

# **Diretrizes Estratégicas para Empresas Prestadoras de Serviços de Lazer Extra-Doméstico Orientadas para Consumidores Portadores de Deficiências**

Marina Dias de Faria  
Pontifícia Universidade Católica/PUC-Rio  
marinafaria86@hotmail.com

Daniela Abrantes Ferreira  
Universidade Federal do Rio de Janeiro/UFRJ  
dabrantes@uol.com.br

José Luis Felício Carvalho  
Universidade Federal do Rio de Janeiro/UFRJ  
zkcarvalho@hotmail.com

## **RESUMO**

*Tendo por principal fator de motivação a falta de estudos acadêmicos em Administração no Brasil que tenham como foco o portador de deficiência como consumidor, estabeleceu-se como objetivo do presente ensaio discutir diretrizes estratégicas a serem consideradas por empresas prestadoras de serviços de lazer extra-doméstico que pretendam orientar suas atividades para consumidores portadores de deficiências. A partir da constatação de que existe uma miríade de barreiras sócio-técnicas que os deficientes precisam enfrentar para dedicar-se a atividades de lazer, enfatiza-se a importância de que as organizações brasileiras do setor se conscientizem da significância do mercado composto pelas pessoas portadoras de deficiência, e que trabalhem no sentido de adaptar a elas os serviços ofertados. O produto dessa discussão é uma relação de vinte diretrizes sugeridas para organizações identificadas com tal orientação estratégica. De acordo com a literatura revista, ganhos significativos podem ser obtidos a partir dessa mudança de perspectiva estratégica, muitos dos quais transcendem o atendimento às necessidades de segmentos específicos e parecem possuir o potencial de ensejar transformações mais profundas no próprio tecido da organização.*

Palavras-Chave: Estratégia de Marketing. Lazer Extra-Doméstico. Portadores de Deficiência.

## **1. INTRODUÇÃO**

Ainda que tais pesquisas sejam mais raras do que seria desejável, não é difícil encontrar na literatura estrangeira em Administração estudos que tratem dos portadores de deficiências como representantes de um mercado ainda pouco explorado, evidenciando, mesmo assim, uma preocupação acadêmica com a questão (por exemplo: BURNETT, 1996; HOGG & WILSON, 2004; KAUFMAN, 1995; TODARO, 2005; VAN HARTEN *et al.*, 2007).

Estranhamente, a despeito do fato de aproximadamente 14,5% da população brasileira possuir algum tipo de deficiência – o que corresponde a mais de 24 milhões de portadores de deficiências físicas, sensoriais, mentais ou múltiplas (COUTINHO & CARVALHO, 2007) – os acadêmicos dos campos de Administração Estratégica e Marketing no Brasil parecem desprezar esse enorme mercado. Essa posição distanciada, que talvez reflita atitude semelhante por parte dos gestores de empresas, é mantida mesmo nos campos de conhecimento e atuação naturalmente afeitos ao cuidado com as pessoas portadoras de deficiências, notadamente a gestão de varejo e a gestão estratégica de serviços (ver: KAUFMAN-SCARBOROUGH, 1998; WOODLIFE, 2004).

Menos escassas são as pesquisas conduzidas por brasileiros (p. ex.: CARNEIRO & RIBEIRO, 2008; CARVALHO-FREITAS & MARQUES, 2007; TANAKA & MANZINI, 2005) ou por acadêmicos de outras nacionalidades (p. ex.: GRANGER & KLEINER, 2003; JONES & SCHMIDT, 2004; SKEDINGER & WIDERSTEDT, 2007) que tratam da inclusão

dos portadores de deficiência no mercado de trabalho. Esses estudos mostram, em sua maioria, as dificuldades que os deficientes enfrentam para obter sua efetiva inclusão nas organizações, indicando que muitas empresas só contratam tais pessoas por imposição de lei. Cabe notar, contudo, que poucos trabalhos em Administração retiram os portadores de deficiência da frágil posição de indivíduos a mercê de uma sociedade excludente e os colocam na categoria de consumidores, como parte de um segmento lucrativo para as organizações produtivas (LAGES & MARTINS, 2006) e, portanto, capaz de mobilizar poder social.

De forma geral, mesmo representando uma fatia considerável do mercado, o brasileiro portador de deficiência enfrenta muitos obstáculos para consumir, estando muito distante até mesmo de receber atendimento de saúde com qualidade e educação de bom nível (SANSIVIEIRO, 2005). Os deficientes enfrentam problemas para exercer quase todos os papéis sociais, inclusive de consumidores (CAMARGO, 2001). Por outro lado, a constatação de que há um grande contingente de brasileiros portadores de alguma deficiência que desejam exercer seus papéis sociais de forma completa – inclusive o de consumidor –, abre um leque de oportunidades para pesquisa, com implicações para as áreas de Estratégia, Marketing e Gestão Social, em adição ao campo de Gestão de Pessoas, no qual a questão parece encaminhada, ao menos no que tange aos esforços de pesquisa.

No presente trabalho optou-se por abordar os problemas enfrentados por indivíduos portadores de deficiência no consumo de serviços de lazer, com implicações teóricas e práticas para gestão estratégica de organizações dos setores de lazer, turismo e entretenimento. De acordo com Grönroos (2003), pode-se compreender a oferta de serviços de lazer dentro do conceito de produto ampliado, isto é, o produto básico – bem tangível ou serviço – mais todos os elementos da oferta que acrescentam valor para o cliente. Dentre as possibilidades de ampliação para um produto básico de lazer encontram-se os serviços de hospitalidade e os serviços de exceções (LOVELOCK & WRIGHT, 2003; ZEITHAML & BITNER, 2003). Essas duas categorias servem de base para análises do presente trabalho.

Classifica-se como pertencente à categoria de hospitalidade o grupo de serviços suplementares que adiciona valor por meio do tratamento dos clientes como hóspedes ou pelo fornecimento de amenidades que antecipam as necessidades dos clientes durante as interações com o fornecedor do serviço. As exceções correspondem aos serviços suplementares que adicionam valor mediante a resposta a requisições especiais. Pessoas portadoras de deficiências são exemplos de clientes que podem requisitar tratamento personalizado, que exija dos prestadores de serviços um afastamento dos procedimentos operacionais ordinários (LOVELOCK & WRIGHT, *op cit.*). Identificar os consumidores com necessidades especiais, comunicar-se com eles, satisfazer suas necessidades e estabelecer relacionamentos duradouros constituem desafios estratégicos para as prestadoras de serviços (BURNETT, 1996).

Os poucos estudos brasileiros que trazem o portador de deficiência como consumidor de serviço de lazer como foco têm como autores, em sua maioria, pesquisadores das áreas de turismo e hospitalidade, retratando basicamente a situação do turismo para portadores de deficiência, não o lazer (GOULART, 2007; LAGES & MARTINS 2005). Além disso, a maior parte desses estudos foi realizada no Sul do país (por exemplo: CARVALHO, 2007; GOULART, *op cit.*; SCHIVITZ, 2007) e, portanto, retratam uma realidade diversa daquela vivenciada pelos portadores de deficiência em outras regiões do Brasil. O objetivo deste estudo – classificado como ensaio teórico embasado por pesquisa bibliográfica (VERGARA, 2009) – foi estabelecido como discutir diretrizes estratégicas a serem consideradas por empresas prestadoras de serviços de lazer extra-doméstico que pretendam orientar suas atividades para consumidores portadores de deficiências.

