

# OS HOTÉIS DE LAZER DO ESTADO DE SÃO PAULO UM DIAGNÓSTICO<sup>1</sup>

THE RESORTS FROM SÃO PAULO'S STATE: A DIAGNOSIS

*Olivia Cristina Ferreira Ribeiro<sup>2</sup>*

*Emerson Queiroz<sup>3</sup>*

*Luciana M. de Souza<sup>4</sup>*

**RESUMO:** O setor hoteleiro cresce e a cada ano são inaugurados muitos empreendimentos no Brasil. Um dos tipos de hotéis que tem crescido atualmente são os hotéis de lazer. Este aumento de hotéis no país traz um crescimento, também, no número de profissionais do lazer (animadores) atuando para desenvolver as mais variadas programações com os hóspedes. O objetivo deste estudo foi fazer um levantamento de quais profissionais estão atuando nos hotéis de lazer, suas formações e seus papéis no desenvolvimento das programações oferecidas, bem como quais as atividades de lazer mais presentes. Para isto foram pesquisados 37 hotéis do Estado de São Paulo que possuem equipes de animadores. Esta pesquisa confirmou o crescimento do setor. Entre outros resultados, este estudo mostrou que os professores de educação física são ainda os que mais estão atuando nesta área e que as atividades mais oferecidas são as físico-esportivas, além dos jogos e brincadeiras. Demonstrou ainda que as atividades manuais e as turísticas são pouco oferecidas. Mostrou, também que a maioria dos hotéis tem a preocupação de divulgar e avaliar as programações oferecidas e que estes possuem outros objetivos do que somente aumentar o lucro com a animação hoteleira.

**PALAVRAS-CHAVE:** Lazer. Hotel. Animador. Animação hoteleira.

## INTRODUÇÃO

A indústria do lazer mostra um crescimento anual com números triunfais, destacando, de um lado, a indústria de comunicação de massa (TVs, rádios, editoras, imprensa, publicidade, eventos) e, de outro, o turismo (operação, transporte,

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no XIV Encontro Nacional de Recreação e Lazer (ENAREL), realizado em Santa Cruz do Sul em 2002.

<sup>2</sup> Especialista e mestre em Lazer pela UNICAMP, docente na graduação nos cursos de Bacharelado em Turismo, Hotelaria e Lazer e Indústria do Entretenimento na Universidade Anhembí-Morumbi/SP e no SENAC/SP. Docente e assessora do curso de Pós-graduação em Lazer e Animação Sócio-cultural nesta instituição.

<sup>3</sup> Especialista em Lazer pelo SENAC/SP. Docente na disciplina de Lazer e Recreação para o curso de Tecnologia em Hotelaria do Senac/SP.

<sup>4</sup> Especialista em Lazer pelo SENAC/SP. Docente na disciplina de Lazer e Recreação para o curso de Turismo e na disciplina de Lazer e Entretenimento no curso de Educação Física da UNIABC/SP.

recepção e hospedagem), segundo Camargo (1998). Neste último, incluem-se os hotéis de lazer. No Brasil são investidos cerca de 6 bilhões por ano na construção de hotéis, resorts e pousadas, gerando mais de 140 mil empregos diretos e 420 mil indiretos (Revista Turismo em Números, 2002). O Ministério do Esporte e do Turismo apontou que houve a abertura de mais de 300 novos empreendimentos no setor hoteleiro no ano de 2003. Estes hotéis já constituem um importante segmento de mão de obra para o lazer (CAMARGO, 1998).

Cada vez mais o setor hoteleiro se conscientiza da importância do lazer como um diferencial e investe na contratação de animadores para desenvolver as mais variadas programações nos hotéis. Esses atuam nos finais de semana, feriados e férias escolares nos mais diversificados hotéis de lazer. São poucos os estudos brasileiros que se propuseram a estudar especificamente o lazer na hotelaria. Assim, o objetivo deste trabalho foi fazer um diagnóstico nos hotéis de lazer paulistas quanto à estrutura de lazer existentes, quanto aos profissionais do lazer e às programações oferecidas.

