

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO  
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**STELA ANGELI ZINI**

**PROPOSTA DE UM MODELO DE NEGÓCIOS DE NOVO SERVIÇO PARA A  
POUSADA FLORESTA NEGRA**

**SÃO LEOPOLDO  
2020**

STELA ANGELI ZINI

**PROPOSTA DE UM MODELO DE NEGÓCIOS DE NOVO SERVIÇO PARA A  
POUSADA FLORESTA NEGRA**

Projeto Aplicado apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial, pelo Curso de MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Marcelo André Machado

São Leopoldo  
2020

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O modelo das cinco forças de Porter.....	14
Figura 2 - Princípios da estratégia de oceano azul .....	18
Figura 3 - Modelo das quatro ações .....	19
Figura 4 - Matriz de avaliação de valor do [yellow tail] .....	20
Figura 5 - Modelo de negócios conforme <i>Business Model Canvas</i> .....	21
Figura 6 - Matriz das cinco forças.....	30
Figura 7 - Curva de valor da Pousada Floresta Negra .....	32
Figura 8 - Canvas do modelo de negócios proposto .....	33

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Temas e fontes da revisão de literatura técnica.....	9
Tabela 2 - Formas de coleta de dados primários e secundários .....	24
Tabela 3 - Caracterização dos respondentes .....	25

## **LISTA DE SIGLAS**

ABIH	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
OMS	Organização Mundial da Saúde
SINDHA	Sindicato de Hospedagem e Alimentação
SINDTUR	Sindicato dos Empregados em Turismo e Hospitalidade

## SUMÁRIO

<b>1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO .....</b>	<b>6</b>
<b>2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Revisão da literatura técnica .....</b>	<b>9</b>
2.1.1 Marketing de serviços .....	10
2.1.2 As Cinco Forças de Porter.....	13
2.1.3 A Estratégia do Oceano Azul.....	17
2.1.4 Canvas .....	20
<b>2.2 Entendimento aprofundado do problema .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3 Apresentação da solução .....</b>	<b>27</b>
<b>2.4 Retorno previsto da solução .....</b>	<b>36</b>
<b>3 AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO .....</b>	<b>38</b>
<b>4 COMENTÁRIOS FINAIS .....</b>	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>40</b>
<b>APÊNDICE A - ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....</b>	<b>43</b>
<b>APÊNDICE B - ENTREVISTAS .....</b>	<b>44</b>
<b>APÊNDICE C - SUGESTÃO DE <i>LAYOUT</i> PARA O ESPAÇO DE EVENTOS .....</b>	<b>46</b>

## 1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO

O presente projeto aplicado analisou o funcionamento e a estrutura física da Pousada Floresta Negra, uma pousada familiar localizada em Canela / RS, com o objetivo de propor um modelo de negócios para melhor aproveitamento dos ambientes do estabelecimento, a fim de aumentar a rentabilidade, explorando outras áreas de atuação, além da hospedagem.

O município de Canela / RS, fundado em 28 de dezembro de 1944, integra a Região das Hortênsias, destino mais visitado do Rio Grande do Sul, de acordo com o Ministério do Turismo. Sua população estimada é de 44.998 pessoas (IBGE, 2019).

A cidade é conhecida por proporcionar tranquilidade e muitas opções de lazer e descanso aos seus visitantes. Dentre as atrações estão parques temáticos, feiras, alambique, vinícola, parques em meio à natureza, museus, a famosa Catedral de Pedra, eventos culturais e muitas opções gastronômicas.

Por ser uma cidade turística, Canela tem uma excelente infraestrutura hoteleira, que conta com aproximadamente 6.000 leitos em 65 opções de estabelecimentos de hospedagem, entre hotéis, hospedarias, pousadas, albergues e estalagens, conforme dados disponibilizados no site da prefeitura municipal.

A Serra Gaúcha é uma das rotas turísticas contempladas com o programa Investe Turismo, um amplo pacote de investimento, desenvolvido conjuntamente pelo Ministério do Turismo, Sebrae e Embratur, com o objetivo de acelerar o desenvolvimento, aumentar a qualidade e a competitividade das rotas turísticas estratégicas no Brasil (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2020). Esse investimento mostra a relevância da região no cenário turístico brasileiro e, sendo atingidos os objetivos do Programa, reflete positivamente no setor hoteleiro de Canela.

Em contrapartida, desde março de 2020, quando a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a pandemia do novo coronavírus (UNA-SUS, 2020), o turismo e, conseqüentemente, a hotelaria, é um dos setores econômicos mais afetados, praticamente zerando suas atividades em um determinado período. Portanto, é necessário que o segmento busque soluções para a crise e pense no futuro, quando as fronteiras estiverem abertas e viagens estejam nas aspirações das pessoas. (ABIH, 2020). Mais do que se recuperar quando as atividades normalizarem, o turismo precisará se reinventar (BEVILAQUA, 2020).

A previsão é que a retomada das atividades turísticas seja gradativa, iniciando pelo turismo rodoviário, sendo as viagens de pequenas distâncias o primeiro nicho a ser retomado (ABIH, 2020). A tendência é que as pessoas procurem o turismo interno e o turismo de natureza, buscando locais onde não há aglomeração (BEVILAQUA, 2020).

O ramo de hospedagem também vem sentindo um efeito negativo causado pelo crescimento de sites de compartilhamento de quartos e casas, como *Airbnb* e *Booking*. Para Fernando Boscardin, presidente do Sindicato dos Hotéis da Serra, a concorrência desses sites de aluguel por temporada é desigual, já que eles não pagam impostos e não geram empregos (SINDHA, 2016).

Para quem está procurando um local para se hospedar, os sites de aluguel trazem vantagens por terem muitas opções, inclusive mais baratas do que hotéis e pousadas. De acordo com cálculos do Sindicato, o compartilhamento pela internet movimentou R\$ 20 milhões em Gramado (cidade vizinha de Canela, também integrante da Região das Hortênsias), o que representa 10% da receita do setor de hospedagem (SINDHA, 2016).

A região tem períodos de alta e baixa temporada, que fazem com que o fluxo de turistas na serra oscile significativamente de um período para outro. Para captar hóspedes em época de baixa temporada, os hotéis e similares reduzem os valores das diárias. O diretor de Relações Institucionais do Sindicato de Hotelaria, Restaurantes, Bares e Similares da Região das Hortênsias, Roger Baqui, afirmou que as diárias ficam até 60% mais baixas na rede hoteleira no período de janeiro a abril, com exceção do carnaval (GAÚCHA ZH, 2019).

Como enfoque do presente trabalho, tem-se a Pousada Floresta Negra que, segundo informações do site próprio, está estabelecida Canela / RS, em uma área de cerca de 4.000m<sup>2</sup>, distante cerca de 1200m da Igreja Matriz, principal ponto turístico da cidade. Construída predominantemente em madeira, em meio à mata nativa, a pousada tem como diferencial a conexão com a natureza. É uma empresa familiar, com apenas dois colaboradores (camareiras), administrada pelos proprietários Luciane, Gabrieli e Giovanni (mãe e filhos, respectivamente), desde a sua fundação, em 2006.

Através de observação *in loco* e conversa com Gabrieli, pode-se perceber que existem diversas oportunidades de melhoria no estabelecimento, dentre eles, a

ausência de definições formais de missão, valores, visão, objetivos, plano de negócios. Outro ponto notado são espaços físicos na Pousada que estão ociosos.

Um dos prédios foi aproveitado de uma casa, não foi projetado inicialmente para o empreendimento. Portanto, um andar com garagem, banheiro e uma pequena cozinha não estão sendo utilizados pelo estabelecimento, sendo aproveitados duas vezes nos últimos dois anos, quando o espaço foi locado para um evento de yoga, em 2018 e 2019.

Com base no exposto, o problema que este projeto propôs uma solução é: qual o modelo de negócio mais apropriado para agregar serviços que contemplem o diferencial de conexão com a natureza ao negócio da Pousada Floresta Negra, utilizando o imóvel já existente?

Desse modo, o presente projeto aplicado tem por objetivo propor um modelo de negócios para a Pousada Floresta Negra aproveitar espaços ociosos, de maneira a aumentar a rentabilidade, agregando recursos ao negócio, com um diferencial frente à concorrência, ampliando a gama de clientes e fazendo um baixo investimento, com a intenção de aumentar a ocupação em períodos de baixa temporada.

Para que isso seja possível, se fez necessário conhecer a infraestrutura da Pousada, analisar os períodos de maior e menor ocupação, apresentar uma análise da concorrência, através da ferramenta matriz das cinco forças de Porter (2008), levantar sugestões de novas possibilidades de uso do espaço da pousada, selecionar, junto aos responsáveis pelo empreendimento, a ideia que será desenvolvida no projeto é propor um modelo de negócio utilizando o Canvas-Business Model (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011) e *layout* para o espaço que será reformulado.

## 2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Esta parte engloba quatro seções: revisão de literatura técnica, entendimento aprofundado do problema, apresentação da solução e retorno previsto da solução apresentada. Através desses tópicos, o problema poderá ser analisado à luz da teoria e a proposta de solução será apresentada com embasamento teórico.

### 2.1 Revisão de literatura técnica

Esta seção apresenta a revisão da literatura que embasará a solução proposta. Através de fontes confiáveis, como livros e artigos científicos, a revisão de literatura traz informações necessárias para um melhor entendimento do projeto. Os temas tratados são: marketing de serviços, análise da concorrência através da matriz das cinco forças, criação de inovação de valor através da estratégia do oceano azul e modelo de negócios, através da ferramenta Canvas - Business Model, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Temas e fontes da revisão de literatura técnica

Tema	Ferramenta	Autor(es) / ano do referencial
Marketing de Serviços		Pine; Gilmore (1998) Veríssimo; Loureiro (2012) Zeithaml; Parasuraman; Berry (2014)
Análise da concorrência	Cinco Forças	Barney; Hesterly (2010) Porter (2008) Ramires (2016)
Criação de inovação de valor	Estratégia do Oceano Azul (BOS)	Joia; Ferreira (2005) Kim; Mauborgne (2005)

Modelo de negócios	Canvas	Osterwalder; Pigneur (2011)  Veras (2014)
--------------------	--------	--

Fonte: elaborado pela autora.

### 2.1.1 Marketing de Serviços

A fidelidade e satisfação dos clientes são motivadas pela qualidade do serviço, o que é um importante motivo para desenvolver serviços de alta qualidade, consolidando a fidelidade do cliente. Nesse ínterim, para o marketing de serviços atingir a excelência, deverá ter o foco no cliente (ZEITHAML et al., 2014).

Os conceitos e estratégias de marketing de serviços foram desenvolvidos em função do crescimento significativo do setor, cujo mercado está em expansão evidente, principalmente em economias desenvolvidas e também nas em desenvolvimento, como a China (ZEITHAML et al., 2014).

O serviço ao cliente, que inclui responder perguntas, marcar compromissos e lidar com reclamações, era totalmente oferecido face a face, através da interação pessoal do funcionário com o cliente, mas mudou com a influência da tecnologia, que proporciona mais eficiência na execução de um serviço. (ZEITHAML et al., 2014).

A tecnologia vem moldando o setor e tem grande influxo na prática do marketing de serviços, além de viabilizar, de forma mais acessível, conveniente e produtiva, a oferta de serviços. As redes sociais permitem a comunicação entre empresa e consumidor, chegando a qualquer cliente que tenha acesso à rede, mesmo que em outro país. Afinal, os consumidores costumam buscar diversas fontes de informações quando desejam adquirir um serviço, tais como internet, televisão, ou mesmo perguntar a um amigo (ZEITHAML et al., 2014).

