

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARIA CRISTINA FLEISCHMANN ALVES ZAMBON**

**A ALTERNATIVA DA APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE MARKETING E DE  
VENDAS NA GESTÃO HOTELEIRA: UM ESTUDO MULTICASO NAS POUSADAS  
DA ILHA DE SANTA CATARINA**

**Florianópolis**

**2004**

**MARIA CRISTINA FLEISCHMANN ALVES ZAMBON**

**A ALTERNATIVA DA APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE MARKETING E DE  
VENDAS NA GESTÃO HOTELEIRA: UM ESTUDO MULTICASO NAS POUSADAS  
DA ILHA DE SANTA CATARINA**

**Dissertação apresentada ao Curso de Pós-  
Graduação em Administração da Universidade  
Federal de Santa Catarina como requisito parcial  
para a obtenção do título de Mestre em Adminis-  
tração**

**Orientador: Prof. Dr. Carlos Wolowski Mussi**

**Florianópolis**

**2004**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Z24a Zambon, Maria Cristina Fleischmann Alves  
A alternativa da aplicação dos conceitos de marketing e de vendas na gestão hoteleira : um estudo multicaso nas pousadas da Ilha de Santa Catarina / Maria Cristina Fleischmann Alves Zambon ; orientador Carlos Wolowski Mussi. – Florianópolis, 2004. 130 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Curso de Pós-Graduação em Administração, 2004.  
Inclui bibliografia.

1. Marketing de serviços (Indústria hoteleira). 2. Administração de hotéis – Avaliação. 3. Turismo – Administração – Santa Catarina. I. Mussi, Carlos Wolowski. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.8  
380.8

**MARIA CRISTINA FLEISCHMANN ALVES ZAMBON**

**A ALTERNATIVA DA APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE MARKETING E DE  
VENDAS NA GESTÃO HOTELEIRA: UM ESTUDO MULTICASO NAS POUSADAS  
DA ILHA DE SANTA CATARINA**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em Administração do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 26 de agosto de 2004

---

Prof. Dr. José Nilson Reinert  
Coordenador

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Prof. Dr. Carlos Wolowski Mussi  
Orientador

---

Prof. Dr. Mário César Barreto Moraes

---

Prof. Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya

**A meu filho Carlos Eduardo e a meu esposo André, por terem tornado  
realidade o sonho de minha vida.**

## **AGRADECIMENTOS**

- A meus amados pais, Antonio e Helga, cujo amor incondicional e afeto têm se constituído em fonte de estímulo e exemplo para a construção de minha própria existência;
- Ao Prof. Dr. Carlos Wolowski Mussi, estimado mestre, por sua compreensão, auxílio e confiança em meus propósitos de aperfeiçoamento científico;
- Aos dirigentes, proprietários e funcionários das pousadas estudadas, pelo apoio prestado na obtenção de informações indispensáveis ao presente trabalho;
- Aos professores do Curso de Pós-Graduação em Administração, por sua contribuição ao aprofundamento de meus conhecimentos na área de gestão organizacional.

**Quando as lutas que a vida lhe oferecer forem duras, suavize-as. Não aumente a sua dureza tornando-se pessimista ou deixando que o seu vigor decaia.**

**Faça sempre da luta, um ensinamento; torne doce o seu sabor quando essa luta for amarga. Você verá que a observância deste conselho o levará ao triunfo.**

***González Pecotche, C. B.***

## RESUMO

**ZAMBON**, Maria Cristina Fleischmann Alves. **A alternativa da aplicação dos conceitos de marketing e de vendas na gestão hoteleira**: um estudo multicaso nas pousadas de Santa Catarina. 2004. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Wolowski Mussi

