 1, e fornecem valiosos insights para o planejamento e implantação de melhorias no Turismo Comunitário.

É perceptível, portanto, que diversas especificidades fazem parte da ideia central do turismo de base comunitária, o diferenciando, assim, do turismo convencional. Isso deve ser observado quando se pensa em gestão dentro desse tipo de turismo. Dessa forma, os conceitos sobre marketing de serviços, explicados no tópico seguinte, devem ser traduzidos para uma forma de turismo que acontece fora do mercado tradicional.

QUADRO 1 – Perfil do consumidor do Turismo de Base Comunitária

ASPECTOS CHAVE	PERFIL DO TURISTA
Motivação	<ul style="list-style-type: none">• Forte desejo por autenticidade;• Trocas culturais diretas;• Sentimento nostálgico com relação a simplicidade e o modo de vida rural;• Ajudar a comunidades pobres.
Grupo Social	<ul style="list-style-type: none">• Vem de todos os grupos sociais;• Entre 30 e 50 anos de idade com alto poder aquisitivo;• Elevado nível de escolaridade;• Mochileiros e jovens viajantes com orçamento reduzido também consomem o TBC, uma vez que os custos podem ser menores.
Atividade de Interesse	<ul style="list-style-type: none">• Visitam lugares de grande interesse histórico e arqueológico, como por exemplo, os patrimônios da UNESCO;• Participam das manifestações culturais locais;• Participam de atividades criativas, como por exemplo, aprender cerâmica, pintura, tecelagem e culinária;• Ficam hospedados na comunidade;• Aprendem a língua e a cultura local.

Fonte: Bursztyn e Bartholo (2012, p.109).

Marketing de Serviços

A discussão sobre aspectos relacionados à qualidade na prestação de serviços nos fornece base para argumentação das questões “c” e “d” sugeridas na aplicação do caso. No ambiente mercadológico, é notório o expressivo crescimento do setor de serviços. De acordo com o PAS – Pesquisa Anual de Serviços, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE – indicou que no ano de 2016 haviam 1,3 milhão de empresas de serviços ativas no Brasil, empregando cerca de 12,3 milhões de pessoas. A pesquisa indicou ainda que essas empresas geraram cerca de 1,5 trilhão em receita operacional líquida. Esse crescimento, segundo Rocha e Ferreira (2006), acontece porque as empresas cada vez mais buscam desenvolver vantagens competitivas centradas na oferta ampliada de serviços.

Percebendo a representatividade do setor de serviços, questiona-se: o que, de fato, é serviços? Para Lovelock e Wright (2011, p. 5) serviços é definido como “um ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no/ou em nome do destinatário do serviço”.

Uma outra definição conhecida é a de Grönroos (2004, p. 36), que define serviços como “uma atividade (ou série de atividades) de natureza mais ou menos intangível – que normalmente acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s)”.

Ainda que seja um mercado em ascensão, o setor de serviços deve ser melhor explorado na academia. Uma análise realizada por Mota et. al. (2017), que contemplou a observação de 206 artigos publicados nos congressos EnANPAD e EMA e em periódicos A2 e B1 Qualis/Capes nacionais no ano de 2013, mostrou que as pesquisas sobre serviços são caracterizadas por baixa originalidade dos estudos nacionais, ausência de posicionamento teórico nos trabalhos, declínio da produção acadêmica. No caso em discussão, compreender os componentes dos serviços é o primeiro passo para estruturar uma experiência diferenciada de turismo.

Há uma constante confusão quanto a denominação do que é considerado bem e o que é um serviço. Alguns autores defendem que saber essa diferença é de suma importância aos gestores, visto que estes se tornam orientados a observar as peculiaridades existentes na prestação de serviços, prestando-os, dessa

forma, com maior excelência. Nesse intuito, Lovelock e Wright (2011), relacionaram as principais características dos serviços que as diferenciam dos bens. Estas características são apresentadas a seguir:

- **Clientes não obtêm propriedades de serviços:** clientes normalmente derivam valor de serviços sem obter a propriedade de quaisquer elementos tangíveis.
- **Produtos que são serviços são efêmeros e não podem ser estocados:** por ser um ato ou desempenho, um serviço é efêmero – transitório e perecível – portanto, em geral não pode ser estocado.
- **Elementos intangíveis dominam a criação de valor:** são os elementos intangíveis do serviço – conhecimento, técnico, por exemplo – que dominam a criação de valor no desempenho do serviço.
- **Clientes podem ser envolvidos no processo de produção:** muitos serviços exigem que os clientes participem da criação do produto que é serviço.
- **Outras pessoas podem fazer parte do produto:** aspectos como a qualidade dos profissionais que atendem os clientes, ou até mesmo a relação existente entre os clientes no momento da realização do serviço, determinam, muitas vezes, a qualidade da experiência do cliente com tal serviço.
- **Há mais variabilidade entre insumos e produtos operacionais:** a presença de profissionais e outros clientes no sistema operacional torna difícil a padronização e o controle da qualidade dos insumos e produtos operacionais de um serviço.
- **Muitos serviços são difíceis de ser avaliados por clientes:** diferente dos bens físicos que possuem propriedades de fácil avaliação como cor, peso, tamanho e preço, as propriedades dos serviços giram em torno da experiência que pode ser discriminada após a compra ou durante o consumo e que são de difícil avaliação.
- **O fator tempo adquire grande importância:** muitos serviços são entregues em tempo real e na presença física dos clientes. Assim, há limites na quantidade de tempo que as pessoas estão dispostas a despendar para realização de determinados serviços.
- **Canais de distribuição assumem formas diferentes:** Empresas de serviços podem optar por combinar a fábrica de serviços, o ponto de entrega e o ponto de consumo em um único local, ou utilizar meios eletrônicos para distribuir seus serviços.