É importante ressaltar que, embora os clientes até exijam soluções tecnológicas para acessar o serviço, eles não gostam quando este meio não funciona de forma confiável e não apresenta vantagens com relação ao atendimento interpessoal (ZEITHAML et al., 2014).

Zeithaml et al. (2014) desenvolveram o modelo de lacunas para a qualidade do serviço, baseado em dois conceitos que desempenham um papel essencial no marketing de serviços: as expectativas dos clientes e as percepções dos clientes. O primeiro conceito refere-se aos pontos de referência para o desempenho, com os quais as experiências do serviço serão comparadas; o segundo conceito refere-se às avaliações subjetivas feitas pelo cliente das experiências reais do serviço. Portanto, conhecer as expectativas dos clientes é o primeiro e talvez o mais importante passo para obter serviços de qualidade.

Os fatores que influenciam as expectativas do cliente com relação ao serviço são resumidos em quatro: as promessas explícitas do serviço, as promessas implícitas do serviço, as informações veiculadas boca a boca e a experiência passada (ZEITHAML et al., 2014).

As promessas de serviço explícitas são afirmações feitas pela organização direcionadas ao cliente, podendo ser de forma pessoal (pela equipe de vendas, por exemplo), ou através de páginas na *Internet*, anúncios, etc. Essas promessas têm efeitos sobre a expectativa do serviço desejado, e o apropriado é que a empresa prometa exatamente o que irá cumprir (ZEITHAML et al., 2014).

As promessas de serviço implícitas são pontos de qualidade dominados pelo preço e pelos tangíveis associados a este serviço. Usualmente, quanto maior o preço e mais impressionantes os tangíveis, maior a expectativa do consumidor. Por exemplo, um cliente que se hospeda em hotel com decoração luxuosa, tende a esperar um alto padrão de serviço (ZEITHAML et al., 2014).

A comunicação boca a boca é feita através de afirmações feitas por terceiros, sendo uma importante fonte de informações, capaz de afetar o nível de serviço desejado (ZEITHAML et al., 2014).

A experiência passada é a exposição anterior do cliente ao serviço em questão, seja com o mesmo prestador de serviço ou ofertas semelhantes. Por exemplo, um hóspede provavelmente compara as estadas em um hotel com as anteriores neste mesmo estabelecimento e, possivelmente, compara com as estadas em outros hotéis ou meios de hospedagem (ZEITHAML et al., 2014).

Uma maneira de descobrir quais são as expectativas dos clientes é perguntar a eles, estratégia que fortalece a crença de que a empresa tomará alguma atitude com as informações que eles revelam. É importante que a empresa utilize essas informações, informe ao cliente que se esforçará para resolver os problemas, ou

descreva os esforços que estão sendo feitos para solucionar ou fornecer tal serviço no futuro (ZEITHAML et al., 2014).

Evidências mostram que os clientes têm expectativas simples, como por exemplo, em um hotel, que os quartos sejam limpos, seguros, ser tratado como um hóspede e que as promessas sejam cumpridas. Portanto, a empresa não precisa ter medo de perguntar aos clientes, com receio de as respostas serem expectativas irrealistas. O objetivo de uma organização é ser mais eficiente que os concorrentes em atender as expectativas dos consumidores (ZEITHAML et al., 2014).

Para escutar os clientes, as redes sociais são uma das ferramentas mais novas e úteis disponíveis. Através dessa ferramenta, a empresa consegue dialogar com os clientes, manter o canal de diálogo aberto, coletar as noções dos clientes e obter *feedbacks* de qualidade. Mas é importante que a empresa esteja preparada para lidar com as queixas que surgem através das redes sociais, pois os clientes esperam uma resposta em até 60 minutos, de acordo com estudo feito pela Lightspeed Research e pelo Internet Advertising Bureau (ZEITHAML et al., 2014).

Ainda sobre a experiência do consumidor, esse termo tem sido utilizado para descrever o significado de diversas atividades de lazer, turismo e eventos (VERÍSSIMO; LOUREIRO, 2012). De acordo com Pine e Gilmore (1998), o turismo faz parte da indústria da experiência, considerando que os setores de hospitalidade, eventos, atrações e agências de viagem existem para fornecer experiências aos consumidores.

A experiência é inerente ao indivíduo, existe na mente da pessoa, que esteve envolvida em um nível emocional, físico, intelectual ou mesmo espiritual. Portanto, cada um tem uma experiência única, que deriva da interação entre o evento e o indivíduo. Os consumidores desejam experiências e cada vez mais empresas estão buscando formas de promovê-las (PINE, GILMORE, 1998).

Os turistas querem ter memórias para guardar para si e para compartilhar com os outros. Outros fatores que eles procuram é a tranquilidade, segurança e conforto físico e psicológico. Além disso, eles apreciam o reconhecimento pessoal, quando se sentem importantes e são levados a sério (VERÍSSIMO; LOUREIRO, 2012).

De acordo com Mossberg (2007, apud VERÍSSIMO; LOUREIRO, 2012, p. 298), a importância do marketing na atividade turística é baseada no consumo do

turista, que vai além das coisas materiais, pois, considerando-se todos os aspectos emocionais, os turistas consomem experiências durante toda a viagem.

A percepção do cliente com relação ao valor do serviço também precisa ser analisada. As empresas precisam entender o funcionamento da precificação e compreender como o cliente percebe os preços. A precificação de serviços é mais difícil que a de bens de consumo, pois a variabilidade do serviço limita o conhecimento do cliente sobre os preços. Isso acontece porque num mesmo setor existem diferentes combinações de serviços. Por exemplo, ao comprar um seguro de vida, deve-se levar em conta a modalidade, características, variações associadas aos clientes (idade, tabagismo). Outro exemplo é o valor do aluguel de um quarto de hotel, que varia de acordo com o tamanho do quarto e época do ano (ZEITHAML et al., 2014).

O tempo é um custo não monetário que está associado ao custo do serviço. Os clientes pagam para não perder tempo (adquirindo serviços de corte de grama e limpeza de casa, por exemplo, ou pagando a mais por um *check-in* rápido). Para clientes ocupados, os serviços que permitem poupar tempo, provavelmente terão valor monetário (ZEITHAML et al., 2014).

O cliente utiliza o preço como indicador de qualidade e o preço define as expectativas do cliente. Tendo isso em vista, é preciso ter cautela na definição dos preços de serviços, pois eles precisam ser firmados para enviar a mensagem mais correta sobre a qualidade, além de cobrir custos e favorecer a competição com a concorrência (ZEITHAML et al., 2014).

### 2.1.2 As cinco forças de Porter

Os gestores costumam definir concorrência em termos muito estreitos, considerando apenas concorrentes diretos. Entretanto, a competição pelo lucro vai além dos adversários estabelecidos, alcançando outras forças competidoras (PORTER, 2008).

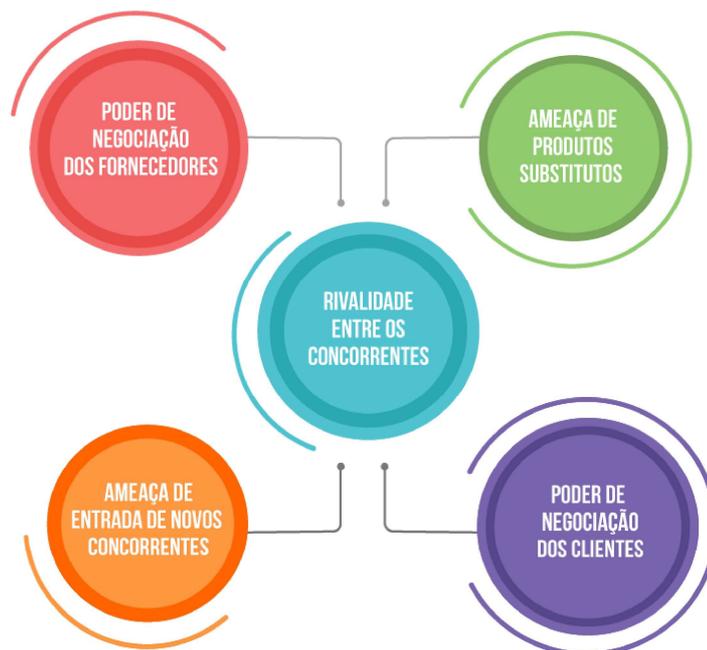
Diversos estudiosos desenvolveram modelos de ameaças ambientais, sendo o mais influente deles o desenvolvido pelo professor Michael Porter, modelo conhecido como “estrutura das cinco forças”, que identifica as ameaças mais comumente enfrentadas pelas empresas em seus ambientes competitivos locais (BARNEY; HESTERLY, 2010).

Porter era professor associado da universidade de Harvard e publicou seu primeiro artigo em 1979, na Harvard Business Review. Desde então, seu modelo passou a ser utilizado por pesquisadores e estrategistas como referência no estudo da vantagem competitiva nos mercados e empresas. Em 2008, com a colaboração de outros professores, atualizou alguns conceitos, mas mantendo a essência do modelo publicado em 1979 (RAMIRES, 2016).

Ameaças ambientais são forças externas à empresa que tendem a aumentar a competitividade do setor e reduzir o nível de desempenho da empresa, o que ocasiona em aumento de custo, diminuição da receita ou redução de desempenho de outras maneiras (BARNEY; HESTERLY, 2010).

As cinco ameaças ambientais identificadas por Porter são: (1) ameaça de entrada; (2) ameaça de rivalidade; (3) ameaça de substitutos; (4) ameaça de fornecedores e (5) ameaça de compradores (BARNEY; HESTERLY, 2010). As cinco forças de Porter estão representadas na Figura 1.

Figura 1 - O modelo das cinco forças de Porter



Fonte: <https://br.pinterest.com/pin/717620521854105381/>

A primeira ameaça, ameaça de entrada, refere-se aos novos entrantes, que são empresas que iniciaram recentemente operações no setor, ou vão iniciar em breve. Novos entrantes são incentivados a entrar no setor pelos lucros superiores

que algumas empresas já estabelecidas do segmento podem estar auferindo (BARNEY; HESTERLY, 2010).

Se a nova entrante vai ser uma ameaça para empresas já estabelecidas, depende do custo de entrada. Se for maior que o lucro potencial para o novo entrante, então a entrada não será acessível (BARNEY; HESTERLY, 2010).

Para confutar essa ameaça, Porter (2008) definiu sete principais barreiras de entrada. Alguns autores que escreveram sobre as cinco forças após Porter resumiram as barreiras de entrada. Barney e Hesterly (2010) citam quatro barreiras de entrada. Já Ramires (2016), cita seis. Serão descritas a seguir as sete barreiras, de acordo com Porter (2008).

1. Economias de escala por oferta: ocorrem quando uma empresa produz um grande volume e consegue baixar os preços por unidade, porque os custos fixos são repartidos entre mais unidades, o que força os novos concorrentes a entrar na indústria de grande escala ou aceitar a desvantagem de custo.

2. Benefícios da escala pela demanda: também é conhecido como efeitos de rede, ocorre em indústrias onde a disposição do comprador de pagar pelo produto da empresa aumenta porque há outros compradores que adquirem da mesma empresa. Um novo entrante precisa baixar seus preços para construir a sua base de clientes.

3. Custos dos clientes pelas mudanças: são os custos que os clientes têm ao trocar de fornecedor, porque terão que trocar as especificações do produto ou treinar novamente a equipe, por exemplo.