Defesa: 26/08/2004

O objetivo geral desta dissertação é avaliar em que nível o processo de gestão das pousadas na Ilha de Santa Catarina foi orientado pelo conceito de marketing e de vendas, considerado o segundo semestre de 2004. Como objetivos específicos, foram definidos: construir uma cadeia de valores particularizada para o setor das pousadas, a partir do modelo genérico de Porter; caracterizar as pousadas objeto de estudo; identificar as cadeias de valores dos referidos empreendimentos; avaliar a presença do conceito de marketing e de vendas nas atividades que compõem a cadeia de valores de cada pousada; e propor diretrizes que contribuam para a melhoria da administração das organizações em estudo, com foco na obtenção de vantagem competitiva e com base no conceito de marketing. Quanto aos procedimentos metodológicos, trata-se de uma pesquisa de caráter qualitativo, classificada como exploratória e descritiva, configurando um estudo de caso múltiplo, em que foram utilizadas, como principais instrumentos de coleta de dados, a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, entrevistas semi-estruturadas e a observação. A concretização dos objetivos da dissertação foi proporcionada pela identificação das cadeias de valores de cada empreendimento e pela verificação da incidência, tanto do conceito de vendas, quanto do conceito de marketing, no processo de gestão de cada um deles, constatando-se que nenhuma das pousadas investigadas adota, de forma completa e pura, os conceitos acima referidos. Em seus processos de gestão existem características tanto de um como de outro conceito, embora se verifique que, em algumas delas, traços de um dos conceitos sejam mais numerosos e importantes do que em outras. Assim, o enquadramento de cada um dos empreendimentos relativamente à orientação de seus processos de gestão pelos conceitos de marketing ou de vendas melhor se apresenta com a utilização de um eixo horizontal, cujas posições extremas são cada um dos conceitos, configurando um *continuum*, em que cada uma das pousadas é posicionada segundo a incidência dos traços peculiares aos conceitos citados no processo de gestão de cada uma. O trabalho ainda apresenta diretrizes para a melhoria do processo de gestão das pousadas, com foco na obtenção da vantagem competitiva e com base no conceito de marketing

**Palavras-chave:** Conceito de marketing. Conceito de vendas. Cadeia de valores.

## ABSTRACT

**ZAMBON**, Maria Cristina Fleischmann Alves. **A alternativa da aplicação dos conceitos de marketing e de vendas na gestão hoteleira**: um estudo multicaso nas pousadas de Santa Catarina. 2004. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Wolowski Mussi

Defesa: 26/08/2004

The general objective of this dissertation is to evaluate the level in which the administration process of the inns on the Island of Santa Catarina has been oriented by the concept of marketing and sales, considering the second semester of 2004. As specific objectives it was defined: construct a value chain particularized for the sector of the inns, based on the generic model of Porter; characterize the inns as objects of study; identify the value chains of the referred enterprises; evaluate the presence of the concept of marketing and sales in the activities that compose the value chain of each inn; and propose directions that contribute to the improvement of the administration of the organizations studied, with focus on the attainment of competitive advantage, and based on the concept of marketing. Concerning the methodological procedures, this is a qualitative character research, classified as exploratory and descriptive, configuring a multiple case study, in which it utilized, as main instruments of data collection the bibliographical research, the document research, semi-structured interviews, and the observation. The accomplishment of the dissertation objectives was proportioned through the identification of the value chains of each enterprise, and the verification of the incidence of both the concept of sales, and the concept of marketing, in the administration process of each one of them, inferring that none of the investigated inns adopts, in a complete and pure way, the concepts above mentioned. In their management processes there are characteristics of both one and the other, although we verify that, in some of them, traces of one of the concepts are more numerous and important than in others. Thus, the framing of each of the enterprises in relation to the orientation of their management processes by the concepts of marketing or sales, better presents itself with the utilization of a horizontal axis, whose extreme positions are each of the concepts, configuring a continuum, in which each of the inns is positioned according to the incidence of the features that are peculiar to the concepts mentioned in the management process of each one. The work still presents directions for the improvement of the management process of the inns, focusing on the attainment of the competitive advantage and based on the concept of marketing.