## DESENVOLVIMENTO

### 2.1 OS HOTÉIS DE LAZER E O LAZER NOS HOTÉIS.

Campos Gonçalves (1998) classificam os hotéis de lazer como aqueles que estão direcionados à recepção de turistas, sejam individuais ou em grupo. Podem estar “localizados em área urbana ou rural, em grandes centros turísticos, em montanhas, florestas, planaltos, praias ou outras zonas de interesse turístico ou ecológico” (p.89). Completam os autores que estes hotéis possuem amplas áreas de lazer esportivo e social, apartamentos para até quatro pessoas e área de alimentos e bebidas com grandes restaurantes. Indicam, também, que entre os hotéis mais representativos da categoria destacam-se os chamados resorts, os hotéis-fazenda, os hotéis de estâncias hidrominerais e os hotéis ecológicos (p.89).

Para ser um *resort*, o hotel deve ter sido planejado utilizando estudos de impacto ambiental e ocupação do solo, uma exigência da EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo). É necessário, também, possuir uma infra-estrutura de entretenimento e lazer significativamente superior à dos empreendimentos similares e serem classificados nas categorias de luxo ou luxo-superior. Algumas atividades de lazer oferecidas por este tipo de hotel são esportes náuticos, golfe, tênis, equitação. Por este motivo e por serem auto-suficientes - os hóspedes não precisam procurar outros serviços fora do hotel - a maior parte deles constituem-se em destinações turísticas que por si só justificam uma viagem (ANDRADE et al, 2001). Rosa; Tavares (2002) esclarecem que muitos resorts também utilizam o sistema “all inclusive”, ou seja, o hóspede paga anteriormente todas as despesas que serão efetuadas durante a sua estada no *resort*. Assim, o hóspede é incentivado a permanecer no hotel a maior parte do tempo, para que sejam utilizados ao máximo os serviços oferecidos. Segundo Rosa; Tavares (2002) “os *resorts* serão o segmento

mais dinâmico da hotelaria brasileira e um dos principais fatores de atração para o turismo externo” (ROSA; TAVARES, 2002; p. 87). A maior parte dos *resorts* brasileiros se encontra no nordeste, onde se encontra, também o grande complexo hoteleiro do tipo multiresort, a Costa de Sauípe, na Bahia (possui 5 hotéis e 6 pousadas e oferece inclusive um campo de golfe).

Os hotéis de estâncias hidrominerais têm como atração principal as fontes e as piscinas de águas minerais, muitas vezes medicinais e que auxiliam no tratamento de diversos problemas de saúde (CAMPOS; GONÇALVES, 1989). São bastante frequentados por grupos de terceira idade, segundo Martinelli (2001).

Já os hotéis ecológicos, são situados em locais de acesso difícil e têm como clientela mais constante os grupos de curiosos da natureza, voltados para a preservação ambiental, afirmam os autores. As atrações giram em torno das florestas. Têm sido denominados, também, de Lodge, ou hotéis de selva.

Os spas, apesar de serem hotéis voltados para os cuidados com a saúde, principalmente o emagrecimento e o condicionamento físico, também têm incluído em suas programações diversas atividades de lazer, além das físico-esportivas. O estado de São Paulo concentra um número significativo de spas do Brasil.

Todos estes tipos de hotéis têm a preocupação de oferecer espaços/atividades de lazer através dos profissionais do lazer, os animadores, não objetivando o aumento do lucro unicamente mas, também, a satisfação dos hóspedes.

Segundo Castelli (1991) a implantação de atividades de lazer monitoradas nos hotéis sofreu a influência das programações realizadas em navios transatlânticos, aproveitando a idéia e a aplicação em terra firme.

Não se tem registros dos hotéis brasileiros que foram os pioneiros a contratar animadores, nem de como são planejadas, executadas e avaliadas as programações nestes locais. Provavelmente, a colônia de férias Ruy Fonseca do SESC em Bertioga, litoral paulista, inaugurada em 1948, pode ter sido uma das pioneiras a iniciar a animação hoteleira<sup>5</sup>. Nesta época, quando ainda o conceito de resort não existia, o SESC disponibilizava um centro de mais de 2 mil metros quadrados, um sofisticado equipamento de hospedagem e lazer destinado aos trabalhadores do comércio, incluindo programa de lazer segmentado, afirma Trigo (2002).

No interior paulista também, o Grande Hotel SENAC de Águas de São Pedro, já completou mais de trinta anos de oferta de atividades de lazer para os seus hóspedes.

O Club Mediterranée, que inaugurou seu primeiro empreendimento no Brasil em 1976, na Ilha de Itaparica na Bahia, também pode ter sido um dos pioneiros, quando lançou, também, o conceito de Gêntis Organizadores (G.Os.), denominação dada aos profissionais do lazer que desenvolviam as programações para os hóspedes.