4. Requisitos de capital: a necessidade de investir grandes recursos pode dissuadir os novos candidatos. Pode ser necessário capital para instalações, estoques, campanhas publicitárias, pesquisa e desenvolvimento, entre outros.

5. Benefícios para membros independentemente do tamanho: empresas estabelecidas, de qualquer tamanho, podem desfrutar de vantagens que não estão disponíveis aos rivais, como acesso a matéria-prima, experiência e identidade de marca estabelecida.

6. Acesso desigual aos canais de distribuição: novos entrantes precisam garantir a distribuição de seus produtos ou serviços, que podem estar dominados por empresas estabelecidas. Às vezes, o acesso à distribuição é uma barreira tão intransponível que os entrantes precisam criar novos canais.

7. Política restritiva do governo: regulamentações governamentais podem dificultar a entrada de novas empresas no setor através de políticas estabelecidas pelos governos, como exigência de licenças, por exemplo.

A segunda ameaça é a rivalidade, que é a força da competição entre concorrentes diretos. A rivalidade tende a ser alta em setores com um grande número de empresas praticamente do mesmo tamanho. Algumas ações indicam alto nível de rivalidade, como cortes frequentes de preço e campanhas de publicidade acirrada, por exemplo, Coca *versus* Pepsi. (BARNEY; HESTERLY, 2010).

A ameaça de substitutos é relativa a produtos ou serviços que atendem praticamente às mesmas necessidades, mas de forma diferente. Os substitutos podem tomar lugar de produtos e serviços de um setor, o que acontece quando o substituto é claramente superior ao produto anterior (BARNEY; HESTERLY, 2010).

Os fornecedores são a quarta ameaça ambiental da estrutura de cinco forças. Eles disponibilizam matérias-primas e mão de obra, e podem ameaçar o desempenho de uma empresa aumentando o preço ou diminuindo a qualidade dos suprimentos. Diversos atributos de fornecedores podem elevar o nível de ameaça, tais como: setor de fornecedores dominado por um número pequeno de empresas e fornecimento de produtos exclusivos ou altamente diferenciados (BARNEY; HESTERLY, 2010).

A quinta e última ameaça ambiental refere-se aos compradores, quem adquire os produtos ou serviços de uma empresa. Um indicador importante da ameaça é a quantidade de compradores que uma empresa tem. Se forem poucos, eles exercem grande influência nas operações da empresa, que precisa se empenhar em satisfazer a demanda dos clientes. Grandes varejistas também podem fazer exigências como compradoras, possivelmente reduzindo o lucro dos fornecedores. Outro exemplo de indicador de ameaça dos compradores é a integração vertical para trás (BARNEY; HESTERLY, 2010).

O modelo de cinco forças descreve as ameaças ambientais mais comuns, pode ser utilizado para caracterizar o nível geral de ameaça em um setor e também pode ser usado para prever o nível médio de desempenho das empresas, uma vez que o nível geral de ameaça de um setor está relacionado ao nível médio de desempenho de uma empresa no setor (BARNEY; HESTERLY, 2010).

Para Porter (2008), compreender as forças competitivas, bem como suas causas subjacentes, revela a origem da lucratividade, além de fornecer uma estrutura para se antecipar à concorrência.

A estrutura de um determinado setor, que se manifesta na intensidade das cinco forças competitivas, determina o potencial lucro de longo prazo das organizações, porque estabelece o caminho em que o valor econômico que cria é distribuído: quanto está nas mãos das empresas, quanto os clientes e fornecedores retêm, ou é limitado por produtos substitutos ou pela ameaça de novos candidatos (PORTER, 2008).

Ao levar essas cinco forças em consideração, um estrategista pode olhar para a estrutura geral em vez de optar por um elemento. Além disso, a atenção do estrategista permanece focada em condições estruturais e não em fatores passageiros (PORTER, 2008).

### 2.1.3 A Estratégia do Oceano Azul

Em seu livro *A Estratégia do Oceano Azul*, W. Chan Kim e Renée Mauborgne apresentam a abordagem de inovação de valor, separando o mercado em dois tipos de oceano - azuis e vermelhos. Os oceanos vermelhos são os setores hoje existentes, os espaços de mercado já conhecidos, onde as empresas tentam superar suas concorrentes, pois conforme a concorrência aumenta, as perspectivas de lucro e crescimento reduzem (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Os oceanos azuis representam o espaço de mercado não conhecido, abrange os setores não existentes hoje. Caracterizam-se pela criação de demanda e pelo crescimento altamente lucrativo. As empresas precisam criar seus oceanos azuis, ir além da competição, uma vez que a oferta supera a demanda em cada vez mais setores, principalmente em decorrência dos avanços tecnológicos, que geraram aumentos substanciais na produtividade dos setores (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Para explicar a criação de oceanos azuis, deve-se analisar o movimento estratégico, ou seja, um conjunto de decisões e ações gerenciais que resultam em produtos ou serviços capazes de criar novos mercados. As empresas criadoras de oceanos azuis focam em tornar a concorrência irrelevante, ao invés de se esforçar para superar os concorrentes. Essa lógica estratégica é denominada inovação de valor, que ocorre quando as empresas alinham inovação com utilidade, com preço e

com ganhos de custo, associando inovação e valor. Empresas que querem criar oceanos azuis buscam diferenciação e liderança de custos ao mesmo tempo, originando uma curva de valor que diverge da concorrência (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Para a formulação e implementação bem-sucedida de estratégias de oceano azul, os autores apresenta seis princípios impulsionadores, conforme Figura 2.

Figura 2 - Princípios da estratégia de oceano azul

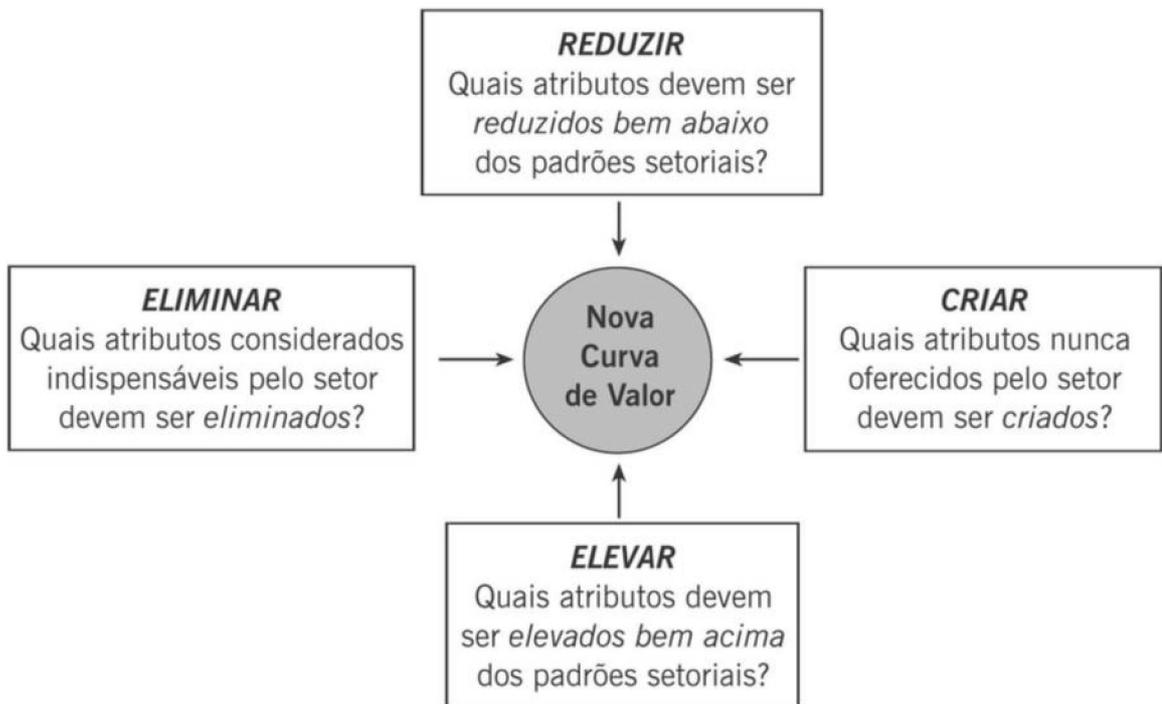
<b>Princípios de formulação</b>	<b>Fatores de risco atenuados por cada princípio</b>
Reconstrua as fronteiras do mercado.	↓ Risco da busca
Concentre-se no panorama geral, não nos números.	↓ Risco do planejamento
Vá além da demanda existente.	↓ Risco da escala
Acerte a sequência estratégica.	↓ Risco do modelo de negócios
<b>Princípios de execução</b>	<b>Fatores de risco atenuados por cada princípio</b>
Supere as principais barreiras organizacionais.	↓ Risco organizacional
Introduza a execução na estratégia.	↓ Risco da gestão

Fonte: KIM; MAUBORGNE (2005, p. 36).

Uma das ferramentas para a criação de oceanos azuis é o modelo das quatro ações, como mostra a Figura 3. Nessa ferramenta, são levantadas quatro perguntas-chave: quais atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais? Quais atributos devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais? Quais atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados? Quais atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser eliminados? (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Através dessas quatro ações, a empresa será capaz de otimizar sua estrutura de custos, aumentar o valor para os clientes e criar nova demanda, construindo uma nova curva de valor (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Figura 3 - Modelo das quatro ações



Fonte: KIM; MAUBORGNE (2005, p. 44).

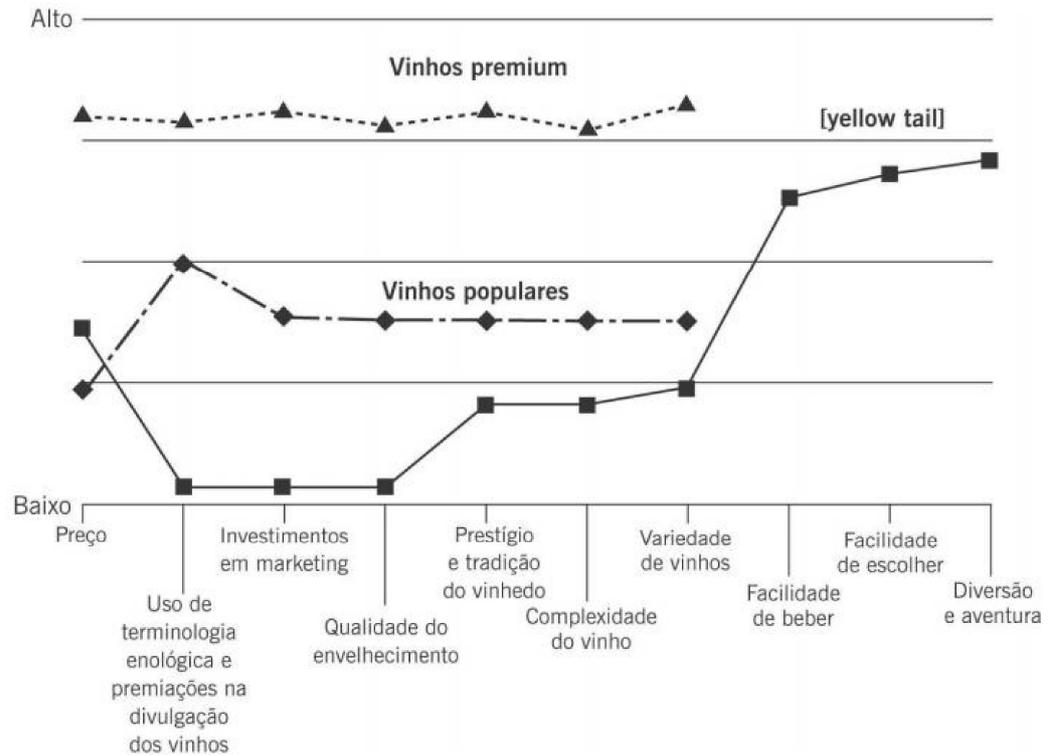
Com as duas primeiras ações (eliminar e reduzir), a empresa desenvolve novas ideias sobre como otimizar sua estrutura de custos em comparação com seus concorrentes. As outras duas ações (elevar e criar) geram ideias de como aumentar o valor para compradores e gerar nova demanda. Esse conjunto de ações, a empresa pode oferecer experiências inteiramente novas, mantendo uma baixa estrutura de custos (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Para estruturar a matriz de avaliação de valor, a empresa precisa compreender os atributos nos quais se baseia a competição, considerados fundamentais para a promoção do produto ou serviço. Essas informações são representadas de forma gráfica. O eixo horizontal representa a variedade de atributos, e o eixo vertical retrata o nível de oferta de cada atributo segundo a percepção dos compradores. Pontuação mais alta significa que a empresa investe mais no atributo, oferece mais aos compradores. Se o atributo for preço, pontuação mais alta significa preço mais alto (KIM; MAUBORGNE, 2005).