## 2. SERVIÇOS DE LAZER: UM TERRITÓRIO POUCO EXPLORADO

Serviço é um desempenho oferecido por uma parte à outra, no qual o processo pode estar ligado a um produto físico, mas se faz presente um ato essencialmente intangível e que normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção. Exemplos podem ser: o transporte de passageiros por um táxi, uma excursão turística a um outro país, a hospedagem de pessoas em um hotel, o fornecimento de refeições por um restaurante (LOVELOCK & WRIGHT, 2003). De acordo com Zeithaml e Bitner (2003), as atividades relacionadas a turismo, lazer, entretenimento e transporte podem ser classificadas como indústrias pertencentes ao setor de serviços. Essa classificação será seguida na presente pesquisa para que se discutam os serviços de lazer para os portadores de deficiência.

O estudo do lazer é muito recente e ainda se confunde com o estudo do turismo. Diversas são as divergências conceituais próprias do processo de maturação do campo científico em questão (GOMES & REJOWSKI, 2007). Apesar de estar crescendo o número de pesquisas que têm o lazer como objeto de estudo, ainda existem muitas lacunas a serem preenchidas (KACZYNSKI, 2008). Uma das confusões mais comuns é pensar que lazer e turismo são sinônimos, mas nem tudo o que pode ser classificado como turismo compreende o lazer e vice-versa. Por mais que alguns autores tentem sobrepor – ou mesmo reduzir – um fenômeno ao outro, é necessário conceber que ambos se recortam mutuamente, possuindo um núcleo comum, mas conservando partes autônomas (CAMARGO, 2001). Muitos autores divergem no que tange às definições de lazer e o turismo. O turismo é uma parcela do lazer, pouco significativa quantitativamente, mas de enorme importância na economia. Por outro lado o turismo não se reduz ao lazer; existem outras motivações que não só o lazer para que exista o turismo. Uma parcela significativa dos deslocamentos turísticos obedece a expectativas que vêm das esferas sócio-profissionais, sócio-familiares, sócio-religiosas e de saúde dos indivíduos, marcadas pelas obrigações decorrentes dessas esferas, ainda que contaminadas por valores e expectativas nascidas do lazer. Existem três principais tipos de turismo: turismo de lazer, de negócios e religioso (GOMES & REJOWSKI, 2007).

Para muitos autores, o lazer é formado por três pilares: o lazer doméstico, o lazer extra-doméstico (realizado na própria cidade onde reside o sujeito) e o lazer turístico, em que o sujeito se desloca de cidade para cumprir a atividade de lazer (GOMES, 2004). Segundo Camargo (2001), é no lazer extra-doméstico que aparecem as primeiras interseções entre lazer e turismo: sair de casa para se divertir leva o indivíduo à dinâmica de mudança de paisagem, de ritmo e estilo de vida, elementos próprios dos deslocamentos turísticos. Na modalidade de lazer extra-doméstico parecem existir os maiores problemas de consumo para os portadores de deficiência. Apesar de fundamental na vida das pessoas, o lazer ainda é pouco estudado pelos teóricos de Administração. Além disso, o governo parece ainda não ter se dado conta de que é preciso investir em lazer (PINTO & GOMES, 2008). Essa falta de interesse parece subsistir igualmente nas empresas, que sequer reconhecem os deficientes como potenciais consumidores. Tal descaso por parte de acadêmicos, praticantes e representantes do poder público parece fazer do lazer uma atividade pouco desenvolvida e sub-aproveitada no país.

A despeito de a Constituição Federal Brasileira de 1988 reconhecer o lazer como direito social, Ladislau (2002) afirma que a ausência de uma política de desenvolvimento urbano que priorize o acesso dos cidadãos aos espaços de lazer contribui para a restrição do lazer para somente uma parcela da população. Desse modo, pensar num desenvolvimento do lazer para todos requer pensar em saídas eficazes para permitir a efetiva participação no processo.

## 3. LAZER, CIDADANIA E PARTICIPAÇÃO SOCIAL

Algumas cidades famosas mundialmente por apresentarem muitas atrações turísticas não parecem ser atraentes para o lazer de seus próprios moradores. No Rio de Janeiro, por

exemplo, grande parte dos cariocas não conhece os principais atrativos turísticos (CHEIBUB, 2008), o que constitui um paradoxo, pois o atrativo de uma região deveria ser pensado, antes de qualquer coisa, como uma possibilidade de lazer para seus moradores.

Pinto e Gomes (2008) defendem o lazer como fonte importante de saúde e como prevenção para algumas doenças. Para esses autores, o idoso tende a procurar atividades de lazer que melhorem a sua saúde. Kleiber *et al.* (2008) defendem que atividades de lazer são fundamentais para o bem-estar de pessoas de qualquer idade. Freire *et al.* (2009) asseveram que pessoas portadoras de deficiências físicas são mais propensas a apresentar depressão, ansiedade e outros transtornos psicopatológicos. Pesquisas que associam lazer e saúde apontam para o fato de que lazer ao ar livre, principalmente se associado à prática de esportes, pode ajudar a parar de fumar, aumentando a qualidade de vida (KACZYNSKI, 2008).

Ruddell e Shinenw (2006) chamam atenção para o fato de que cada pessoa tem preferência por determinadas atividades de lazer. Essa preferência é influenciada por aprendizados sociais e agentes sociais. Algumas atividades de lazer, tais como jardinagem, culinária, modelagem, desenho e outros interesses manuais expressam a personalidade do indivíduo por meio das práticas vividas e são essenciais para o desenvolvimento do ser humano (MAIA, 2008).

Com relação aos prestadores de serviços de lazer, Araújo, Silva e Isayama (2008) denunciam a falta de preparo dos profissionais na área. Os autores chamam atenção para o fato de que esses profissionais não têm a visão do lazer como instrumento social, mas como atividade de finalidade exclusivamente comercial. Tal visão gera problemas de ordem social, causando dificuldades para a inclusão de pessoas com necessidades especiais no lazer, uma vez que esses profissionais despreparados – proprietários, gestores, gerentes ou operadores de empresas prestadoras de serviços de lazer – parecem optar por trabalhar com pessoas com plenas capacidades físicas e mentais, por se sentirem mais à vontade com essa escolha.

Para Cheibub (2008) o caráter social do lazer fica evidente quando se percebe que, quanto pior é a qualidade de vida de pessoa, maior é a necessidade de ela extrair prazer de suas atividades de lazer. Isso se nota, por exemplo, nas pessoas de classes sociais menos favorecidas, que enfrentam um cotidiano de adversidades e precisam encontrar maneiras de se divertir com o lazer do fim de semana. O lazer também pode exercer papel social no que tange à integração do portador de deficiência. Infelizmente, percebem-se apenas algumas iniciativas isoladas nesse sentido. Resta muito ainda por ser feito, porém em linhas gerais fica patente a falta de interesse pelo mercado de pessoas portadoras de deficiência, o qual permanece desconhecido por muitos representantes dos setores produtivos (SASSAKI, 2003).