Não se tem registrado, também, quem foram os profissionais do lazer que

<sup>5</sup> Termo utilizado para o conjunto de atividades de lazer oferecidas pelos hotéis através de estudantes e/ou profissionais de diferentes áreas como hotelaria, turismo, educação física e artística, entre outras áreas.

iniciaram a atuação nos hotéis, suas formações, nem quais os critérios utilizados para o planejamento da programação de lazer. Os professores de educação física podem ter sido os primeiros a atuar neste setor.

Estes animadores, atualmente de diferentes formações (educação física, hotelaria, turismo, entre outras) podem ser contratados para atuar nos hotéis de diferentes formas: diretamente pelo hotel ou através de coordenadores. Nestes casos, os coordenadores têm vínculo empregatício com o hotel e estes escalam a equipe de animadores que, geralmente, são *free-lancers* e trabalham como autônomos. Estes são convocados dependendo da ocupação do hotel no período. Este sistema é mais utilizado por hotéis que tem sua ocupação muito variável de acordo com a época do ano. Hotéis com ocupação mais regular optam pela contratação efetiva dos animadores que trabalham como mensalistas e fazem parte do quadro regular de funcionários do hotel. Existe, ainda a terceirização de serviços por meio da contratação de empresas de lazer. Neste caso, os animadores têm vínculo com a empresa, por meio de contrato e o hotel fica despreocupado com detalhes técnicos, mas também terá um gasto maior do que se os tivesse contratado diretamente (CASTELLI, 1991).

Alguns autores espanhóis discutem a atuação dos animadores no planejamento da animação hoteleira como Gallego (1996) e Cerra et al (1996). Para estes autores a animação hoteleira deve ter os seguintes objetivos: oferecer uma diversão organizada; promover a integração dos hóspedes nos aspectos sociais e culturais, promover o desenvolvimento pessoal e melhorar a qualidade de vida destes em sua estadia. Além de dispor de instalações e materiais adequados para o desenvolvimento da programação, estes autores afirmam que a animação hoteleira deve, também, se basear nos desejos dos hóspedes e, ainda, receber colaboração dos outros departamentos do hotel. Cerra et al (1996) também enfatizam que a programação deve ser bastante variada e ser composta das seguintes atividades: “físicas e esportivas, recreativas, manuais, atividades que promovam o desenvolvimento pessoal e cultural como aulas de artesanato e idiomas, atividades sociais (festas e noites típicas) e, ainda esportes de aventura” (p.405). É importante, também, mostram os autores, que as atividades artísticas como espetáculos de música e teatro, apresentação de filmes e, até mesmo, visitas a museus também devem estar presentes numa programação de lazer de um hotel. No Brasil, as atividades artísticas e manuais são pouco exploradas nas programações dos hotéis, com exceção de alguns *resorts*.

Segundo Camargo e Ansarah (1991), o objetivo da animação é “permitir que as pessoas desfrutem da melhor forma possível de sua viagem e ou estada num hotel” (p. 36). Esses autores brasileiros alertam, contudo, que é necessário que o hóspede seja respeitado na sua privacidade. Muitos hóspedes buscam o descanso, atividades calmas ou individuais (como uma leitura, por exemplo) e neste caso deve-se evitar as tentativas de os fazerem participar a qualquer custo de atividades que eles não apreciam (CAMARGO; ANSARAH, 1991).

Para Castelli (1991) também brasileiro, para se implantar a animação hoteleira deve-se preencher alguns quesitos básicos, tais como:

“que o hotel possua estrutura (equipamentos e instalações) que permita desenvolver programas de entretenimento aos hóspedes; que a clientela seja composta por grupos ou mesmo por clientes individuais que, em ambos os casos permaneçam no hotel por alguns dias. Dificilmente poderá viabilizar a animação para os hotéis que cuja clientela está de passagem rápida. O produto animação visa atingir fundamentalmente aquela clientela que deseja passar férias e por alguns dias e, por último, que o animador seja uma pessoa qualificada, isto é, atraente, culta, educada, poliglota e que possua senso de humor” (p. 18).

Castelli (1991) acredita que estes três fatores devem acontecer simultaneamente para que a animação atinja os seus objetivos, isto é, de satisfação dos hóspedes. Este autor ainda alerta que a animação deve ser composta de uma gama de atividades extra-hotel. Vários aspectos da bagagem cultural da localidade como folclore, gastronomia e festividades poderão ser inseridas no programa de animação do hotel, enfatiza o autor.