A Figura 4 mostra, a título de exemplo, a matriz de avaliação de valor do vinho [yellow tail], da empresa Casella Wines, comparando, de forma gráfica, a estratégia do oceano azul do [yellow tail] com o desempenho de outras vinícolas. A

curva de valor da [yellow tail] destaca-se à parte. Através das quatro ações, a Casella Wines encontrou um mercado inexplorado e mudou a face da indústria vinícola americana num período de dois anos (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Figura 4 - Matriz de avaliação de valor do [yellow tail]



Fonte: KIM; MAUBORGNE (2005, p. 52).

A curva de valor é um componente básico da matriz de avaliação de valor, e é a representação gráfica da performance relativa da empresa com base em cada atributo de valor (KIM; MAUBORGNE, 2005).

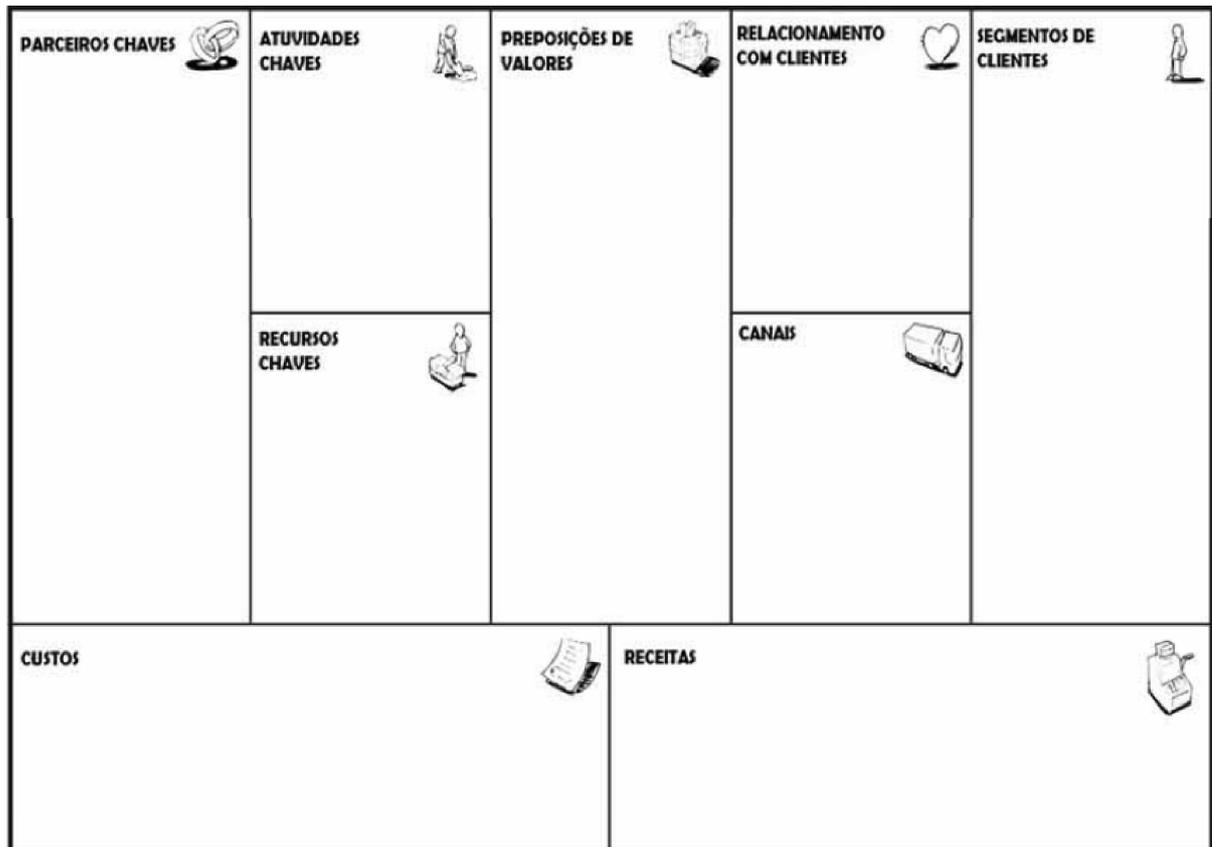
#### 2.1.4 Canvas-Business Model

Para Slywotzky (1996, p. 4, apud JOIA; FERREIRA, 2005, p. 2), um modelo de negócios é a maneira pela qual uma companhia seleciona seus clientes, define, diferencia e oferece seus produtos e/ou serviços, estabelece quais tarefas deverá se incumbir e quais irá terceirizar, configura seus recursos, vai ao mercado, e gera lucro.

Um modelo de negócios é um esquema para que a estratégia seja implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas

(OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). O conceito *Business Model Canvas* (Figura 5), desenvolvido por Alexandre Osterwalder e Yves Pigneur, é utilizado para a criação de novos negócios. O quadro (Canvas) é uma nova maneira de pensar o modelo de negócios (VERAS, 2014).

Figura 5 - Modelo de negócios conforme *Business Model Canvas*



Fonte: <https://www.capitani.com.br/gerenciamento-de-projetos-canvas/>

Um modelo de negócios pode ser mais bem descrito através de nove componentes, que são: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custo. Esses componentes compreendem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Segmentos de clientes são os diferentes grupos de pessoas ou organizações que a empresa busca alcançar. No modelo de negócios, pode-se definir um ou vários segmentos distintos. A organização deve decidir quais segmentos vai servir e projetar o modelo de negócios compreendendo as necessidades dos seus clientes específicos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Os canais são a forma como a empresa se comunica. Os canais de comunicação, distribuição e venda levam a proposta de valor ao cliente, permitindo que ele adquira os produtos e serviços. Nesse segmento, a empresa define através de quais canais vai alcançar os clientes. Eles podem ser diretos, através de equipes de venda, por exemplo, ou indiretos, como lojas de revenda e sites parceiros (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O componente relacionamento com clientes descreve o tipo de relação que a organização quer ter com cada segmento de clientes. Esse relacionamento pode ser guiado por três motivações: conquista do cliente, retenção do cliente e ampliação de vendas. Os relacionamentos com clientes podem ser diversos, entre eles: assistência pessoal (baseada na interação humana), *self-service* (sem relacionamento direto com o cliente, mas a empresa fornece todos os meios necessários para que eles se sirvam), serviços automatizados, que podem reconhecer clientes e suas características e oferecer informações sobre pedidos e transações, por exemplo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

As fontes de receita representam o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes. Há diversas maneiras de se gerar fontes de receita, tais como taxa de uso, taxa de assinatura, aluguel, venda de recursos, entre outras. A empresa deve se perguntar quanto os clientes estão dispostos a pagar, como preferem pagar, pelo que estão dispostos a pagar (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Os recursos principais descrevem os recursos mais importantes para fazer um modelo de negócios funcionar. Eles podem ser físicos (fábricas, edifícios, veículos máquinas, etc.), financeiros (dinheiro, linhas de crédito, ações), intelectuais (marcas, conhecimentos específicos, banco de dados, parcerias, patentes e registros) ou humanos. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O componente atividades-chave descreve as ações mais importantes que a empresa deve executar para seu modelo de negócios funcionar com sucesso. Elas podem ser categorizadas em produção, que estão relacionadas a desenvolvimento entrega e fabricação de produtos, resolução de problemas, relacionadas à solução de problemas de clientes específicos, e plataforma/rede, para aqueles negócios em que o recurso principal é uma plataforma (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O componente parcerias principais descreve os fornecedores e parceiros da empresa. Através das parcerias, a organização consegue otimização e economia de

escala (ex.: terceirização, infraestrutura compartilhada), redução de riscos e incertezas, adquirir recursos e atividades particulares (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O componente estrutura de custo descreve todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócios. A empresa pode ter uma proposta de valor de baixo preço, concentrando-se em minimizar o custo sempre que possível, ou se concentrar na criação de valor, tendo menos preocupação com os custos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

A proposta de valor é um conjunto de benefícios que uma empresa oferece a seus clientes. São os produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específicos. A proposta de valor pode representar uma oferta inovadora, ou similar a outras já existentes, mas com atributos adicionais. Os valores podem ser quantitativos, como preço, velocidade do serviço, ou qualitativos, como design, marca, usabilidade (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

## **2.2 Entendimento aprofundado do problema**

Após a construção da revisão de literatura técnica, é necessário estabelecer a metodologia a ser utilizada, coletar e analisar os dados, para produzir um relatório onde fique claro se os objetivos foram ou não alcançados (NEVES, 2015).

Para o presente projeto aplicado, foi utilizada uma abordagem qualitativa. Em uma pesquisa qualitativa, não há necessidade de coleta de um grande número de dados, uma vez que não há a preocupação em apresentar os resultados para a população. O objetivo da pesquisa qualitativa é interpretar o fenômeno em observação, tendo uma definição de problema bem clara (NEVES, 2015).

Este trabalho trata de um estudo de caso aplicado na Pousada Floresta Negra, com o objetivo de propor um modelo de negócio para um novo serviço da pousada.

Para a pesquisa, foram coletados dados primários e secundários, conforme a Tabela 2. Os sujeitos da pesquisa foram selecionados por terem relação direta com os ramos de hospedagem, eventos ou terapia holística, sendo potenciais clientes ou parceiros no novo modelo de negócios, atuando nesses ramos na região da Serra Gaúcha.

Tabela 2 - Formas de coleta de dados primários e secundários

Dados primários	Dados secundários
Observação <i>in loco</i>	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH)
Entrevistas com os proprietários da Pousada Floresta Negra	Sindicato de Hospedagem e Alimentação (SINDHA)
Entrevista com promotor de eventos	Sites dos estabelecimentos de hospedagem
Entrevista com terapeuta holístico	Plataformas de reservas de acomodações ( <i>Booking e Tripadvisor</i> )
Pesquisa de concorrência	Redes sociais dos estabelecimentos de hospedagem ( <i>Facebook e Instagram</i> )
	Site da prefeitura de Canela

Fonte: elaborado pela autora

Como instrumento de coleta de dados qualitativos, foram feitas três rodadas de entrevistas. Através de entrevistas, o pesquisador consegue coletar dados objetivos e subjetivos. Informações objetivas podem ser coletadas através de dados secundários, como censos e estatísticas. Já as informações subjetivas, só poderão ser obtidas através das entrevistas, onde é possível relacionar opiniões, valores e atitudes dos entrevistados (BONI; QUARESMA, 2005).

