

Estratégias de Marketing e Consumidores com Deficiências: Diretrizes para Empresas de Serviços de Lazer Extra-Doméstico

Marina Dias Faria <marinafaria86@hotmail.com>

José Luis Carvalho <zkarvalho@hotmail.com>

Daniela Abrantes Ferreira <dabrantes@uol.com>

Resumo: Tendo por motivação a escassez de estudos acadêmicos em Administração no Brasil que tenham por foco a pessoa com deficiência (PcD) como consumidora, estabeleceu-se como objetivo do presente ensaio discutir diretrizes estratégicas a serem observadas por empresas prestadoras de serviços de lazer extra-doméstico que pretendam orientar suas atividades para consumidores com deficiências. A pesquisa enfatiza a importância de que as organizações do setor se conscientizem da expressividade do mercado composto por PcD, e que trabalhem no sentido de adaptar a elas os serviços ofertados. O produto dessa discussão é uma relação de 20 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, a qual parece possuir o potencial de ensejar transformações mais profundas no próprio tecido da organização.

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

Marketing Strategies and Consumers with Disabilities: Guidelines for Companies of Outside Home Leisure Services

Abstract: Motivated by the paucity of academic studies in Business Administration in Brazil that have focused on people with disability as a consumer, the aim of this article is discuss strategic directions to be observed by companies providing outside home leisure services that wish orient their activities to consumers with disabilities. The study emphasizes the importance of that sector organizations are aware of the expressiveness of the market consists of people with disability, and to work towards adapting the services offered to them. The product of this discussion is a list of 20 suggested guidelines for organizations identified with such a strategic orientation. According to the literature, significant advantages can be obtained from this change in strategic perspective, which seems to possess the potential of offering a more profound transformation in the organization.

Key-words: Marketing Strategies. Outside Home Leisure. People with Disability.

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 as pessoas com deficiência (PcD) como representantes de um mercado ainda pouco explorado, evidenciando, mesmo assim, uma preocupação acadêmica com a questão (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 PcD – os acadêmicos dos campos de Administração Estratégica e Marketing no Brasil parecem desprezar esse 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 PcD, notadamente a gestão de varejo e a gestão estratégica de serviços (KAUFMAN-SCARBOROUGH, 1998; WOODLIFFE, 2004).

Menos escassos são os estudos conduzidos por brasileiros (CARNEIRO & RIBEIRO, 2008; CARVALHO-FREITAS & MARQUES, 2007) ou acadêmicos de outras nacionalidades (p. ex.: JONES & SCHMIDT, 2004; SKEDINGER & WIDERSTEDT, 2007) que tratam da inclusão de PcD no mercado de trabalho. Essas pesquisas mostram as dificuldades que os deficientes enfrentam para obter sua efetiva inclusão nas organizações, indicando que muitas empresas só os contratam por imposição de lei. Cabe notar, contudo, que poucos trabalhos em Administração retiram as PcD da frágil posição de indivíduos a mercê de uma sociedade excludente e os colocam na categoria de consumidores (LAGES & MARTINS, 2006).

De forma geral, mesmo representando uma fatia considerável do mercado, o brasileiro com 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 com deficiência que desejam exercer seus papéis sociais de forma completa abre oportunidades para pesquisa, com implicações para as áreas de Estratégia, Marketing e Gestão Social, em adição ao campo de Gestão de Pessoas.

No presente trabalho optou-se por abordar os problemas enfrentados por indivíduos com 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 (ZEITHAML & BITNER, 2003).

Os poucos estudos brasileiros que trazem a PcD como consumidora 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 PcD, não o lazer (GOULART, 2007; LAGES & MARTINS 2006). Além disso, a maior parte desses estudos foi realizada no Sul do país (CARVALHO, 2007; GOULART, op cit.; SCHIVITZ, 2007) e, portanto, retratam uma realidade diversa daquela vivenciada por PcD 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 com deficiências.

2. Serviços de lazer: um território pouco explorado

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 *et al.*, 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).