#### 4. PORTADORES DE DEFICIÊNCIAS: CARACTERIZAÇÃO E REPRESENTATIVIDADE

Quando se trata de estudos que tomem por foco os indivíduos portadores de deficiências, aparecem divergências desde a concepção dos diversos esforços de pesquisa. Tais conflitos justificam-se em razão de não existir um consenso entre os autores acerca de como devem ser denominadas essas pessoas (COUTINHO & CARVALHO, 2007). É comum que o termo “portadores de necessidades especiais” seja utilizado. Deve-se notar, contudo, que tal expressão refere-se a qualquer pessoa que, permanente ou temporariamente, apresenta necessidades especiais em decorrência de sua condição atípica. Assim, esse termo pode abranger, por exemplo, gestantes, idosos, cadeirantes e deficientes mentais (GOULART, 2007). A maioria dos autores parece privilegiar o termo “pessoas portadoras de deficiência“, ainda que alguns optem por utilizar “pessoas com deficiência“, em razão de considerarem que as deficiências de um ser humano não são portadas, mas antes são vivenciadas pelas pessoas (CARVALHO, 2007). No presente trabalho, todos esses termos são utilizados como sinônimos, com o objetivo de facilitar o entendimento do texto.

Além da divergência na forma de denominação dos portadores de deficiência, outra divergência acontece quando se pretende definir quem entra ou não na classificação de deficiente. Tais diferenças nos parâmetros de classificação acabam dificultando a comparação do número de deficientes por país, por exemplo, haja vista que cada país utiliza um conceito próprio (MBOGONI & SYNNEBORN, 2009). A Tabela 1 mostra a proporção de pessoas portadoras de deficiência para um conjunto de países selecionados. As taxas obtidas estão em ordem decrescente, e evidenciam a diversidade de medidas utilizadas.

Tabela 1. Proporção de portadores de deficiência em diversos países. Fonte: IBGE, 2000.

País	Ano de referência	Pessoas portadoras de deficiência (%)	Fonte da informação
Nova Zelândia	1996	20	Pesquisa por Amostra
Estados Unidos	2000	19,3	Censo
Austrália	1993	18	Pesquisa por Amostra
Uruguai	1992	16	Pesquisa por Amostra
Canadá	1991	15,5	Pesquisa por Amostra
Espanha	1986	15	Pesquisa por Amostra
Brasil	2000	14,50	Censo
Áustria	1986	14,40	Pesquisa por Amostra
Inglaterra	1991	12,20	Censo
Suécia	1988	12,10	Pesquisa por Amostra
Holanda	1986	11,60	Pesquisa por Amostra
Polônia	1988	9,9	Censo
Alemanha	1992	8,4	Pesquisa por Amostra
China	1987	5	Pesquisa por Amostra

Os dados do último censo do IBGE (2000) revelam que 24,5 milhões de pessoas, isto é, 14,5% da população brasileira apresentam algum tipo de deficiência. Desses indivíduos, 19,8 milhões residem em zonas urbanas. O Sudeste foi a região com a menor proporção de pessoas que declararam serem portadoras de deficiência (13,1%), enquanto o Nordeste apresenta o maior percentual de portadores de deficiência (16,8%). A análise por estados mostra que São Paulo é o estado que apresenta o menor número de deficientes, com 11,3%, enquanto na Paraíba 18,76% da população têm alguma deficiência, sendo este o estado que apresenta o maior número de pessoas com deficiência, seguido do Rio Grande do Norte com 17,64% e do Piauí com 17,63%. No estado do Rio de Janeiro, cidade emblemática por seus atrativos turísticos, aproximadamente 255 mil pessoas têm deficiência mental irreversível, 1 milhão têm alguma deficiência física motora, 15mil são cegas e 11mil são surdas.

Profissionais da saúde chamam atenção para o fato de que uma das causas do crescimento do número de deficientes em todo o mundo é o avanço da tecnologia e, conseqüentemente, das práticas médicas. Com o desenvolvimento das ciências da saúde, muitas pessoas que naturalmente morreriam são salvas, ainda que sejam levadas a apresentar seqüelas irreversíveis (BAKER, HOLLAND & KAUFMAN-SCARBOROUGH, 2007).

## 5. O PORTADOR DE DEFICIÊNCIA COMO CONSUMIDOR

Como todas as pessoas, os deficientes têm necessidades que precisam ser supridas com o consumo, e elas vão desde saúde e nutrição até programas culturais, passando por vestuário e outros itens (RUDELL & SHINEW, 2006). Solomon (2006) destaca a importância do mercado consumidor de deficientes físicos que, somente nos Estados Unidos, compreende mais de 52 milhões de pessoas, com quase 800 bilhões de dólares de poder aquisitivo. Muitas são as dificuldades enfrentadas rotineiramente pelos portadores de deficiência, tanto no âmbito profissional como na vida pessoal. Algumas das barreiras mais comuns encontradas no dia-a-dia dessas pessoas são as escadas, a falta de rampas, os obstáculos nas calçadas, a falta de legendas e linguagem de sinais no cinema e na televisão, bem como as limitações impostas pelos meios coletivos de transporte (SCHIVITZ, 2007). Essas barreiras dificultam – e, não raro, impedem – que o portador de deficiência consiga desempenhar seus papéis na sociedade, incluindo o papel de consumidor. Para Hogg e Wilson (2004), em uma sociedade permeada pelas práticas de consumo como projeções da identidade, os muitos impedimentos ao processo de consumo sofridos por determinados indivíduos podem acarretar sérios problemas para a formação e para a expressão de suas identidades.

Inúmeros são os obstáculos enfrentados pelo portador de deficiência que deseja desempenhar o papel social de consumidor. As dificuldades começam com aspectos básicos para a formação de qualquer pessoa como, por exemplo, falta de educação especializada. Professores sem nenhuma espécie de preparo e a falta de equipamentos adequados fazem com que a maioria dos deficientes não tenha acesso à educação (MANENTE, RODRIGUES E PALAMIN, 2007). A falta de educação do restante da sociedade para lidar com os deficientes também surge em situações de consumo, visto que raramente existem vendedores e operadores de serviços treinados para atender um cliente deficiente (HOGG & WILSON, 2004; KAUFMAN, 1995; KAUFMAN-SCARBOROUGH, 1998).

Estudando os problemas enfrentados por pessoas com deficiência em lojas de varejo, Baker, Holland e Kaufman-Scarborough (2007) apontam que aquilo que essas pessoas mais querem quando entram em uma loja é ser vistas simplesmente como consumidores. Infelizmente, segundo os autores, acontece justamente o contrário: os atendentes tendem a ver essas pessoas somente como deficientes e são, na maioria das vezes, incapazes de percebê-las como potenciais consumidores. Essa percepção inadequada por parte dos atendentes pode ser vista como um reflexo do entendimento que as próprias empresas têm dos deficientes, não os enxergando como indivíduos que podem trazer lucro (LAGES & MARTINS, 2006).