Foram feitas entrevistas semi-estruturadas com os três proprietários da Pousada. A primeira das entrevistas foi realizada de forma presencial, no mês de novembro de 2019, no próprio estabelecimento, com duração de cerca de trinta minutos, tendo por objetivo identificar oportunidades de melhoria, a fim de definir a proposta de solução apresentada neste projeto aplicado.

A segunda entrevista com os proprietários ocorreu em junho de 2020, através de um aplicativo de reuniões *online*, em função da pandemia causada pelo Coronavírus, que acometeu também a região da Serra Gaúcha. Nesta entrevista, que teve duração de aproximadamente uma hora, os proprietários explanaram suas expectativas, foi estabelecido o escopo e tópicos a serem ou não abordados neste projeto.

Foram entrevistados também, no mês de setembro de 2020, um promotor de eventos e um terapeuta holístico da região, selecionados a partir da rede de

relacionamentos da pesquisadora, a fim de compreender o que desejam aqueles que procuram a Serra Gaúcha para sediar seus eventos, bem como as preferências de participantes de terapias. Esses profissionais foram questionados sobre eventos que já participaram ou promoveram, preferências com relação à hospedagem, espaço físico, e também sobre quais aspectos são desfavoráveis em eventos. Cada entrevista teve duração de aproximadamente 30 minutos e elas ocorreram à distância, via *WhatsApp* e *Instagram*, respectivamente.

Na Tabela 3, estão caracterizados os respondentes das entrevistas feitas neste Projeto Aplicado, de acordo com a ordem em que foram entrevistados. Os roteiros de entrevistas aplicados estão no Apêndice B.

Tabela 3 - Caracterização dos respondentes

	Nome	Idade	Profissão / cargo
Entrevistado 1	Luciane	57	Professora / sócia proprietária da Pousada Floresta Negra
Entrevistado 2	Gabrieli	35	Hoteleira / sócia proprietária da Pousada Floresta Negra
Entrevistado 3	Giovani	38	Administrador / sócio proprietário da Pousada Floresta Negra
Entrevistado 4	Gilmar	29	Organizador de eventos
Entrevistado 5	Leonardo	26	Terapeuta holístico

Fonte: elaborado pela autora.

Para validação de informação, também foram analisados dados secundários, sendo eles: redes sociais e site da Pousada Floresta Negra, sites de reserva de hospedagem, para verificação dos tarifários de hospedagem e comentários de hóspedes, site da prefeitura de Canela, para dados referentes aos números de leitos e estabelecimentos de hospedagem, site do Sindicato dos Empregados em Turismo e Hospitalidade de Canela (SINDTUR), para confirmação de quais são os períodos de maior e menor movimento na região.

Para a análise da concorrência, foram selecionados cinco estabelecimentos de hospedagem, que atendessem os seguintes critérios: estarem sediados em Canela, oferecer café da manhã incluso na diária, ter espaço para eventos e ter contato com a natureza (Apêndice A). O contato com cada um dos estabelecimentos

se deu por meios virtuais, através de *e-mails* e dos aplicativos *Instagram* e *WhatsApp*.

Uma das pousadas contatadas desativou seu espaço para eventos e foi descartada da pesquisa. Um dos hotéis consultados informou que a equipe de eventos está sendo reformulada e não respondeu às questões. Os demais estabelecimentos foram questionados sobre a capacidade máxima de hospedagem e do espaço de eventos, valores das diárias em baixa e alta temporada, distância com relação à Catedral de Pedra (principal ponto turístico de Canela), possibilidade de personalização do café da manhã, valor da locação do espaço de eventos, possibilidade de desconto para grupos, seus diferenciais no atendimento e tipos de eventos que já atenderam. Além disso, foram coletadas as suas respectivas notas no *site Tripadvisor*. Essas notas são avaliações feitas pelos usuários, podendo ir de um (horrrível) a cinco (excelente).

Os proprietários citaram os oito principais atributos que o perfil dos hóspedes da pousada procuram, são eles: preço, atendimento, integração com a natureza, limpeza, café da manhã, personalização do serviço, espaço para pequenos eventos e exclusividade da hospedagem para o grupo de hóspedes. A verificação da importância desses atributos para os hóspedes foi feita através dos sites das plataformas *Tripadvisor* e *Booking*, onde os usuários colocam avaliações com comentários e notas que podem ser visualizados por qualquer pessoa.

Esses comentários também foram a base para a pontuação de cada atributo na curva de valor. Foram levadas em consideração as avaliações feitas pelos usuários dos estabelecimentos de hospedagem a partir de 2018. Também foram analisadas as fotos de divulgação de cada estabelecimento e as publicadas pelos hóspedes. Com relação ao atendimento, foi considerado ainda o contato feito para a coleta de dados deste projeto aplicado, pois não foi informado que as informações seriam para análise de concorrência, mas sim para um possível evento de um pequeno grupo de pessoas que gostaria de se hospedar no estabelecimento.

Ocorreu ainda uma reunião presencial na Pousada floresta Negra com os proprietários, com cerca de 30 minutos de duração, onde foram apresentados os resultados da análise de concorrência e as ferramentas utilizadas. Os proprietários sugeriram alguns ajustes no modelo de negócios e falaram sobre a viabilidade de implementação.

### 2.3 Apresentação da solução

Durante o período da pandemia causada pela COVID-19, a Pousada Floresta Negra, bem como todos os estabelecimentos de hospedagem da região, precisou ficar fechada por um período, devido aos decretos estaduais e municipais, que impediam o funcionamento desses estabelecimentos. Entretanto, desde julho de 2020 a Pousada retomou as suas atividades, com todos os cuidados recomendados, após permissão por decreto municipal.

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), o turismo e a hospitalidade estão entre os setores mais afetados pela pandemia, com as atividades praticamente zeradas em meados de maio e junho de 2020. O presidente da ABIH-RS afirma que a retomada de atividades será gradual. Os estabelecimentos de hospedagem podem abrir, respeitando o limite de 70% da capacidade para garantir o isolamento.

Diante deste cenário incerto, a pousada está atendendo com valores de baixa temporada. Os cuidados com limpeza e higienização foram reforçados, e o café da manhã passou a ser servido nos quartos, com um formato em que os hóspedes escolhem os itens e o horário do café da manhã, mantendo a prática de personalização do serviço.

Aspectos vistos sobre marketing de serviços na revisão de literatura foram confirmados ao acessar, em setembro de 2020, as plataformas de hospedagem *Tripadvisor* e *Booking* e analisar comentários deixados por hóspedes em avaliações dos estabelecimentos de hospedagem selecionados na pesquisa de concorrência.

A expectativa criada pelo hóspede com relação ao preço pago pelo serviço fica nítida no seguinte comentário a respeito da pousada com o tarifário mais alto dentre os estabelecimentos analisados: “Ficamos na suíte *premium*, que deveria ser uma das melhores, a qual possui um ofurô. A cortina atrás do ofurô está estragada, a janela é suja e com uma pintura péssima. Mesmo sendo SPA, faltam itens básicos, como um chinelo, por exemplo (piso frio). Banheiro desconfortável e tampa do vaso de plástico, por certo que deveria ser algo mais condizente com o valor. Cobram uma "taxa" de 10% sobre o valor, o que nos pegou de surpresa e nos deixou arrependidos, pois já não estávamos satisfeitos com o que foi fornecido pelo valor altíssimo da diária. Café da manhã e chá da tarde com poucas opções”.

Com os comentários também se pode perceber a frustração dos hóspedes quando o estabelecimento promete além do que oferece. É o caso do hotel fazenda que, de acordo com diversas avaliações, não tem características de fazenda, como dito na seguinte avaliação, cujo título é “decepção”: “Temos um filho de 1 ano e achávamos que seria o lugar perfeito para levar nosso filho e ver todos os bichos que tem em uma fazendinha. Só havia dois avestruzes, nada mais. Sem piscina, sala de jogos. Não recomendamos”.

Fica evidente a importância de ouvir o que os hóspedes têm a dizer sobre a estadia. Incentivar aqueles que se hospedaram na pousada a fazerem essa avaliação nas plataformas de hospedagem é uma estratégia que pode trazer resultados positivos, desde que sejam analisados os pontos de melhoria, com o objetivo de buscar solucionar os problemas e dar um retorno aos clientes. O incentivo pode ser feito verbalmente, no momento do *check-out*, ou até mesmo oferecendo um brinde para quem fizer a avaliação.

Com relação à análise da concorrência, a primeira ferramenta utilizada neste projeto aplicado é o modelo de cinco forças de Porter, que analisa as ameaças ambientais, forças externas à empresa que podem afetar seus rendimentos e desempenho.

Por ser uma região muito turística, novos entrantes podem surgir com frequência. Portanto, esta é uma forte ameaça. De acordo com dados do site da prefeitura de Canela, a cidade já conta com 65 estabelecimentos de hospedagem, apesar de não terem muitas opções de pousadas com espaço para eventos, conforme pesquisa feita para este projeto.

Como barreira ao novo entrante, a pousada precisa ter diferenciação no serviço, fidelizar o cliente através da excelência no atendimento, café da manhã que supere a expectativa dos hóspedes, auxiliar na execução do evento sugerindo profissionais confiáveis.

Há na região alguns concorrentes, estabelecimentos de hospedagem com espaço para eventos, tornando a rivalidade entre concorrentes uma forte ameaça. Entretanto, a análise de concorrência mostrou que são poucos os estabelecimentos com as mesmas características que a Pousada Floresta Negra: integração com a natureza, ambiente familiar, baixo custo, poucos leitos, tendo a possibilidade de reservar todos os leitos e espaço de eventos para o mesmo grupo.

Um possível substituto ao serviço é o aluguel de casas com espaço para eventos através de plataformas de aluguel por temporada, como *Booking* e *Airbnb*, onde as pessoas poderiam alugar um local para se hospedar e já fazer o evento. De acordo com o SINDTUR, as locações de hospedagem através dessas plataformas representam 10% da receita do setor de hospedagem em Gramado, cidade vizinha de Canela. Outro possível substituto são os eventos realizados em *campi* universitários.