Um conceito já tradicional na literatura de marketing é o conhecido 4 Ps (produto, preço, promoção e praça). Um gestor de marketing, para desenvolver uma estratégia eficiente, deve considerar esses quatro fatores no desenvolvimento do marketing da empresa. Como os serviços possuem suas peculiaridades, tais como a presença dos consumidores no processo de produção, a intangibilidade e a produção e consumo de forma simultânea, os profissionais de marketing concluem que algumas variáveis devem ser adicionadas aos tradicionais 4 Ps (GOSLING; SOUZA, 2007). Para o setor de serviços, tem-se observados o que Lovelock e Wright (2011) chamam de 7 Ps, que são explicados a seguir:

- **Produto:** Gerentes devem selecionar os aspectos do produto principal - seja um bem ou um serviço - assim como do pacote de elementos de serviços agregados que o cercam, levando em conta os benefícios desejados pelos clientes e comparando o funcionamento de seus produtos com o da concorrência.
- **Praça e hora:** entregar elementos de produtos a clientes envolve decisões sobre o lugar e a hora da entrega, bem como sobre os métodos e canais utilizados.
- **Promoção e educação:** prover informações e conselhos necessários, persuadir consumidores-alvo quanto aos méritos de um produto específico e incentivá-los a agir em momentos específicos. Em serviços, grande parte da comunicação é de natureza educacional, especialmente para novos clientes.

- **Preço e outros desembolsos do usuário:** esse componente informa à gerência todos os desembolsos incorridos por clientes para obter benefícios do produto que é serviço.
- **Aparência:** a aparência de edifícios, paisagismo, veículos, mobiliário, equipamento, pessoal, sinalização e impressos, proporcionam evidências tangíveis da qualidade de serviço de uma empresa.
- **Processo:** criar e entregar elementos de produtos a clientes requer a elaboração e a implementação de processos eficazes. Um processo é o método e a sequência de ações no desempenho do serviço.
- **Pessoas:** muitos serviços dependem da interação direta entre clientes e profissionais de uma empresa. A natureza dessas interações, como cortar o cabelo ou falar com o pessoal da central de atendimento, exerce forte influência sobre a percepção que o cliente tem da qualidade do serviço.

No caso em estudo, o fator preço é destacado devido à discrepância com os preços praticados atualmente no mercado e à insatisfação das mães responsáveis pelas Pousadas Domiciliares pelo pouco retorno financeiro. Do ponto de vista mercadológico, o preço deve ser coerente com a qualidade de serviço oferecida, ao tempo em que mantenha o negócio sustentável. Cobrar um preço baixo e oferecer um serviço de alto padrão poderá tornar o negócio inviável. Assim, essa deve ser uma questão prioritária para os gestores do Turismo Comunitário em Nova Olinda.

A qualidade no serviço deve incorporar elementos difíceis de ser identificados, pois se tratam de aspectos subjetivos. Esse fato incorre fortemente em modelos como o tratado no caso em discussão. Quando se trata de serviços, a visão de qualidade se diferencia. A natureza intangível e variada de muitos serviços dificulta a avaliação de sua qualidade. A qualidade percebida resulta de um processo no qual os consumidores comparam suas percepções da entrega do serviço e seu resultado com aquilo era esperado pelos mesmos (LOVELOCK ; WRIGHT, 2011). Dessa forma, qualidade de serviço é definido como o ponto de vista do usuário com aquilo que atende ou excede às expectativas dos clientes.

Lovelock e Wright (2011) citam o trabalho de Valarie Zeithaml, Leonard Berry e A. Parasuraman, que identificaram através de um estudo, cinco dimensões para avaliar a qualidade em serviços. São essas dimensões:

- Tangibilidade (aparência de elementos físicos)
- Confiabilidade (desempenho preciso, digno de confiança)
- Responsabilidade (rapidez e prestimosidade)
- Segurança (credibilidade, segurança, competência e cortesia)
- Empatia (acesso fácil, boa comunicação e entendimento do cliente)

Um modelo disseminado na literatura, que avalia a qualidade dos serviços, é chamado de modelo SERVQUAL. Desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) no intuito de identificar as fontes de problemas na qualidade dos serviços, o modelo agrega 22 variáveis relacionadas à qualidade em cinco dimensões, relacionadas à comparação entre o serviço percebido e o esperado (FERNANDES ET AL, 2017).