Em julho de 1990 promulgou-se nos Estados Unidos a lei denominada *The Americans with Disabilities Act*, tendo por objetivo garantir a acessibilidade dos portadores de deficiência a estabelecimentos comerciais (SWIFT, WAYLAND & WAYLAND, 1994; UPCHURCH & SEO, 1996). Desde então, muitas lojas naquele país foram adaptadas para as necessidades dessas pessoas, mas muitas ainda precisam implementar adaptações (KAUFMAN-SCARBOROUGH, 1998; KAUFMAN-SCARBOROUGH & BAKER, 2005). No Brasil também existem leis que objetivam a inclusão de portadores de deficiência no consumo. O Decreto-lei nº 5.296 de 2004 regulamenta as leis que dão prioridade de atendimento a deficientes e estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade. Apesar disso, o país ainda está muito longe de oferecer condições ideais para que os portadores de deficiência possam praticar atividades de consumo (SCHIVITZ, 2007).

Em *shopping centers*, por exemplo, muitos obstáculos impedem que os portadores de deficiência físicas possam circular e comprar. Tais barreiras não estão postas somente nas lojas. Os banheiros, por exemplo, apresentam muitos problemas na acessibilidade para cadeirantes (GOULART, 2007). Privados do acesso ao banheiro, muitos cadeirantes desistem de frequentar determinados *shoppings* e restaurantes. Kaufman-Scarborough (1998) relata

situação semelhante nos Estados Unidos, onde ao invés de um ambiente de varejo acolhedor em que possam gastar seu dinheiro, os deficientes encontram portas pesadas demais para serem abertas, entradas de loja estreitas demais para permitir a passagem das cadeiras de rodas, espaços livres para circulação abarrotados de mercadorias, provadores de roupa para cadeirantes plenos de itens em estoque, além de cadeiras de rodas enferrujadas.

As dificuldades para consumir não se restringem aos problemas de acesso para os portadores de deficiência: até para consumir informação existem barreiras, ainda que tal informação diga respeito a como os deficientes podem ser melhor atendidos. O processamento de informação visual em campanhas de propaganda e na *internet*, por exemplo, guarda severas limitações para pessoas com baixa acuidade visual e para portadores de daltonismo (KAUFMAN-SCARBOROUGH, 2001). Ferreira, Chauvel e Ferreira (2006) apontaram que ainda são necessárias adaptações nos sítios eletrônicos de empresas para que estes possam atender as demandas dos usuários portadores de deficiência visual. Note-se, contudo, a existência no Brasil de um decreto-lei que em 2004 estabeleceu um prazo de doze meses para a acessibilidade de todos os *sites* da administração pública, de interesse público ou financiado pelo governo. Na prática, entretanto, diversas mudanças ainda são necessárias para se fazer cumprir essa lei, bem como todas as outras relativas ao público portador de deficiências.

Outro fator que atrapalha muito o consumidor deficiente é o despreparo dos atendentes em praticamente todas as operações de prestação de serviços ao consumidor, pois esses operadores parecem não receber nenhuma instrução de como devem lidar com pessoas portadoras de deficiência (BURNETT, 1996). No caso dos deficientes auditivos, o problema apresenta ainda outra faceta: a surdez não é facilmente percebida num contato rápido, e portanto muitas vezes o surdo passa por situações de marginalização, já que as pessoas não os identificam como portadores de necessidades especiais e acabam julgando que estão sendo vítimas de brincadeiras (LAGES & MARTINS, 2006). Tais dificuldades foram registradas igualmente por Hogg e Wilson (2004) com relação a indivíduos com deficiência mental.

## 6. LAZER PARA PORTADORES DE DEFICIÊNCIA

Diversos estudos acadêmicos apontam o lazer turístico como oportunidade para possibilitar a inclusão social de pessoas com deficiência (SASSAKI, 2003). Nesse sentido, observa-se atualmente uma tendência de democratização dos serviços turísticos (ALMEIDA, 2006). No Brasil, porém o turismo inclusivo ainda caminha a passos lentos, sendo necessários investimentos em diversos aspectos (LAGES & MARTINS, 2006).

De acordo com Sasaki (*op. cit.*) as barreiras mais comuns encontradas pelos deficientes nos logradouros de lazer são atitudinais, comunicacionais e arquitetônicas. As duas primeiras têm forte ligação com a falta de preparo dos atendentes, em virtude, por exemplo, de a maioria dos funcionários de hotéis e restaurantes não ter qualquer tipo de competência para atender pessoas com deficiência (SCHIVITZ, 2007). Quando o foco se volta para o deficiente auditivo, a barreira comunicacional é muito forte e a situação é extremamente preocupante, uma vez que é total a falta de pessoal qualificado para o atendimento a este tipo de hóspede. Na pesquisa de Costa (2006), por exemplo, não se encontrou em nenhum hotel da cidade de Belo Horizonte alguém que conhecesse LIBRAS – a Língua Brasileira de Sinais.

As barreiras arquitetônicas estão mais presentes nas vidas dos cadeirantes e outros portadores de deficiências motoras. O aspecto mais recorrente aí é a falta de rampas e de banheiros adaptados (SASSAKI, 2003). Para Burnett (1996) e Castell (2008), assim como para Upchurch e Seo (1996), o problema das instalações físicas é o mais recorrente no que se refere ao impedimento de um deficiente exercer plenamente o papel de consumidor. Como resposta a essa questão, Gilmore e Rentschler (2002) recomendam que os museus utilizem a expertise desenvolvida em marketing, e ofereçam instalações físicas e serviços de

hospitalidade capazes de melhorar a experiência dos deficientes com o ambiente do serviço. Burnett (*op. cit.*) estende tais recomendações para quaisquer ambientes físicos de serviços.

No que tange à hotelaria, o portador de deficiência física tem a necessidade de obter acesso fácil a todas as áreas do hotel. É extremamente frustrante para eles quando não conseguem locomover-se pelas áreas comuns do hotel, como por exemplo, piscinas, restaurantes e quadras para práticas de esporte (GOULART, 2007). Para Soubeniotis *et al.* (2007), os hotéis de luxo transmitem a imagem de que são capazes de fornecer serviços adequados quando em seus esforços de comunicação de marketing, além de outros fatores, está incluída a preocupação com indivíduos portadores de deficiências físicas e/ou mentais. Por outro lado, algumas vezes essa imagem pode não corresponder à realidade, como aponta o estudo feito por Sansivieiro (2005), que mostra sérios problemas de acessibilidade para deficientes em hotéis de luxo de São Paulo.

Raposo e López (2002) estudaram serviços de lazer voltados para portadores de lesões medulares. Os resultados dessa pesquisa apontam que essas pessoas têm muita necessidade de lazer, mas em virtude da falta de opções, acabam se contentando com alternativas simples, quando de fato estavam em busca de algo bem diferente. A falta de opção também se faz presente quando se trata de crianças portadoras de deficiências. Knight (2009) alerta para a ausência de alternativas direcionadas à criança portadora de deficiência, defendendo que o governo deveria adotar medidas imediatas para melhorar tal situação, pois a falta de lazer aumenta o isolamento social dessas crianças. Heikkilä *et al.* (1999) e Woodliffe (2004) alertam para o fato de que os consumidores idosos e/ou com problemas de saúde enfrentam desvantagens semelhantes no que se refere ao pleno aproveitamento da vida em sociedade.