Camargo e Ansarah (1991) também enfatizam que turismo é “convivência, cultura, folclore, artesanato e costumes, paisagem” (p. 35). Estes autores acreditam ainda que “limitar a animação turística ‘a ocupação recreativa do tempo livre pode ser rentável, mas, insuficiente para cobrir todas as possibilidades que o turismo oferece e todo o acúmulo de necessidades que o turista apresenta” (p. 35).

É necessário, salientar, contudo, que mesmo em poucos dias, como um fim de semana, é possível oferecer a animação hoteleira e estender esta oferta para feriados e temporadas de férias. Quanto ao perfil do animador não é necessário que seja extrovertido, enfatiza Camargo (1998). “Pouco importa se ele é extrovertido ou introvertido, do tipo brincalhão ou mais tímido; se extrovertido, não pode ser invasivo; se introvertido ou tímido, não pode ser inseguro”, (p. 142). É importante que o animador de um hotel varie a programação oferecida e respeite a vontade dos hóspedes para participar ou não desta. Como já foi comentado, é comum alguns animadores de hotel serem insistentes em querer que o hóspede se divirta quando, na verdade ele está no hotel para descansar<sup>6</sup>.

Camargo (1998) ao discutir o perfil do animador, mostra que estes mais perdem em eficiência, podendo ser até nocivos, se forem incapazes de respeitar o universo pessoal de cada cliente e seu eventual desinteresse em participar da atividade que ele propõe. Enfatiza o autor que “essa deficiência é facilmente observada em *hotéis de lazer* (grifo nosso), quando os animadores, às vezes, mais constroem do que estimulam o cliente a participar de uma gincana ou passeio” (p. 142).

<sup>6</sup> Ribeiro (2002) discute especificamente sobre a atuação dos animadores nos hotéis na Revista Licere, v. 5, n. 1, 2002.

## RESULTADOS

Nesta pesquisa foram estudados hotéis do estado de São Paulo, que ofereciam a animação hoteleira. Foram enviados 60 questionários para os gerentes e animadores dos hotéis e 37 participaram do estudo.

Ao serem questionados sobre qual a classificação da EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo), a maioria (40%) não respondem, 29% pertenciam à classificação de Superior (quatro estrelas), 21% Super Luxo (cinco estrelas) e 10% turístico (três estrelas).

A maioria dos hotéis pesquisados era do tipo hotéis fazenda (60%), mas também participaram em menor número, os *spas, resorts*, hotéis de praia e de estância.

Ao citarem qual o perfil da população que frequentava os hotéis, os gerentes citaram primeiramente as famílias, seguidos de adultos, executivos e “spasianos”, 8% ainda comentaram que seu público é variado. As classes sociais a que pertenciam estes hóspedes eram na sua maioria de classe alta (42%), o restante, média (32%) e de classe média alta (26%), comprovando que o fator econômico pode ser uma barreira ao turismo. Os dados estão visualizados no quadro abaixo:

Classificação Embratur	21% superior. Luxo	14% Superior	10% Turístico	40% Sem classificação
Hóspede - (classe social)	42% Alta	32% Média	26% Média Alta	

### Quadro 1: Classificação dos hotéis e classe social dos hóspedes

Quando questionados sobre a estrutura de lazer oferecida, todos os hotéis citaram áreas verdes, piscinas, quadras, campos de futebol, playground, entre outros. Nos *resorts* pesquisados o hóspede ainda podia contar com outros espaços/atividades como esqui aquático, mini-golfe e campo de golfe, parede de escalada, caiaques, “banana boat”, arco e flecha e vôo panorâmico. Dois hotéis ainda possuíam até mesmo museu.

Quanto aos profissionais do lazer que atuavam nestes hotéis grande parte (43%) dos pesquisados citaram os professores de educação física, 38% afirmaram possuir equipes de animadores multidisciplinares, ou seja, além daqueles formados em educação física ainda citaram os formados em turismo, hotelaria, educação artística, administração e até mesmo em psicologia e pedagogia.