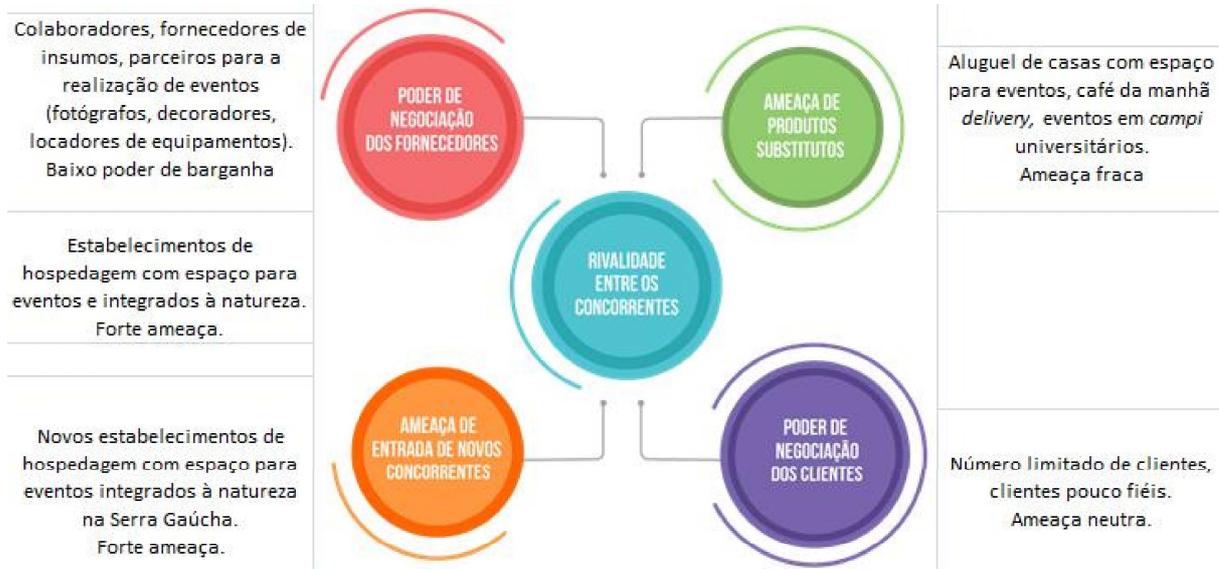
Entretanto, esses tipos de locações não costumam ter serviço de camareira, café da manhã, entre outras facilidades oferecidas por um estabelecimento de hospedagem (estacionamento, *souvenires*, indicação e descontos para atrações turísticas, etc.). Por outro lado, alguns destes serviços também podem ser contratados, como *delivery* de café da manhã, por exemplo. Os possíveis substitutos são considerados ameaças fracas, uma vez que não têm os diferenciais de ambiente familiar e atendimento personalizado.

A ameaça de fornecedores está relacionada à disponibilidade de matéria-prima e mão de obra e, para que esta força ambiental não afete o bom funcionamento da pousada, o estabelecimento precisa estar munido de um vasto número de parceiros (fotógrafos, promotores de eventos, doceiros, decoradores, locadores de equipamentos de som e iluminação), que possam oferecer seus serviços para a realização de eventos, insumos para café da manhã, limpeza e manutenção do espaço. Também é importante manter um bom relacionamento com as colaboradoras, que são duas camareiras, para que haja confiabilidade de ambas as partes. Com isso, o poder de barganha dos fornecedores é considerado baixo.

Compradores também têm poder de barganha, principalmente se o estabelecimento não tiver um grande número de clientes. É preciso, portanto, aumentar sempre o número de possíveis hóspedes da pousada, através de um marketing eficiente, divulgação do estabelecimento, além de manter excelência em atendimento e qualidade de serviço para fidelização de clientes. Entretanto, o poder de barganha de clientes é comum nesse setor e pode ser minimizado com uma boa proposta de valor ou curva de valor fora da concorrência. Por isso, essa ameaça é considerada neutra.

A Figura 6 sintetiza essas forças ambientais identificadas, através da matriz das cinco forças.

Figura 6 - Matriz das cinco forças



Fonte: adaptado de <https://br.pinterest.com/pin/717620521854105381/>

A segunda ferramenta utilizada é a Estratégia do Oceano Azul (KIM; MAUBORGNE, 2005), que tem por objetivo encontrar um nicho de atributos não explorado pela concorrência, mas que entregará valor ao cliente. Na Figura 7 estão descritos os atributos, as pontuações de cada um dos estabelecimentos analisados e, circulado em vermelho, o oceano azul da Pousada Floresta Negra, que é o preço competitivo, combinado com alto nível de personalização, inclusive com a possibilidade de fechar a Pousada para eventos.

O primeiro atributo analisado é o preço e a Pousada Floresta Negra tem o melhor preço nas tarifas de baixa temporada e o segundo melhor preço nas tarifas de alta temporada, ficando atrás apenas do Hotel Fazenda Pampa, além de não cobrar taxa de serviço, o que é comumente cobrado pela concorrência. Ademais, o Hotel Fazenda Pampas cobra a locação do espaço de eventos e tem um número muito maior de leitos, ficando muito mais caro para o grupo fechar o hotel para o evento. Com isso, a Pousada Floresta Negra cria uma curva de valor fora da concorrência.

Sobre o atributo atendimento, todos têm bons comentários sobre o atendimento, a Pousada Floresta Negra está no mesmo patamar elevado que os demais, com o diferencial de ser um estabelecimento familiar, cujo atendimento é feito pelos proprietários, o que favorece a fidelização dos clientes.

A integração com a natureza é um dos atributos mais valorizados pela Pousada Floresta Negra, desde a sua estrutura predominantemente em madeira, ao fato de estar inserida em meio à mata nativa. Isso também proporciona um ambiente silencioso, o que, de acordo com o terapeuta holístico entrevistado, é fundamental quando se está participando de um evento. Ele citou como ponto negativo de eventos dos quais já participou, em outros locais, a interferência de barulhos externos.

Entretanto, o atributo de integração com a natureza pode ser ainda mais explorado, com ações como: trilha, locais de descanso ou meditação em meio à mata, plantação de algumas árvores frutíferas, decoração com flores e folhagens nos quartos, salão de café da manhã e salão de eventos.

O atributo limpeza costuma ser um dos mais observados pelos hóspedes, tanto para o lado positivo quanto para o negativo. A grande maioria das avaliações foi positiva com relação a este atributo, em todos os estabelecimentos analisados, como podemos ver neste comentário de um hóspede da Pousada Floresta Negra: “a higiene é impecável, os lençóis não há o que falar, muito confortável, um aroma delicioso”. Ainda sobre a Pousada Floresta Negra, foram identificados apenas dois comentários negativos com relação à limpeza, um com relação à térmica do leite no café da manhã, que estava com nata de leite seca, e outro afirmando que não houve troca de toalhas no quarto.

O café da manhã também é um atributo muito citado nas avaliações. Nas avaliações do Hotel Fazenda Pampas, houve diversos comentários negativos sobre a qualidade dos produtos servidos. A Pousada Doce Canela também teve repetidos comentários sobre a falta de variedade e qualidade dos alimentos do café da manhã. Os comentários feitos sobre o café da manhã da Pousada Floresta Negra são, em sua maioria, positivos. Alguns hóspedes mencionam que poderia ter um pouco mais de variedade, como neste comentário: “Café da manhã simples, sem muita variedade, mas bom”. Portanto, sugere-se que sejam incluídas mais algumas opções no cardápio, como forma de superar as expectativas dos hóspedes.

A personalização do serviço diz respeito à possibilidade dos hóspedes adaptarem o cardápio e horário do café da manhã, escolherem os profissionais que farão parte do evento (para decoração, iluminação, som, alimentação, etc.), e este é o objetivo da Pousada Floresta Negra, que o grupo de hóspedes possa escolher os detalhes do seu evento, inclusive com a possibilidade de fazer *souvenirs*

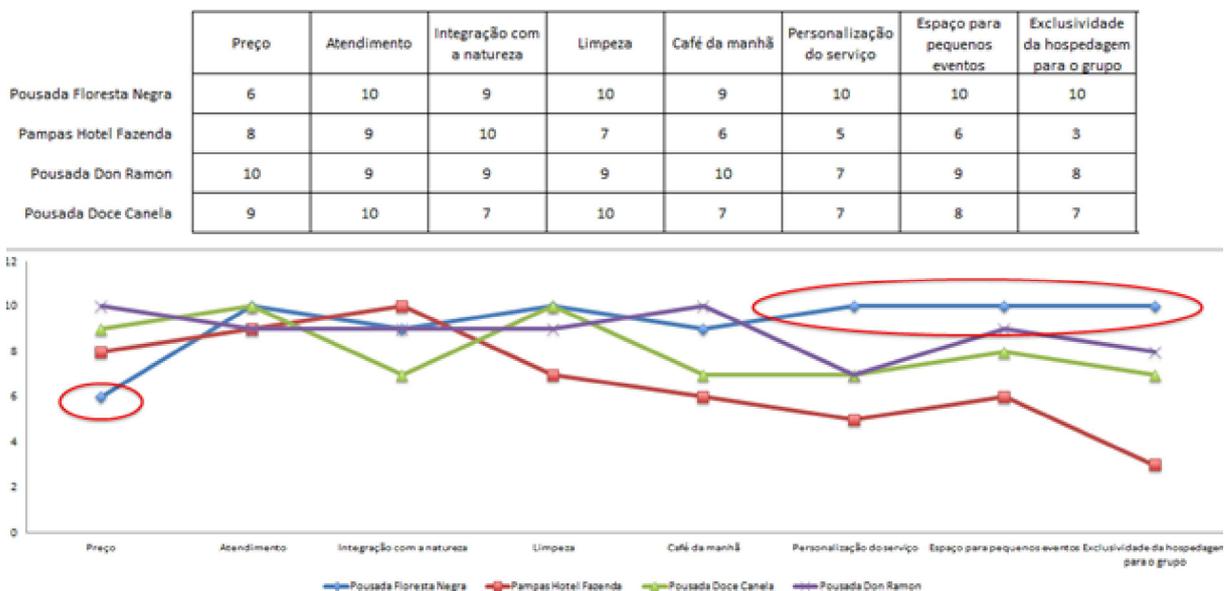
diretamente na Pousada, que possui maquinário para fazer canecas e camisetas personalizadas.

A Pousada Floresta Negra também se destaca com relação à concorrência no atributo espaço para pequenos eventos, por ter um espaço proporcional ao número de leitos, para um pequeno grupo de pessoas, porém não tão pequeno como a Pousada Doce Canela, cujo espaço para eventos comporta apenas quinze pessoas, no máximo.

O último atributo, exclusividade da hospedagem para o grupo, refere-se à possibilidade de um grupo de hóspedes locar todos os leitos e o espaço de eventos, para que possa fazer suas atividades sem a interferência de outra pessoa. Leva-se em consideração o número de leitos, a capacidade do espaço de eventos proporcional ao número de leitos e o preço acessível. Considerando-se esses pontos, a Pousada Floresta Negra é a melhor opção dentre os estabelecimentos de hospedagem analisados.

Os três últimos atributos, aliados ao preço, criam o oceano azul do modelo de negócio proposto para a Pousada Floresta Negra, como mostrado na Figura 7.