Cabe ressaltar que não é somente nos locais de lazer que o portador de deficiência encontra dificuldades. Chegar aos locais escolhidos já constitui um grande problema. Faltam ônibus adaptados e as barreiras de acessibilidade surgem até mesmo em viagens aéreas (BURNETT, 1996; BURNETT & BAKER, 2001; KAUFMAN, 1995). Darcy (2009) estudou as práticas das companhias aéreas no que diz respeito ao atendimento aos portadores de deficiência e apontou que ainda são necessárias muitas mudanças, principalmente no que diz respeito aos momentos do embarque e do desembarque. A falta de informação também se torna um agente complicador, porque muitos portadores de deficiência nem imaginam que possam existir opções de lazer adaptadas às suas necessidades, fazendo se conformem com suas limitações e abram mão do lazer (BURNETT, 1996; RUDELL & SHINEW, 2006).

Algumas poucas iniciativas foram tomadas no Brasil com o intuito de fornecer informações a respeito de serviços de lazer adaptados para deficientes. Uma dessas ações foi realizada pela EMBRATUR, que criou um manual de acessibilidade para os portadores de deficiência (MANUAL, 2009), em que se define acessibilidade como possibilidade e condição do portador de deficiência e utilizar, com segurança e autonomia, edificações e equipamentos de interesse turístico. Outra iniciativa com o mesmo objetivo foi um guia lançado em outubro de 2001, em São Paulo, dedicado à avaliação da acessibilidade da cidade para as pessoas com mobilidade reduzida – o “Guia São Paulo Adaptada”. Embora o grau de acessibilidade de diferentes localidades já recebesse a avaliação em alguns guias já existentes, o novo guia trouxe uma visão diferente, pois foi elaborado por uma pessoa que, após se tornar cadeirante, precisou aprender sobre as adaptações existentes na cidade e, conseqüentemente, adaptar-se a elas (SANSIVIERO, 2005). Tais iniciativas, contudo, não são suficientes para garantir aos portadores de deficiência acesso a alternativas de lazer nas cidades brasileiras.

## 7. ESTRATÉGIA E EMPRESAS VOLTADAS PARA CONSUMIDORES DEFICIENTES

Diversos acadêmicos oferecem indicativos a respeito de como empresas dos setores de lazer, entretenimento, cultura e turismo podem planejar estrategicamente suas ações para

melhor atender os consumidores portadores de deficiência. Para Todaro (2005), por exemplo, uma operação bem planejada de uma biblioteca preocupada com o público de consumidores deficientes deve: (1) adaptar os materiais para leitura ao sistema Braille; (2) selecionar fornecedores que tenham como preocupação o atendimento às necessidades dos deficientes; (3) aumentar a quantidade e a frequência de *workshops* e treinamentos para os atendentes; (4) fazer as modificações necessárias nos prédios e facilidades físicas para atender aos idosos e pessoas com dificuldades motoras; e (5) criar uma equipe de operadores de serviço cujo desempenho esteja relacionado ao atendimento a portadores de necessidades especiais.

Burnett (1996) defende que as organizações orientadas para o atendimento de consumidores com necessidades especiais precisam: (1) manter uma preocupação permanente com conveniência e preço, pois os deficientes costumam ter um custo de vida mais elevado; (2) preparar atendentes para tratar o público com presteza, cortesia e dignidade, oferecendo ajuda proativamente em lugar de apenas responsivamente; (3) incluir nas instalações físicas locais para descanso; (4) permanecer especialmente atento durante as primeiras horas do dia, pois em geral os deficientes costumam praticar suas atividades mais cedo; (5) utilizar portadores de deficiência na equipe de atendimento ao público, de modo a facilitar ações de marketing interativo; e (6) comunicar-se com o público deficiente pela via do marketing direto ao invés de usar as formas mais usuais da comunicação de massa. O marketing direto também é recomendado por Kaufman-Scarborough (2001), que alerta para que as peças de comunicação levem em consideração as pessoas com dificuldades sensoriais.

Com relação às recomendações para agências de viagem e empresas de turismo, Burnett e Baker (2001) lembram que: (1) os deficientes preferem a independência ao cuidado exagerado; (2) pode-se contatar os membros da família do deficiente – geralmente são eles que fazem as reservas para uma viagem – de modo a saber como melhor atender a pessoa; (3) privilegiar um nível moderado de atividades para os deficientes ao invés de um nível mais intenso, mesmo que a deficiência seja leve; (4) jamais anunciar que a empresa está preparada para atender o público deficiente quando não se tem certeza de que se possui essa competência; e (5) incluir nos materiais de divulgação fotografias e descrições detalhadas dos locais a serem visitados e dos serviços de hospitalidade. Com respeito a esse último item, Heikkilä et al. (1999) lembram que a experiência do consumidor com a empresa pode ser antecipada e ajustada por meio da *internet*. Fazer promessas que se possa cumprir (por meio do material de divulgação) constitui um ponto essencial também para Upchurch e Seo (1996), para quem o pronto atendimento às reclamações durante o processo de prestação do serviço configura-se como um diferencial importante para empresas que atendem aos deficientes.

Para Gilmore e Rentschler (2002), a comunicação com o público é um ponto tão crucial quanto a adaptação das instalações físicas da organização. As interações precisam ser frequentes para aumentar a satisfação do consumidor: dizer o que vai acontecer, preparando a pessoa para o que está por vir, e garantir que as dúvidas sejam prontamente resolvidas, são atitudes a serem desenvolvidas permanentemente por parte da equipe de atendimento. Para cumprir tais metas, os autores sugerem abandonar procedimentos burocráticos desnecessários e contar com o apoio de tecnologia e sistemas para dar suporte ao atendimento. O treinamento das equipes de atendimento deve ser focado no desenvolvimento de habilidades de liderança, empatia e, especialmente, de colaboração. Swift, Wayland e Wayland (1994) asseveram ser imperativo interagir com a pessoa do consumidor, não com sua limitação ou deficiência.

Kaufman (1995) defende que uma organização de varejo ou serviços orientada para deficientes deve: (1) disponibilizar serviços de transporte para trazer os consumidores até a empresa e para levá-los de volta às residências; (2) tratar seu material de comunicação de forma a evitar conotações negativas e estereótipos; (3) evitar lidar com os consumidores deficientes como se eles fossem clientes de segunda categoria, por exemplo, tentando

escondê-los da vista dos demais clientes; (4) dar atenção para sugestões advindas de empregados e clientes portadores de deficiências, organizando grupos de discussão para debater a questão junto à equipe completa da empresa; e (5) manter ofertas de bens e serviços que possam ser flexibilizadas para atender a demandas especiais. Woodliffe (2004) endossa a necessidade de se fornecer várias alternativas de serviços para os consumidores deficientes, não uma única oferta padronizada, como se costuma fazer para o público em geral: de modo genérico, a palavra-chave a ser enfatizada é “escolha”, em oposição a “constrangimento”.