Ao discorrerem sobre os cargos ocupados pelos animadores, somente 33 gerentes responderam a esta questão. Destes, 27% citaram que os hotéis possuíam gerente e coordenadores de lazer. Estes ainda contavam com uma equipe de monitores. Esta estrutura é comum em *resorts* onde o gerente de lazer é também responsável pelo setor de eventos do hotel (organização de congressos, convenções, entre outros)

e os coordenadores de lazer junto aos monitores ficam responsáveis pela programação específica de lazer para os hóspedes de diferentes faixas etárias. A maior parte dos hotéis, no entanto, contava com coordenadores e monitores (42%) e uma menor parte, 21 %, possuíam somente monitores, 9% dos hotéis ainda contavam com professores de educação física para atuarem como *personal trainers* e 3% possuíam, também, estagiários atuando como monitores. A maioria dos hotéis também permitia a ascensão nos cargos ocupados pelos profissionais do lazer e metade destes se preocupavam que os profissionais tivessem formação universitária.

É importante ressaltar aqui que, nos hotéis, os profissionais do lazer são em sua maioria denominados monitores ou recreadores e têm a função de desenvolver as atividades de lazer, estando sempre em contato direto com os hóspedes. Já os coordenadores ficam responsáveis pela programação de lazer, mas, nem sempre estão desenvolvendo-as com os monitores e, sim, supervisionando e avaliando suas atuações. Os gerentes de lazer, auxiliam no planejamento da programação mas repassam aos coordenadores a maior responsabilidade de supervisão desta e, aos monitores, a execução. Somente na ausência de um dos monitores ou no aumento inesperado no número de hóspedes é que os coordenadores auxiliam na execução das atividades de lazer.

Ao serem questionados quanto ao tempo em que os profissionais do lazer estavam atuando nos hotéis, somente 30 gerentes responderam a esta questão. Estes afirmaram que a maioria estão entre 3 a 5 anos (33%) atuando, 27% há 6 anos e o restante entre 1 e 2 anos.

Ficou evidenciado, também nesta pesquisa que os hotéis preferem contratar diretamente seus profissionais do lazer e que uma parte destes (45%) terceirizam seus serviços, preferindo contratar os animadores através de empresas de lazer. O quadro abaixo mostra os dados referentes aos profissionais do lazer que atuavam nos hotéis pesquisados, quanto aos cargos, formação, tempo de atuação e formas de contratação.

Profissionais do lazer	42% Coordenadores e monitores	27% Gerentes e coordenadores	21% Monitores	9% Personal trainer
Formação Profissional	43% Professores de Ed. Física	38% Várias áreas profissionais	19% Sem exigência	
Tempo de atuação no cargo	40% de 1 a 2 anos	33% de 3 a 5 anos	27% mais de 6 anos	
Formas de contratação	55% Diretamente pelo Hotel		45% Empresas terceirizadas	

**Quadro 2: Profissionais do Lazer nos Hotéis Estudados**

Quanto às atividades oferecidas na programação, todos foram unânimes em afirmar que ofereciam atividades físico-esportivas, além de jogos, brincadeiras e gincanas. A maior parte também oferecia as atividades artísticas ou culturais (95%) e intelectuais (90%). Como já se esperava, as atividades manuais (oficinas de artesanato, ikebana etc) foram as que menos foram oferecidas, assim como os esportes radicais e os passeios externos. Todos os hotéis também divulgavam as programações para seus hóspedes sendo a maioria de forma escrita e o restante, (47%) escrita e oralmente.

A maioria dos hotéis também tem a preocupação de avaliar a programação oferecida (60%) e a fazem de forma escrita pelos hóspedes, 17% avaliavam oralmente e de forma escrita, 9 % avaliavam somente de forma oral e 14% não se preocupavam com esta questão.

Ao discorrerem sobre os objetivos dos hotéis em oferecer a animação hoteleira, 62% citaram o descanso, o entretenimento, a integração entre os hóspedes e a qualidade dos serviços oferecidos como principais preocupações. Em segundo lugar - 31% dos hotéis - citaram como objetivos, a estratégia de marketing e, por último - 7% - colocaram que a animação hoteleira serve para impedir que os hóspedes busquem diversão fora do hotel.

Os dados da programação de lazer nos hotéis estudados, quanto 'as atividades' a divulgação e avaliação e os seus objetivos estão resumidos no quadro seguinte.