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). Na modalidade de lazer extra-doméstico parecem existir os maiores problemas de consumo para as PcD. 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 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 com 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 *et al.*, 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 nota que, quanto pior é a qualidade de vida de pessoa, maior é a necessidade de ela extrair prazer das atividades

de lazer. O lazer também pode exercer papel social no que tange à integração de PcD. 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 por esse mercado, o qual permanece desconhecido por representantes dos setores produtivos (SASSAKI, 2003).

4. Pessoas com deficiência: caracterização e representatividade

Quando se trata de estudos que tomem por foco os indivíduos com 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). A expressão “portadores de necessidades especiais” refere-se a qualquer pessoa que, permanente ou temporariamente, apresenta necessidades especiais em decorrência de sua condição atípica. Assim, esse termo abrange, por exemplo, gestantes, idosos e cadeirantes (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 vivenciadas pelas pessoas (CARVALHO, 2007).

Além da divergência na forma de denominação, outra divergência acontece quando se pretende definir quem entra na classificação de PcD. Diferenças em parâmetros de classificação dificultam a comparação do número de deficientes por país. 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 com deficiência (13,1%), enquanto o Nordeste apresenta o maior percentual (16,8%). No Rio de Janeiro, cidade emblemática pelos atrativos turísticos, aproximadamente 255 mil pessoas têm deficiência mental, 1 milhão têm deficiência motora, 15 mil são cegas e 11 mil 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. Pessoas com deficiência como consumidoras

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 (RUDELLE & SHINEW, 2006). 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 as PcD consigam 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 impedimentos ao processo de consumo sofridos por PcD podem acarretar problemas para a formação e para a expressão de suas identidades.

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 em 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 PcD 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 as PcD possam praticar atividades de consumo (SCHIVITZ, 2007).

Em shopping centers, por exemplo, muitos obstáculos impedem que as PcD possam circular e comprar. Tais barreiras não estão postas somente nas lojas. Os banheiros, por exemplo, apresentam muitos problemas na acessibilidade (GOULART, 2007). Kaufman-Scarborough (1998) relata que 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 e espaços livres para circulação abarrotados de mercadorias.

As dificuldades para consumir não se restringem aos problemas de acesso para as PcD: até para consumir informação existem barreiras. O processamento de informação visual em campanhas de propaganda e na internet, por exemplo, guarda limitações para pessoas com baixa acuidade visual. Ferreira, Chauvel e Ferreira (2006) apontam que ainda são necessárias adaptações nos sítios eletrônicos de empresas para que possam atender as demandas dos usuários com deficiência visual. 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 PcD (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 pessoas com 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 PcD (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 outras pessoas com 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) e Burnett (*op. cit.*) recomendam que ambientes de serviços ofereçam instalações físicas e serviços de hospitalidade capazes de melhorar a experiência dos deficientes no ambiente do serviço.

No que tange à hotelaria, as PcD 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 para PcD. 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 em hotéis de luxo.

Raposo e López (2002) estudaram serviços de lazer voltados para pessoas com 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 com deficiências. Knight (2009) alerta para a ausência de alternativas direcionadas a essas crianças, defendendo que o governo deveria adotar medidas imediatas para melhorar tal situação, pois a falta de lazer aumenta o isolamento social.

Cabe ressaltar que não é somente nos locais de lazer que as PcD encontram 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 & BAKER, 2001; KAUFMAN, 1995). Darcy (2009) estudou as práticas das companhias aéreas no que diz respeito ao atendimento as PcD e apontou que ainda são necessárias muitas mudanças. A falta de informação também se torna um agente complicador, porque muitas PcD 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).

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 as PcD (MANUAL, 2009), em que se define acessibilidade como possibilidade e condição da PcD 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” (SANSIVIERO, 2005). Tais iniciativas, contudo, não são suficientes para garantir às PcD acesso as 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 com 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 deficiência 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 pessoas com 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. 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. 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 o consumidor, não com sua limitação ou deficiência.