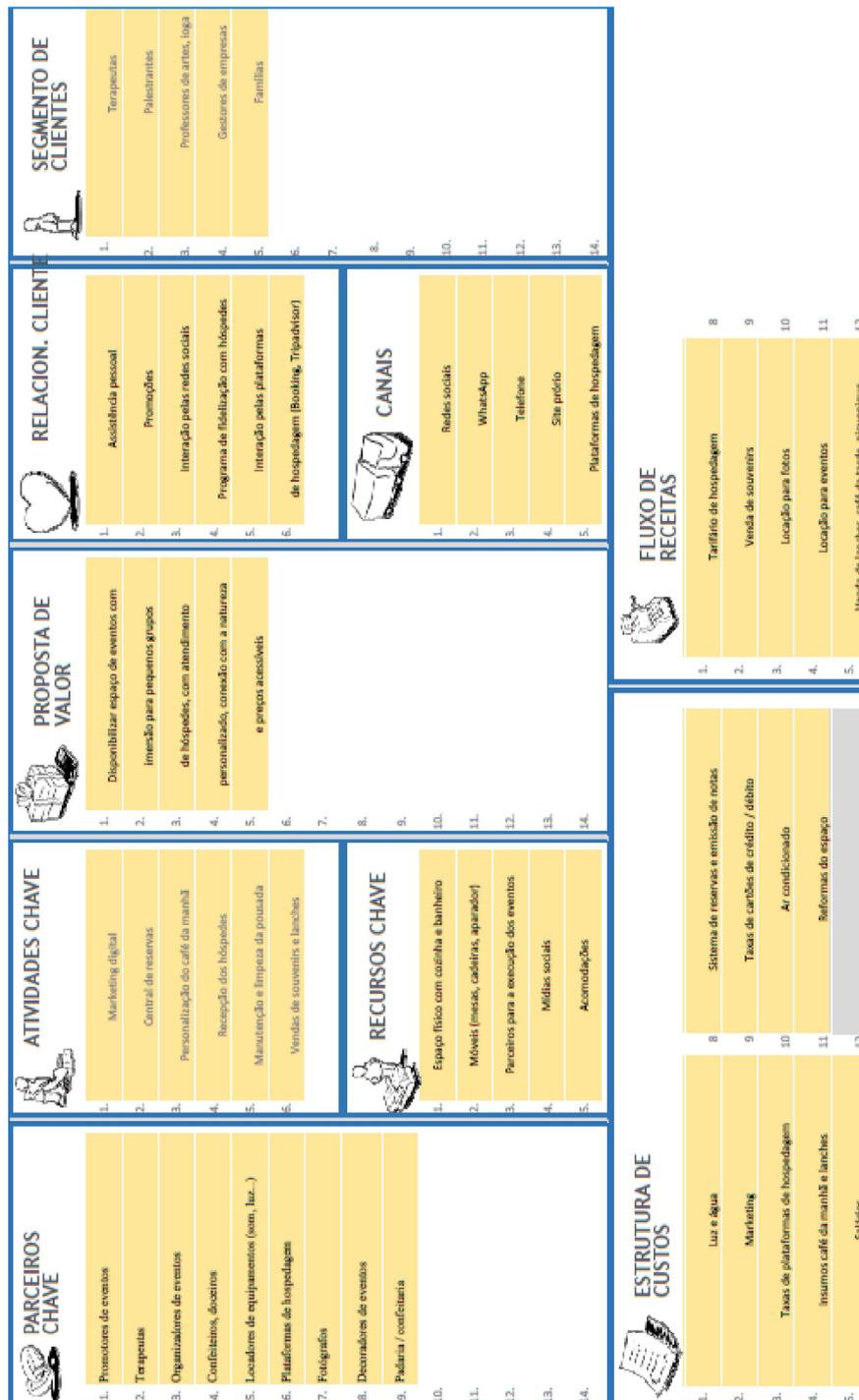
Figura 7 - Curva de valor do modelo de negócio proposto



Esse oceano azul pode ser implementado por uma empresa concorrente e, por isso, a empresa precisa fazer um monitoramento, a fim de manter seu diferencial, com alto nível de personalização dos eventos.

A última ferramenta utilizada é o Canvas (Figura 8) que, através de nove elementos, que serão descritos a seguir, detalha o modelo de negócio criado para a Pousada Floresta Negra, que tem por objetivo aproveitar espaços ociosos, agregando recursos ao negócio, com um diferencial frente à concorrência, aumentando a rentabilidade.

Figura 8 - Canvas do modelo de negócios proposto



Fonte: elaborado pela autora.

A proposta de valor deste modelo de negócio é disponibilizar um espaço de eventos, onde os clientes podem se hospedar e realizar as atividades do evento no mesmo local, para grupos de até 32 pessoas, oferecendo um serviço personalizado, conexão com a natureza e preço acessível.

Para que isso seja possível, é necessária a execução das seguintes atividades chave: marketing digital, que engloba fotos, postagens nas redes sociais, promoções, interação com hóspedes pelas redes sociais e plataformas de hospedagem; atendimento ao cliente da central de reservas, através de telefone, site, *WhatsApp*, plataformas de hospedagem, redes sociais e pessoalmente; personalização do café da manhã, que está sendo servido no quarto como medida de segurança durante a pandemia; recepção dos hóspedes; manutenção e limpeza da Pousada; venda de *souvenirs* e lanches.

Os segmentos de clientes são terapeutas, palestrantes, gestores de empresas, professores de artes e ioga, que trarão grupos para se hospedarem na Pousada Floresta Negra. O promotor de eventos entrevistado citou que muitos clientes, que vêm para a região como convidados de eventos (casamentos, festas de aniversário...), procuram um local onde possam se hospedar, reunir a família, fazer um churrasco para confraternizar. A Pousada Floresta Negra possui uma cozinha e churrasqueira no ambiente do espaço de eventos. Portanto, grupos de famílias também são um potencial segmento de clientes.

O relacionamento com os clientes se dará através de assistência pessoal, promoções, programa de fidelização, interações pelas redes sociais (*Instagram* e *Facebook*) e plataformas de hospedagem (*Tripadvisor* e *Booking*).

Os proprietários da Pousada leem os comentários e avaliações feitos pelos hóspedes, mas não costumam respondê-los. Sugere-se que todas as avaliações e comentários sejam respondidos, para que os hóspedes ou clientes em potencial tenham um retorno, principalmente em casos de avaliações negativas.

Através dessas avaliações, é possível ver o que atende ou supera as expectativas dos clientes e em quais aspectos as expectativas não são atendidas, identificando pontos de melhoria. Por isso, é importante dar atenção às avaliações e incentivar os hóspedes a fazê-las.

As promoções têm por objetivo aumentar a ocupação dos leitos nos períodos em que não há muita procura. Baixar o valor da tarifa, oferecer lanche da tarde para os grupos e fazer pacotes de hospedagem (um determinado número de diárias por

um valor promocional) são algumas das promoções que podem ser oferecidas através das mídias sociais. A Pousada já oferece um desconto de 50% na estadia da pessoa que reservar ao menos dez acomodações.

Um programa de fidelização, em que a cada dez estadias pagas, o hóspede ganha uma, já foi cogitado pelos proprietários, mas não foi colocado em prática. Essa ação não tem custos de investimento para a Pousada e pode ser implementada, a fim de criar um vínculo com os clientes.

Os canais de comunicação da Pousada são as redes sociais e plataformas de hospedagem já citadas, telefone, *WhatsApp* e site próprio. Através destes canais que o cliente pode conhecer e adquirir os serviços da Pousada Floresta Negra.

Os recursos necessários são o espaço físico da Pousada, as acomodações e o espaço de eventos com banheiro e cozinha, mobiliários (aparadores, mesas, cadeiras de acordo com a capacidade do espaço de eventos), os profissionais parceiros para a realização de eventos e as mídias sociais.

Os custos envolvidos na operação são contas de água e luz, limpeza (produtos e mão de obra), insumos para café da manhã e lanches, salários, marketing, taxas das plataformas de hospedagem e das operadoras de cartão de crédito, sistema para controle de reservas e emissão de notas.

Para atender aos clientes da melhor forma, também será necessária uma reforma no espaço de eventos, incluindo a instalação de ar condicionado. O terapeuta holístico entrevistado citou a importância de ter ar condicionado no ambiente, tanto para o frio, quanto para o calor. Os proprietários da Pousada Floresta Negra informaram que o grupo que já utilizou o espaço de eventos em duas ocasiões, solicitou um ambiente com duas poltronas e mesinha auxiliar para reuniões e conversas mais privadas. O espaço deve ser aconchegante, confortável e com cores claras.

Com base na vivência da pesquisadora, sugere-se um *layout* para o espaço de eventos reformado, conforme Apêndice C.

Os parceiros chave desse modelo de negócios são: promotores e organizadores de eventos, terapeutas e plataformas de hospedagem, que trarão os clientes até a Pousada; confeitários, locadores de equipamentos (som, iluminação, projetor), fotógrafos, decoradores de eventos, que oferecerão seus serviços aos clientes para organizar e estruturar o evento; confeitarias e padarias que fornecerão

os lanches, café da tarde e piquenique, uma vez que a Pousada não tem autorização para atuar como restaurante ou similar.

O fluxo de receitas se dará através do tarifário de hospedagens, venda de *souvenirs*, locação do espaço para fotos, locação do espaço de eventos nos casos em que não for para um grupo de hóspedes, venda de lanches, café da tarde ou piquenique.

## **2.4 Retorno previsto da solução**

De acordo com o Ministério do Turismo, pesquisas mostram que o turismo doméstico é o propulsor da retomada do setor no Brasil. Uma pesquisa realizada pela plataforma Hoteis.com mostrou que mais da metade dos brasileiros pretende voltar a viajar após a pandemia, dos quais 47% visam destinos nacionais. Outro dado relevante é que 70% dos entrevistados na pesquisa afirmaram que passaram a valorizar o hábito de viajar e pretendem fazer isso com mais frequência, um cenário positivo para o turismo na Serra Gaúcha.

Em contato telefônico no dia 6 de outubro de 2020, a prefeitura de Canela informou está seguindo o decreto estadual do Rio Grande do Sul. Atualmente, por decreto estadual, a Pousada pode operar com apenas 50% da sua capacidade de acomodações e não há uma previsão concreta de quando poderão operar com 100% da capacidade. Com isso, o fluxo de receitas diminuiu consideravelmente, impedindo o investimento em novos projetos. Portanto, não é possível prever quando ocorrerão a reforma e a implementação do novo modelo de negócios.

O decreto estadual permite seminários, congressos, palestras, conferências e similares, com no máximo 300 pessoas, contabilizando 8m<sup>2</sup> por pessoa em ambiente com circulação em pé e 4m<sup>2</sup> por pessoa em ambiente com público sentado, respeitando distância mínima de 2m entre ocupantes. Portanto, o espaço de eventos da Pousada Floresta Negra pode receber até 16 pessoas com público sentado, que corresponde a 50% da ocupação de leitos.

Através deste modelo de negócios, é esperado um aumento do número de hospedagens em períodos de baixa temporada. Como a pousada já tem um volume considerável de procura nos períodos de alta temporada e feriados, e tem o valor do tarifário mais alto nesses casos, a tendência é que os grupos interessados em

realizar os eventos na Pousada procurem as épocas em que há menos movimento na região e os valores são mais baixos.

A partir do momento que o espaço físico estiver pronto para receber os grupos, inicia-se a divulgação através das redes sociais da Pousada (*Instagram* e *Facebook*), plataformas de hospedagem (*Booking* e *Tripadvisor*) e site próprio, com a contratação de serviço de marketing digital.

Uma sugestão de divulgação do modelo de negócios é anunciar no site da Pousada Floresta Negra exemplos de eventos precificados, pacotes predefinidos, como uma referência para os clientes, especificando que os eventos são personalizáveis.

Outras medidas podem ser adotadas ainda este ano, como o programa de fidelização, promoções de acordo com a procura por hospedagem, decoração com flores e folhagens e a parceria com padaria para oferecer lanches, café da tarde e piquenique.

### 3 AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO

Em função da pandemia e pelos motivos anteriormente citados, não será possível a implementação imediata do modelo de negócios. Entretanto, o projeto aplicado trouxe para os proprietários uma visão de fora, mais conhecimentos sobre o mercado e a concorrência, além de ter o modelo de negócios pronto para ser implementado quando for viável.

Com relação à utilização da cozinha e churrasqueira do espaço de eventos pelos hóspedes, os proprietários informaram que se faz necessário adquirir mais equipamentos (louças, talheres, etc.), além da necessidade de ter uma pessoa à disposição dos hóspedes para auxiliar no que for necessário, que precisaria ser incluída ao quadro de funcionários. Sendo assim, eles irão verificar a viabilidade desta atividade.