## 8. DISCUSSÃO

Kaufman-Scarborough (1998) acredita que as modificações implementadas por uma organização nos itens do composto de marketing, de modo a melhor satisfazer o público portador de deficiência, apresentam duas conseqüências imediatas do ponto de vista estratégico. Primeiro, são efetivas para arraigar ainda mais na dita “cultura de empresa” o complexo conceito de estratégias de orientação para o cliente ou de orientação para mercado (GAVA, 2006). Segundo, as mudanças em termos de acessibilidade, comunicação, hospitalidade e instalações físicas tendem a agradar também aos consumidores não portadores de deficiência, não somente em razão da percepção de uma imagem corporativa mais integrada ao contexto social, como também por aspectos funcionais: a substituição de portas pesadas por um dispositivo automático, por exemplo, tende a ser apreciada por idosos, crianças, indivíduos apressados, pessoas carregadas de compras. As modificações nos padrões de atendimento – quando se passa a investir em presteza, empatia e segurança, dimensões constitutivas da qualidade em serviços (LOVELOCK & WRIGHT, 2003; ZEITHAML & BITNER, 2003) – são percebidas favoravelmente por todas categorias de clientes.

Figura 1. Diretrizes estratégicas para empresas prestadoras de serviços de lazer extra-doméstico orientadas para consumidores portadores de deficiências. Fonte: próprios autores.

1. Flexibilizar a oferta da organização, de forma a possibilitar ajustes referentes a necessidades apresentadas a qualquer momento do processo de prestação do serviço, bem como antes e depois
2. Manter a preocupação com a redução de custos para controlar os preços praticados para os clientes, sem colocar em risco a qualidade do serviço oferecido
3. Confiar em sistemas de informação destinados a dar suporte às operações do serviço e às situações atípicas de atendimento
4. Dispensar protocolos burocráticos excessivos em troca de incrementos na presteza do atendimento
5. Antecipar a promessa de serviço da organização por meio de evidências tangíveis que favoreçam o entendimento prévio do que o cliente pode esperar
6. Evitar a todo custo as promessas que não poderão ser cumpridas durante a prestação do serviço
7. Privilegiar os esforços de comunicação mercadológica que incluam ações de marketing direto e de marketing digital, mantendo o cuidado de escolher peças de comunicação que possam ser dirigidas também aos deficientes visuais
8. Manter alternativas de comunicação durante todo o serviço, por meios audiovisuais e interativos, de modo a retirar eventuais incertezas que possam surgir ao longo do processo de consumo
9. Disponibilizar alternativas de transporte para os clientes com dificuldades de locomoção
10. Criar sistemas físicos e tecnologias de acessibilidade nos edifícios e demais instalações destinadas à circulação de consumidores
11. Propiciar espaços para descanso e convivência nas instalações físicas da organização
12. Estabelecer canais de comunicação amigáveis aos portadores de deficiências visuais e auditivas
13. Valorizar aspectos de “cultura organizacional” que sublinhem a preocupação permanente dos participantes da empresa com as pessoas portadoras de deficiências
14. Treinar sistematicamente as equipes de vendas, de atendimento e os demais prestadores de serviços para interações com portadores de deficiências, estabelecendo padrões de desempenho compatíveis com o atendimento às necessidades especiais
15. Reforçar as equipes de atendimento nas horas do dia mais procuradas pelos deficientes
16. Contratar funcionários portadores de deficiência para as equipes de contato com o cliente
17. Recompensar iniciativas de interação com os clientes em que subsista a proatividade em lugar da responsividade

18. Permitir que o cliente encontre o esforço adequado durante as atividades propostas, sem impor um ritmo padronizado para todos os consumidores
  19. Contatar membros da família do cliente deficiente para antecipar ou solucionar dificuldades
  20. Resolver as reclamações referentes ao serviço no momento em que elas forem apresentadas
- 

A Figura 1, mostrada nas linhas anteriores e elaborada a partir da revisão bibliográfica conduzida ao longo da presente pesquisa, apresenta a perspectiva dos autores deste ensaio acerca de diretrizes estratégicas a serem perseguidas por empresas prestadoras de serviços de lazer que mantenham a preocupação com uma orientação para consumidores deficientes. As 20 diretrizes sugeridas na figura constituem, outrossim, uma adaptação sintética das principais recomendações estratégicas sugeridas pela literatura.

Há que se alertar, ainda, para dois aspectos que costumam ser negligenciados por tais empresas, sem os quais não se acredita que as 20 diretrizes sugeridas possam atingir seu objetivo. Para Van Harten *et al.* (2007), dois equívocos no âmbito da administração estratégica são comuns em organizações orientadas para consumidores deficientes: (a) desconsiderar os benefícios de se conduzir sistematicamente pesquisas de mercado; e (b) desprezar a necessidade de se trabalhar tendo em vista um processo de planejamento formal. Os autores do presente texto endossam a idéia de que essas duas escolhas – realizar pesquisas de mercado e enfatizar aspectos formais de planejamento – configuram-se como ações fundamentais para prover suporte à efetividade das diretrizes estratégicas sugeridas.

## 9. PARA CONCLUIR

A presente pesquisa teve por objetivo discutir diretrizes estratégicas a serem consideradas por empresas prestadoras de serviços de lazer extra-doméstico que pretendam orientar suas atividades para consumidores portadores de deficiências. Como produto dessa discussão, ofereceu-se na seção precedente uma relação de vinte diretrizes estratégicas que se sugere poderem ser adotadas por organizações brasileiras que se identifiquem com aquela orientação.

Como pano de fundo desse quadro, tem-se a clara noção do quanto é importante que as empresas se conscientizem do tamanho e da importância do mercado consumidor composto pelas pessoas portadoras de deficiência, e que trabalhem no sentido de adaptar os serviços prestados a elas. De acordo com a literatura revista, ganhos estratégicos significativos podem ser obtidos a partir dessa perspectiva, muitos dos quais transcendem o atendimento às necessidades especiais de segmentos específicos e têm o potencial de modificar a própria “cultura de empresa” – o termo foi usado regularmente entre aspas neste ensaio por conta dos argumentos de AKTOUF (1994).

Muitas são as barreiras enfrentadas por deficientes em atividades de lazer, entretenimento e turismo – falta de preparo dos operadores, barreiras arquitetônicas, preços elevados –, sendo tais limitações agravadas por desinteresse ou descaso tanto por parte das organizações produtivas quanto da população em geral e do governo no que tange à questão da inclusão. Outro ponto importante levantado pela pesquisa foi a idéia de que cada deficiente tem necessidades singulares e precisa ser tratado como indivíduo único. É possível classificar grupos de acordo com a análise de cada deficiência e apontar, por exemplo, que portadores de deficiências físicas têm mais problemas com barreiras arquitetônicas e os deficientes mentais têm mais problemas com comunicação e com o preconceito da sociedade. Nesse sentido, Woodliffe (2008) recomenda que sejam conduzidos esforços de pesquisa que envolvam consumidores que apresentem tipos diferentes de deficiências.