Atividades oferecidas	100% Físico desportivo (jogos, Brincadeiras e Gincanas)		95% Artísticas e Culturais	90% Intelectuais
Divulgação da programação	53% Apenas escrita		47% Escrita e oral	
Avaliação da programação	60% Escrita	17% Escrita e oral	14% Não avaliam	9% Oralmente
Objetivos da animação hoteleira	62% Entretenimento, descanso e integração dos hóspedes		31% Estratégia de marketing	7% Impedir diversão fora das dependências do hotel

Quadro 3: Dados da Programação de Lazer dos Hotéis Paulistas

## CONCLUSÃO

É crescente o número de hotéis de lazer que vêm investindo recursos na animação hoteleira. Amplia-se, assim, esse campo de atuação para o profissional do lazer. Nesta pesquisa confirmou-se este crescimento, mostrando, também, que os professores de educação física são, ainda, os animadores que mais têm atuado nos hotéis. Mostrou, porém, que os profissionais do lazer de outras áreas como turismo, hotelaria e educação artística, entre outras, também têm atuado nesta área.

Entre outros resultados, este estudo mostrou que as atividades mais oferecidas são as físico-esportivas, além dos jogos e brincadeiras e, ainda, que as manuais e as turísticas são pouco oferecidas. Vários pontos positivos foram encontrados como, por exemplo, que a maioria dos hotéis tem a preocupação de divulgar e avaliar as programações e que possuem outros objetivos do que somente aumentar o lucro com a animação hoteleira.

É importante que este crescimento da área seja acompanhado também de estudos mais aprofundados do lazer nestas organizações.

### REFERÊNCIAS

CAMARGO, L. O. L.; ANSARAH, M.G.R. Animação Turística: um fenômeno da moda? *Revista Turismo em Análise*, São Paulo, v. 2, n.2, nov., 1991.

CAMARGO, L. O. L. *Educação para o lazer*. São Paulo: Moderna, 1998.

CAMPOS, L. C. A. M.; GONÇALVES. *Introdução a Turismo e Hotelaria*. Rio de Janeiro: Ed. SENAC Nacional, 1998.

CASTELLI, G. Produto animação. *Revista Hotelnews*, Jul, 1991, n. 237.

CERRA, J. et al. *Gestión de producción de alojamientos y restauración*. 4 ed. Madrid: Síntesis, 1996.

GALLEGO, J.F. *Dirección, Estratégica en los hoteles del siglo XXI*. Madrid: MC Graw-Hill, 1996.

MARTINELLI, J.C. Fundamentos multidisciplinares do turismo: hotelaria. In: \_\_\_\_ (Org.) *Turismo: como aprender, como ensinar*. São Paulo: Editora SENAC, 2000.

TRIGO, L.G.G. *Viagem na Memória: guia histórico das viagens e do turismo no Brasil*. 2 ed. São Paulo: Ed. SENAC, 2002.

REVISTA TURISMO EM NÚMEROS, nº 9, Agosto de 2002.

ROSA, S.E.S.; TAVARES, M. M. A recente expansão dos resorts no Brasil. *BNDS Setorial*, Rio de Janeiro, n. 16, p. 85- 104, set. 2002.

**ABSTRACT:** The hotel sector is growing day after day, and every year there are many new businesses in Brazil. One of the segments in development is the resort. This development also implicates in a growing number of professionals of leisure (entertainers) working on a variety of activities for the guests. The objective of this study was to make a survey to observe what kind of professionals are working in this segment, their degree and their role in the development of the programming offered by the hotels as well as the most frequent leisure activities. To get the necessary data, 37 hotels located in the state of São Paulo and which have teams of entertainers were researched. This survey confirmed the growing in the sector. Among others results this study showed that the teachers of physical education are the ones most active in this area and the most frequent activities are the physical-sportive ones, followed by games and plays. The study also demonstrated that most of hotels have the concerning of divulgating and evaluating the offered programming and the objectives go beyond the profit in the hotel entertainment business.

**KEYWORDS:** Leisure. Resort. Entertainer. Hotel entertainment

---

**Endereço dos autores:**

Olivia Cristina Ferreira Ribeiro  
Rua Felipe Camarão, 171/14 Tatuapé  
São Paulo SP – 03065- 000  
Endereço eletrônico: oliviarib@uol.com.br

**Recebido em: 30/03/2004**

**Aceito em: 23/05/2004**

Emerson Queiroz  
Rua do Túnel, 136. Rudge Ramos  
São Bernardo do Campo/SP - 09731-460

Luciana M. de Souza  
Av. Bela Vista, 221 – Jd São Caetano  
São Caetano do Sul/SP – 09581-560