Para produzir os lanches a serem oferecidos aos hóspedes, a Pousada precisaria fazer grandes alterações em sua estrutura, provavelmente construindo um novo espaço para a cozinha. Portanto, essa opção foi descartada, uma vez que o investimento seria muito alto para o retorno.

Uma das possibilidades de fluxo de receitas é a locação do espaço de eventos para pessoas que não estão hospedadas na Pousada. Para que isso seja possível, é necessário verificar se o estabelecimento tem autorização para tal, ou se precisa fazer alguma alteração em seu Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ). Como a prioridade é o bom atendimento aos hóspedes, esses eventos só seriam possíveis em dias de semana e durante o dia, para que possíveis barulhos não interfiram na qualidade da hospedagem.

#### 4 COMENTÁRIOS FINAIS

Como consequência da pandemia, houveram restrições para o desenvolvimento do presente projeto aplicado. Além da Pousada Floresta Negra ter ficado fechada por cerca de dois meses, outros estabelecimentos de hospedagem também precisaram interromper suas atividades, trabalhar com número limitado de leitos, reduzir tarifas, entre outras adaptações, o que afetou a análise da concorrência. Outrossim, o isolamento social limitou a execução das entrevistas.

Outras ações não puderam ser feitas por limitação de tempo. Portanto, segue abaixo algumas sugestões de aprofundamento.

Fazer entrevista com um grupo maior de participantes, coletando informações de outros profissionais do ramo de eventos e outros potenciais clientes.

Analisar concorrência em outros locais, pesquisando estabelecimentos de hospedagem com proposta similar em cidades vizinhas, além de explorar casos no Brasil de outros estabelecimentos com modelo de negócios semelhante.

Fazer estudo de viabilidade da construção de um restaurante da Pousada, para que seja possível a alteração do CNPJ e os alimentos possam ser produzidos no local.

Verificar se a Pousada tem permissão para locar o espaço de eventos para clientes que não são hóspedes, ou se é necessário fazer alterações em seu CNPJ para que esse serviço possa ser oferecido e, caso seja necessária a alteração, fazer estudo de viabilidade para tal.

Fazer orçamento para a reforma, bem como aquisição de mobiliário, utensílios de cozinha e alguns equipamentos para incrementar o espaço de eventos, como sistema de som, projetor e luzes.

## REFERÊNCIAS

ABIH. **ABIH Nacional faz levantamento sobre retomada dos hotéis independentes no país**. 2020. Disponível em: <<http://abih.com.br/abih-nacional-faz-levantamento-sobre-retomada-dos-hoteis-independentes-no-pais/>>. Acesso em: 07 de set. de 2020.

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. 4 ed. São Paulo: Pearson, 2010.

BEVILAQUA, Juliana. **O futuro da economia: como será o turismo após a pandemia**. Pioneiro. [S.l.] 2020. Disponível em: <<http://pioneiro.clicrbs.com.br/rs/economia/noticia/2020/06/o-futuro-da-economia-como-sera-o-turismo-apos-a-pandemia-12528868.html>>. Acesso em: 30 de set. de 2020.

BONI, Valdete; QUARESMA, Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>>. Acesso em: 28 de jul. de 2020.

CANELA. **Cidade**. Canela, 2016. Disponível em: <<http://canela.rs.gov.br/cidade/>>. Acesso em: 19 de jan. de 2020.

GILMORE, James H.; PINE II, B. Joseph. **Welcome to the Experience Economy**. Boston: Harvard Business Review, 1998.

IBGE. **Canela**. [S.l.] 2016. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/canela/pesquisa/34/62873>>. Acesso em: 19 de jan. de 2020.

JOIA, Luiz Antonio, & FERREIRA, Sinval. **Modelo de negócios: constructo real ou metáfora de estratégia?**. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v3n4/v3n4a02.pdf>>. Acesso em: 11 de jun. de 2020.

KAMINSKI, Paulo Carlos, & ENACHEV, Bruno Tsunashima. **Introdução ao modelo de negócio: CANVAS**. 2014. Disponível em: <<http://sites.poli.usp.br/p/paulo.kaminski/site%20english/INTRODU%C7%C3O%20A%20BUSINESS%20MODEL%20CANVAS.pdf>>. Acesso em: 04 de abr. de 2020.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A Estratégia do Oceano Azul**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Destinos nacionais são os mais visados por turistas no pós pandemia**. [S.l.] 2020. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/13634-destinos-nacionais-s%C3%A3o-os-mais-visados-pelos-turistas-no-p%C3%B3s-pandemia.html>>. Acesso em: 30 de set. de 2020.

NEVES, Miranilde Oliveira. **A Importância da Investigação Qualitativa no Processo de Formação Continuada de Professores: Subsídios ao Exercício da Docência**. Tucuruí: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – IFPA, 2015.

PORTER, Michael E. **Ser competitivo**. 9 ed. Barcelona: Harvard Business Press, 2008.

POUSADA EM CANELA. **Pousada Floresta Negra**. Canela, 2020. Disponível em: <<http://www.pousadaflorestanegra.com.br/pousada-em-canela>>. Acesso em: 19 de set. de 2020.

RAMIRES, Anderson Carlos Santos. **A estratégia dos iguais atualizando as cinco forças de Porter: quando complementadores se tornam competidores**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2016. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/18352/AR%20-%20Dissertac%cc%a7a%cc%83o%20para%20Publicacao.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 30 de set. de 2020.

RIO GRANDE DO SUL. **Decreto** nº 55.513, de 28 de setembro de 2020. Determina a aplicação das medidas sanitárias segmentadas de que trata o art. 19 do Decreto nº 55.240, de 10 de maio de 2020, que institui o Sistema de Distanciamento Controlado para fins de prevenção e de enfrentamento à epidemia causada pelo novo Coronavírus (COVID-19) no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul, reitera a declaração de estado de calamidade pública em todo o território estadual. Porto Alegre, RS, 28 de set. de 2020. Disponível em: <<https://coronavirus-admin.rs.gov.br/upload/arquivos/202009/29100224-decreto-55513.pdf>>. Acesso em: 06 de out. de 2020.

SINDHA. **A polêmica do uber da hospedagem**. [S.l.] 2016. Disponível em: <<https://www.sindha.org.br/noticias/item/a-polemica-do-uber-da-hospedagem>>. Acesso em: 22 de jan. de 2020.

SOARES, Iarema. **Com baixa temporada, diárias em hotéis da serra gaúcha ficam até 60% mais baixas**. Gaúcha ZH. [S.l.] 2019. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/comportamento/viagem/noticia/2019/01/com-baixa-temporada-diarias-em-hoteis-da-serra-gaucha-ficam-ate-60-mais-baixas-cjqxx6e8c00k601n5haf0ti2f.html>>. Acesso em: 08 de fev. de 2020.

TURISMO. **Programa Investe Turismo**. [S.l.] 2020. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/investeturismo.html>>. Acesso em: 22 de jan. de 2020.

TURISMO. **Região Hortênsias**. [S.l.]. Disponível em: <<https://www.turismo.rs.gov.br/regiao/53/regiao-hortensias#sobre>>. Acesso em: 19 de jan. de 2020.

VERAS, Manoel. **Gerenciamento de Projetos**. Project Model Canvas (PMC). Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

VERÍSSIMO, Medéia; LOUREIRO, Sandra Maria Correia. **Experience marketing and the luxury travel industry**. Algarve, 2012.

[www.booking.com](http://www.booking.com). Acesso em: 28 de jul. de 2020.

[www.tripadvisor.com.br](http://www.tripadvisor.com.br). Acesso em: 28 de jul. de 2020.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 6 ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

## APÊNDICE A – ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Nome estabelecimento	Categoria	Nº leitos	Capacidade salão eventos	Valor diária baixa temporada	Valor diária alta temporada	Distância da Igreja	Café da manhã personalizado	Cobra locação	Desconto para grupos	Diferencial	Tipos de eventos que já atenderam	Pontuação no Trip Advisor
Floresta Negra	Pousada	10 suítes / 32 pessoas	32	R\$ 129,00	R\$ 249,00	1200m	Sim	Não	Sim	Natureza, ambiente familiar, preço, personalização do serviço	Curso terapia holística	4,5
Pampas	Hotel Fazenda	72 apartamentos + 12 pipas	60	R\$ 160,00	R\$ 230,00	4000m	Sim	R\$ 800,00	Não	Suporte do início ao fim, adaptação do menu, estrutura completa	Sociais e corporativos (aniversário, trilha, campeonato...)	4
Don Ramon	Pousada	12 suítes / 30 pessoas	40	R\$ 359,00	R\$ 359,00	2000m	Sim	Não	Sim	Spa integrado, assessoria de comunicação, cerimonialista	Casamento, cursos, imersões de líderes (evento empresarial)	4,5
Doce Canela	Pousada	15 apartamentos / 37 pessoas	15	R\$ 261,90	R\$ 313,88	1500m	Sim (taxa extra)	R\$ 300,00	Sim	Natureza, decoração vintage	Aniversário, palestra, workshop, confraternização de equipe	5

## APÊNDICE B - ENTREVISTAS

### Entrevista com proprietários da Pousada Floresta Negra

- 1 - Qual o período de maior lucratividade da Pousada (maior ocupação)?
- 2 - Qual o período de menor lucratividade (menor ocupação)?
- 3 - O tarifário muda de acordo com a época? Se sim, qual a diferença em percentual?
- 4 - Quais os meios de divulgação da Pousada (site, redes sociais, jornal...)?
- 5 - Por quais canais podem-se fazer reservas na Pousada?
- 6 - Vocês já receberam algum evento? Se sim, dê mais detalhes (data, tipo de evento, número de participantes...).
- 7 - Quantos e quais colaboradores a Pousada tem?
- 8 - A Pousada cobra taxa de serviço e estacionamento?
- 9 - Qual a capacidade de leitos da Pousada?
- 9 - O que vocês esperam deste Projeto Aplicado?
- 10 - Quais as dificuldades enfrentadas pela Pousada hoje?
- 11 - Como a pandemia afetou o funcionamento da Pousada?
- 12 - Quais concorrentes com o mesmo perfil vocês podem citar?
- 13 - Quais os atributos mais importantes para os hóspedes da Pousada (limpeza, preço, localização...)?

### Entrevista com organizador de eventos

- 1 - Quais tipos de eventos você costuma organizar?

- 2 – O que os clientes mais procuram ao realizar eventos aqui?
- 3 – Você conhece espaços para pequenos eventos na região? Se sim, têm a opção de hospedagem?
- 4 – Em casamentos e aniversários de pessoas de outras cidades, a família costuma ficar hospedada no mesmo local do evento?
- 5 - O que você busca quando organiza eventos?

#### Entrevista com terapeuta holístico

- 1 - Há quanto tempo você atua como terapeuta holístico?
- 2 - Você já participou ou promoveu eventos do ramo? Como eram os espaços onde aconteceram os eventos? Qual era o formato do evento (duração, hospedagem, espaços de meditação e terapia...).
- 3 - Já viajou para algum evento, aliando o turismo com a terapia? Se sim, como eram os espaços onde aconteceram os eventos?
- 4 - O que você busca quando organiza ou participa de eventos terapêuticos?
- 5 - O que você não gosta nos espaços que recebem esses eventos (acomodações, limpeza, alimentação, suporte...)?
- 6 - O que você considera justo como preço para eventos dessa natureza?
- 7 - Como você pesquisa espaços que recebem eventos terapêuticos?

**APÊNDICE C - SUGESTÃO DE LAYOUT PARA O ESPAÇO DE EVENTOS**