Sugestões para futuras pesquisas no Brasil podem constituir uma extensa lista, devido à falta de exploração do tema pelos acadêmicos. Um caminho pode ser examinar as alternativas de treinamento para os profissionais de atendimento para que estes estejam preparados para

lidar com portadores de deficiência. Investigar a adaptação dos espaços físicos de consumo é outra necessidade urgente para pesquisadores e praticantes. Podem ser propostos estudos que foquem nas barreiras encontradas por pessoas portadoras de determinadas deficiências; tais pesquisas poderiam analisar, por exemplo, as peculiaridades e demandas dos cegos como consumidores de lazer. Outro caminho poderia ser estudar os deficientes como consumidores de outros serviços e produtos relacionados aos setores de lazer, turismo e entretenimento. Ter-se-ia, destarte, uma matriz de possibilidades de estudos tendo por variáveis os tipos de deficiência e as modalidades de consumo. No que tange às necessidades básicas dos portadores de deficiência, estudos em Administração Pública também podem ser realizados, haja vista o inegável papel do governo em algumas das mudanças fundamentais para a plena inclusão do portador de deficiência como consumidor de lazer e cultura, tais como iniciativas em transporte e educação.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. (Coordenador). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. 2 v. São Paulo: Atlas, 1994. p. 39-79.

ALMEIDA, W. Comunidade surda e o turismo de responsabilidade social: um olhar sobre as diferenças. In: SEMINÁRIOS DE PESQUISA EM TURISMO DO MERCOSUL (SeminTUR), 4, 2006. Anais... Caxias do Sul: UCS, 2006.

ARAÚJO, M.; SILVA, M.; ISAYAMA, H. O lazer nos cursos de graduação em turismo de Belo Horizonte: visão dos coordenadores de curso. In: SEMINÁRIO LAZER EM DEBATE, 9., 2008. Anais...São Paulo: USP, 2008.

BAKER, S.; HOLLAND, J.; KAUFMAN-SCARBOROUGH, C. How consumers with disabilities perceive “welcome” in retail servicescapes: a critical incident study. *Journal of Service Marketing*, v. 21, n. 3, 2007, p. 160-173.

BITNER, M.; BOONS, B.; TRETEAULT, M. The service encounter: diagnosing favourable and unfavourable incidents. *Journal of Marketing*, v. 54, p. 71-89, 1990.

BURNETT, J. What services marketers need to know about the mobility disabled consumer. *The Journal of Services Marketing*, v. 10, n. 3, p. 3-20, 1996.

\_\_\_\_\_; BAKER, H. Assessing the travel-related behaviors of the mobility-disabled consumer. *Journal of Travel Research*, v. 40, n. 4, p. 4-11, August 2001.

CAMARGO, L. Sociologia do lazer. In: TRIGO, L. (Org.). *Turismo: como ensinar, como aprender*. 2ª ed. São Paulo: SENAC, 2001, v. 2, p. 235-276.

CARNEIRO, R; RIBEIRO, M. A inclusão indesejada: as empresas brasileiras em face da lei de cotas para pessoas com deficiência. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

CARVALHO, M. A acessibilidade para cadeirantes nos atrativos turísticos culturais do centro de Porto Alegre: considerações sobre um roteiro. Trabalho de conclusão de curso em Turismo. Centro Universitário Metodista. Orientação: Luciane Rosetto Ferreira. 2007.

CARVALHO-FREITAS, M.; MARQUES, A. Construção e Validação de Instrumentos de Avaliação da Gestão da Diversidade: a Inserção no Trabalho de Pessoas com Deficiência. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Anais... Salvador: ANPAD, 2006.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras: uma dimensão específica da diversidade nas organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

CASTELL, L. Building access for the intellectually disabled. *Facilities*, v. 26, n. 3/4, 2008.

CHEIBUB, B. Turismo social, lazer e inclusão: interfaces e reflexões a partir de um estudo crítico do projeto turismo jovem cidadão (SESC-RJ). In: SEMINÁRIO LAZER EM DEBATE, 9, 2008. Anais...São Paulo: USP, 2008.

COSTA, R. Acessibilidade do turismo de Belo Horizonte – Um estudo de caso da hotelaria. In: SEMINÁRIOS DE PESQUISA EM TURISMO DO MERCOSUL (SeminTUR), 4, 2006. Anais... Caxias do Sul: UCS, 2006.

COUTINHO, L.; CARVALHO, J. Diversidade e ações afirmativas nas organizações brasileiras. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4, 2007, Anais... Resende, SEGeT/AEDB, 2007.

DARCY, S. Improving airlines practices by understanding the experiences of people with disabilities. Disponível em: <[http://www.turismoadaptado.com.br/pdf/trabalhos\\_e\\_pesquisas/improving\\_airline\\_practices\\_by\\_understanding\\_the\\_experiences\\_of\\_people\\_with\\_disabilities.pdf](http://www.turismoadaptado.com.br/pdf/trabalhos_e_pesquisas/improving_airline_practices_by_understanding_the_experiences_of_people_with_disabilities.pdf)>. Acessado em: 18 de janeiro de 2009.

FERREIRA, S.; CHAUVEL, M.; FERREIRA, M. E-acessibilidade: tornando visível o invisível. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Anais... Salvador: ANPAD, 2006.

FREIRE, D.; GIGANTE, L.; BÉRIA, J.; PALAZZO, L.; FIGUEIREDO, A.; RAYMANN, B. Acesso de pessoas deficientes auditivas a serviços de saúde em cidade do Sul do Brasil. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 25, n. 4, p. 889-897, abril 2009.

GAVA, R. A Estratégia *market-driving* de orientação para o mercado: modelo teórico e proposições de pesquisa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Anais... Salvador: ANPAD, 2006.

GILMORE, A.; RENTSCHLER, R. Changes in museum management: a custodial or marketing emphasis? *Journal of Management Development*, v. 21, n. 10, p. 745-760, 2002.

GOMES, C. Lazer enquanto estudo científico – Teses defendidas no Brasil. Dissertação de mestrado em Ciências da Comunicação. Universidade de São Paulo. Orientação: Mirian Rejowski. 2004.

\_\_\_\_\_; REJOWSKI, M. Lazer enquanto estudo científico – Teses defendidas no Brasil. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO (ANPTUR), 4, 2007. Anais...São Paulo: UMA, 2007.

GOULART, R. As viagens e o turismo pelas lentes do deficiente físico praticante do esporte adaptado: um estudo de caso. Dissertação de mestrado em Turismo. Universidade de Caxias do Sul. Orientação: Ailton Negrine. 2007.

GRANGER, J.; KLEINER, B. Benefit programmes for disabled employees. *Equal Opportunities International*, v. 22, n. 3, p. 10-15, 2003.

GRÖNROOS, C. Marketing: gerenciamento e serviços na hora da verdade. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HEIKKILÄ, J.; KALLIO, J.; SAARINEN, T.; TUUNAINEN, V. EC of groceries for elderly and disabled: a comparison of alternative service models. *Information Technology & People*, v. 12, n. 4, p. 389-402, 1999.