Segundo Fernandes et al (2017), a primeira dimensão corresponde aos aspectos tangíveis da organização, como aparência física, aparência dos colaboradores e equipamentos. A segunda dimensão é a confiabilidade, ao qual se trata a capacidade de oferecer o serviço prometido de forma segura e acurada. A terceira dimensão, denominada de presteza, envolve a capacidade de fornecer um atendimento eficiente e rápido. A quarta dimensão, denominada segurança refere-se à competência, conhecimento e presteza com que o serviço é realizado. Por fim, a quinta dimensão, denominada empatia, é definida pela atenção customizada aos clientes.

Alguns autores acreditam que o modelo SERVQUAL torna-se eficiente por ser um modelo genérico, aplicável a qualquer realidade de serviço, sendo necessário apenas a devida adaptação ao contexto no qual a SERVQUAL está sendo aplicado (FERNANDES ET AL, 2017).

Referências

- AGÊNCIA DE TURISMO COMUNITÁRIO - FUNDAÇÃO CASA GRANDE. *Site*. Disponível em: <<https://turismocomunitariofcg.wordpress.com/>> Acesso em 09 de jul. de 2018.
- ALMEIDA, F. B.; CASTRO, J. F. Planejamento do Turismo de Base Comunitária: Perspectivas Críticas . **Caderno Virtual de Turismo**, v. 17, n. 3, p. 66-81, 2017.
- ANASTÁCIO, M. R.; CRUZ FILHO, P. R. A.; MARINS, J. **Empreendedorismo Social e Inovação Social no Contexto Brasileiro**. Curitiba: PUCPRESS, 2018.
- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.30, n.1, p. 1-22, 2006
- BARTHOLO, R.; SAN SOLO, D. G.; BURSZTYN, I. **Turismo de base comunitária: diversidade de olhares e experiências brasileiras**. Rio de Janeiro: Letra e Imagem, p. 76-91, 2009.
- BURSZTYN, I.; BARTHOLO, R.. O processo de comercialização do turismo de base comunitária no Brasil: desafios, potencialidades e perspectivas. **Sustentabilidade em Debate**, v. 3, n. 1, p. 97-115, 2012.
- COUTINHO, G. C. T. P.; THOMAZ, G. M.; SAMPAIO, C. A. C. Turismo comunitário e internet: análise dos sites das experiências no Brasil. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 15, n. 1, p. 35-51, 2015.
- DA ROCHA, A.; FERREIRA DA SILVA, J. Marketing de serviços: retrospectiva e tendências. **Revista de administração de empresas**, v. 46, n. 4, p. 1-9, 2006.
- FERNANDES, A. M. et al. Qualidade em serviços: percepção discente baseada no modelo SERVQUAL. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 8, n. 2, p. 2005-2020, 2017.
- FUNDAÇÃO CASA GRANDE. *Fanpage*. Disponível em: <<https://goo.gl/APf3Ox>> Acesso em 09 de jul. de 2018.
- GOSLING, M.; SOUZA, B. B. P. Mix de marketing de serviços, satisfação e lealdade de clientes de um banco de varejo: um estudo multigrupos. **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-EnANPAD**, v. 31, 2007.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MAI, N. T. T.; RAHTZ, D. R.; SHULTZ, C. J. Tourism as catalyst for quality of life in transitioning subsistence marketplaces: Perspectives from Ha Long, Vietnam. **Journal of Macromarketing**, p. 28-44, 2013.
- OCKE, M. A. M.O Produto Ampliado dos Lugares: Uma Perspectiva de Marketing. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 7, n. 2, p. 139-155, 2017.

PARENTE, C.; COSTA, D.; SANTOS, M.; CHAVES, R. R. Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição. In: ENCONTRO NACIONAL DE SOCIOLOGIA INDUSTRIAL, DAS ORGANIZAÇÕES E DO TRABALHO: EMPREGO E COESÃO SOCIAL: DA CRISE DE REGULAÇÃO À HEGEMONIA DA GLOBALIZAÇÃO. 14., . 2011, Lisboa. Anais... Lisboa, 2011.

ROSOLEN, T.; TISCOSKI, G. P.; COMINI, G. M. Empreendedorismo social e negócios sociais: um estudo bibliométrico da publicação nacional e internacional. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 3, n. 1, p. 85-105, 2014.

SANCHO, A.; MALTA, G. Pesquisa de Demanda para Turismo de Base Comunitária: desafios à promoção do encontro entre comunidades e viajantes. **Turismo em Análise**, v. 26, n. 1, p. 38-67, 2015.

VEIGA, R. T.; URDAN, A. T. A Ciência de Serviço e Algo de um Legítimo Admirável Mundo Novo. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 17, n. 4, p. 182-205, 2017.