Kaufman (1995) defende que uma organização orientada para PcD 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; (4) dar atenção para sugestões advindas de empregados e clientes com 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 com 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 mercado (GAVA, 2006). Segundo, as mudanças em termos de acessibilidade, comunicação, hospitalidade e instalações físicas tendem a agradar também aos consumidores não deficientes, não somente em razão da percepção de uma imagem corporativa 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 e pessoas carregadas de compras. As modificações nos padrões de atendimento – quando se passa a investir em presteza, empatia e segurança (ZEITHAML & BITNER, 2003) – são percebidas favoravelmente por todos os clientes.

O Quadro 1 foi elaborado a partir da revisão bibliográfica conduzida ao longo da 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 constituem, outrossim, uma adaptação das principais recomendações estratégicas sugeridas pela literatura.

Diretrizes estratégicas para empresas prestadoras de serviços de lazer extra-doméstico orientadas para consumidores com deficiências.	
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

Diretrizes estratégicas para empresas prestadoras de serviços de lazer extra-doméstico orientadas para consumidores com deficiências.	
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 às PcD visuais e auditivas
13.	Valorizar aspectos de “cultura organizacional” que sublinhem a preocupação permanente dos participantes da empresa com as pessoas com deficiências
14.	Treinar sistematicamente as equipes de vendas, de atendimento e os demais prestadores de serviços para interações com PcD, 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 com 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

Quadro 1. Diretrizes estratégicas para empresas prestadoras de serviços de lazer extra-doméstico orientadas para consumidores com deficiências.

Fonte: próprios autores.

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 com 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, tem-se a clara noção do quanto é importante que as empresas se conscientizem do tamanho e da importância do mercado consumidor composto pelas PcD, 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 PcD em atividades de lazer, entretenimento e turismo – falta de preparo dos operadores, barreiras arquitetônicas, preços elevados –, sendo tais limitações agravadas por desinteresse 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 PcD tem necessidades singulares e

precisa ser tratada como indivíduo único. É possível classificar grupos de acordo com a análise de cada deficiência e apontar, por exemplo, que pessoas com deficiências físicas têm mais problemas com barreiras arquitetônicas e os deficientes mentais têm mais problemas com comunicação e com o preconceito da sociedade. Woodliffe (2004) recomenda que sejam conduzidos esforços de pesquisas que envolvam consumidores com diferentes 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 PcD. Investigar a adaptação dos espaços físicos de consumo é outra necessidade urgente. Podem ser propostos estudos que foquem nas barreiras encontradas por pessoas com determinadas deficiências; tais pesquisas poderiam analisar, por exemplo, as peculiaridades e demandas dos cegos como consumidores de lazer. Outro caminho poderia ser estudar as PcD 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 das PcD, estudos em Administração Pública também podem ser realizados, haja vista o inegável papel do governo para a plena inclusão da PcD.

Referências

- 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*, 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.
- 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 ANPAD*, 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. A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras: uma dimensão específica da diversidade nas organizações. In: *Encontro da ANPAD*, 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*, 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>. Acessado em: 18 de janeiro de 2009.

FERREIRA, S.; CHAUVEL, M.; FERREIRA, M. E-acessibilidade: tornando visível o invisível. In: *Encontro da ANPAD*, 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 ANPAD*, 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 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.

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>. 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.

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.

PINTO, G.; GOMES, C. Lazer e saúde; diálogos possíveis. In: *Seminário Lazer em Debate*, 9, 2008. Anais... São Paulo: USP, 2008.

RAPOSO, A.; LÓPEZ, R. Conceitos de lazer em portadores de lesão medular. *Revista Digital – Buenos Aires*, n.49, jun.2002.

SANSIVIERO,S; DIAS, C. 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.

SKEDINGER,P.; WIDERSTEDT,B. Cream skimming in employment programmers for the disabled? Evidence from Sweden. *International Journal of Manpower*, v.28, n.8, 2007.

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.

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.

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*.10. ed.São Paulo:Atlas, 2009.

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.