HOGG, G.; WILSON, E. Does he take sugar? The disabled consumer and identity. *British Academy of Management Conference Proceedings*. St. Andrews, Scotland, August 2004.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). CENSO DEMOGRÁFICO 2000. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2000/populacao/censo2000\\_populacao.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2000/populacao/censo2000_populacao.pdf)>. Acessado em: 12 de abril de 2009.

JONES, P.; SCHMIDT, R. Retail employment and disability. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 32, n. 9, p. 426-429, 2004.

KACZYNSKI, A.; MANNELL, R.; MANSKE, S. Leisure and risky health behaviors: a review of evidence about smoking. *Journal of Leisure Research*, v. 40, n. 3, 2008, p. 404-441.

KAUFMAN, C. Shop 'til you drop: tales from a physically challenged shopper. *Journal of Consumer Marketing*, v. 12, n. 3, p. 39-55, 1995.

KAUFMAN-SCARBOROUGH, C. Accessible advertising for visually-disabled persons: the case of color-deficient consumers. *Journal of Consumer Marketing*, v.18,n.4, p.303-318, 2001.

\_\_\_\_\_.Retailers' perceptions of the Americans with Disabilities Act: suggestions for low-cost, high impact accommodations for disabled shoppers. *Journal of Consumer Marketing*, v. 15, n. 2, p. 94-110, 1998.

\_\_\_\_\_; BAKER, S. Do people with disabilities believe the ADA has served their consumer interests. *The Journal of Consumers Affairs*, v. 39, n. 1, 2005, p. 1-26.

KLEIBER, D.; McGUIRE, F.; AYBAR-DAMALI, B.; NORMAM, W. Having more by doing less: the paradox of leisure constraints in later life. *Journal of Leisure Research*, v. 40, n. 3, 2008, p. 343-359.

KNIGHT, A. Holidays, play and disabled children. Disponível em: <<http://www.communitycare.co.uk>>. Acessado em: 15 de março de 2008.

LADISLAU, L. Lazer e Participação Social. *A Terceira Idade*, v. 13, n. 25, p. 7-25. 2002.

LAGES, S.; MARTINS, R. Turismo inclusivo: a importância da capacitação do profissional de turismo para o atendimento ao deficiente auditivo. *Estação Científica*, n.3, 2006.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAIA, S. O profissional e sua formação humana durante o curso de graduação em lazer. In: SEMINÁRIO LAZER EM DEBATE, 9, 2008. Anais... São Paulo: USP, 2008.

MANENTE, M.; RODRIGUES, O.; PALAMIN, M. Deficientes auditivos e escolaridade: fatores diferenciais que possibilitam o acesso ao ensino superior. *Revista Brasileira de Educação Especial*, n. 1, v.13, 2007, p. 27-42.

MANUAL DE RECEPÇÃO E ACESSIBILIDADE DE PESSOAS PORTADORAS DE DEFICIÊNCIA A EMPREENDIMENTOS E EQUIPAMENTOS TURÍSTICOS. Brasília, DF: Embratur/Ministério do Turismo. Disponível em:<<http://www.turismo.gov.br>>. Acessado em: 15 de março de 2009.

MBOGONI, M.; SYNNEBORN, M. General disability measures in developing countries – relationship to purposes for measurement. Disponível em: <<http://www.cdc.gov/nchs/about/ot/heract/citygroup/products/mbogoni.htm>>. Acessado em: 13 de abril de 2009.

- PINTO, G.; GOMES, C. Lazer e saúde; diálogos possíveis. In: Seminário Lazer em Debate, 9, 2008. Anais... São Paulo: USP, 2008.
- PRUMES, C. Ser deficiente, ser envelhecendo, ser desejante. Dissertação de mestrado em Gerontologia. Pontifícia Universidade Católica São Paulo. Orientação: Beltrina Côrtes 2007.
- RAPOSO, A.; LÓPEZ, R. Conceitos de lazer em portadores de lesão medular. Revista Digital – Buenos Aires, n.49, jun.2002.
- RUDELL, J. SHINEW, K. The socialization process for women with physical disabilities: the impact of agents and agencies in the introduction to an elite sport. Journal of leisure research, v. 38, n. 3, p.421-444, 2006.
- SANSIVIERO, S. Hotelaria e acessibilidade. Turismo-Visão e Ação, n. 3, v. 17, 2005.
- SASSAKI, R. Inclusão e no lazer e turismo: em busca da qualidade de vida. São Paulo: Áurea, 2003.
- SCHIVITZ, T. Acessibilidade: um passo para a hospitalidade nos meios de hospedagens. Trabalho de conclusão de curso em Hospitalidade. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Orientação: Manoela Carrillo Valduga. 2007.
- SKALZER, F. O sofrimento dos PNE's – portadores de necessidades especiais - no mercado de trabalho nos âmbitos psicológicos, sociológicos e antropológicos. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 6, 2003. Anais ... São Paulo: FEA-USP: 2003.
- SKEDINGER, P.; WIDERSTEDT, B. Cream skimming in employment programmers for the disabled? Evidence from Sweden. International Journal of Manpower, v.28, n.8, 2007.
- SOLOMON, M. Comportamento do consumidor: comprando, consumindo e sendo. 5 ed. São Paulo: Bookman, 2006.
- SOUBENIOTIS, D.; FOTIADIS, T.; MYLONAKIS, J.; HATZITHOMAS, L.; VASSILIADIS, C. The importance of facilities in the success of integrated marketing communication of hotel enterprises. European Journal of Scientific Research, v. 17, n. 1, p. 106-116, 2007.
- STAUSS, B.; MANG, P. "Culture shocks" in inter-cultural service encounters? Journal of Service Marketing, v. 13, n. 4-5, p. 329- 346, 1999.
- SWIFT, C.; WAYLAND, J.; WAYLAND, R. The Americans with Disabilities Act 1990: guidelines for industrial sales managers. Journal of Business & Industrial Marketing, v. 9, n. 3, p. 30-37, 1994.
- TANAKA, E.; MANZINI, E. O que os empregadores pensam sobre o trabalho da pessoa com deficiência? Revista Brasileira de Educação Especial, v. 11, n. 2, p. 273-294, mai.-ago. 2005.
- TODARO, A. Library services for people with disabilities in Argentina. New Library World, v. 106, n. 1212/1213, p. 253-268, 2005.
- UPCHURCH, R.; SEO, J. Civic responsibility and marketing positioning: complying with the Americans with Disabilities Act. Facilities, v. 14, n. 5/6, p. 48-56, May/June 1996.
- VAN HARTEN, W.; VELDHUIS, M.; HOEKSMAN, B.; KRABBENDAM, K. Strategic behaviour of institutional providers in mental handicapped care in The Netherlands. Journal of Health Organization and Management, v. 21, n. 2, p. 184-193, 2007.
- VERGARA, S. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 10ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, R. DIAS, C.; SOUZA, A.; MELLO, S. Estudo de caso: uma abordagem naturalista. In: ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37, 2002. Anais... Porto Alegre: Cladea, 2002.

WOODLIFFE, L. Rethinking consumer disadvantage: the importance of qualitative research. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 32, n. 11, p. 523-531, 2004.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.