**Key-words:** Concept of marketing. Concept of sales. Value chain.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	A organização como sistema aberto.....	24
Figura 2:	Processo de administração.....	28
Figura 3:	Níveis de decisão nas organizações.....	30
Figura 4:	Contrastes entre os conceitos de venda e de marketing.....	42
Figura 5:	Forças que dirigem a concorrência.....	47
Figura 6:	Estratégias genéricas.....	50
Figura 7 :	Valor entregue ao cliente.....	52
Figura 8:	Cadeia de valores genérica.....	54
Figura 9:	Localização das pousadas estudadas.....	74
Figura 10:	Adoção dos conceitos de marketing e vendas pelas pousadas.....	112

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Pousadas vinculadas à POUSAR.....	60
Quadro 2:	Relação das pousadas estudadas.....	73

# SUMÁRIO

<b>1. Introdução.....</b>	<b>13</b>
1.1 Justificação.....	17
1.2 Objetivos do trabalho.....	18
1.2.1 Objetivo geral.....	18
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
1.3 Definição dos principais termos.....	20
1.4 Organização do documento.....	21
<b>2. Base conceitual.....</b>	<b>23</b>
2.1 Organização e ambiente organizacional. Processo de gestão.....	23
2.1.1 Visão sistêmica da organização: organização e ambiente organizacional.....	24
2.1.2 Administração, gerência e gestão. Processo de gestão.....	27
2.2 Serviços.....	31
2.3 Turismo.....	33
2.4. Pousadas.....	35
2.5 Marketing.....	38
2.5.1 Conceito de marketing e conceito de vendas.....	40
2.5.2 Marketing de serviços.....	42
2.5.3 Marketing turístico.....	44
2.5.4 Marketing hoteleiro.....	45
2.6 Competição e vantagem competitiva.....	46
2.7 Estratégias competitivas.....	49
2.8 Valor para o cliente e cadeia de valores.....	51
2.8.1 Valor para o cliente.....	52
2.8.2 Cadeia de valores.....	53
<b>3. Procedimentos Metodológicos.....</b>	<b>57</b>
3.1 Abordagem qualitativa.....	57
3.2 Classificação.....	58
3.3 Estudo de caso.....	59
3.3.1 Estudo multicaso.....	59
3.3.2 Definição do universo de estudo.....	60

3.4 Coleta, análise e interpretação dos dados.....	63
3.4.1 Pesquisa bibliográfica.....	63
3.4.2 Entrevistas.....	64
3.4.3 Pesquisa documental.....	65
3.4.4 Observação.....	65
3.4.5 Análise e interpretação dos dados.....	66
3.5 Limitações.....	67
<b>4. Análise dos dados.....</b>	<b>68</b>
4.1 Cadeia de valores particularizada.....	68
4.1.1 Atividades primárias.....	69
4.1.2 Atividades de apoio.....	71
4.1.3 Margem.....	72
4.2 Caracterização das pousadas investigadas.....	72
4.2.1 Pousada A.....	75
4.2.2 Pousada B.....	77
4.2.3 Pousada C.....	79
4.2.4 Pousada D.....	81
4.2.5 Pousada E.....	82
4.2.6 Pousada F.....	84
4.2.7 Pousada G.....	87
4.2.8 Pousada H.....	88
4.3 Composição das cadeias de valores das pousadas estudadas.....	90
4.3.1 Atividades primárias.....	90
4.3.2 Atividades de apoio.....	97
4.4 Adoção do conceito de marketing e de vendas pelas pousadas investiga- das.....	102
4.4.1 Orientações referentes ao conceito de vendas.....	102
4.4.2 Orientações referentes ao conceito de marketing.....	107
4.5 Síntese.....	112
<b>5. Conclusões e recomendações.....</b>	<b>114</b>
5.1 Adequação entre o problema da pesquisa e objetivos da dissertação e os resultados alcançados.....	114

5.2 Diretrizes para a melhoria do processo de gestão das pousadas, com foco na obtenção da vantagem competitiva e com base no conceito de marketing.....	117
5.3 Recomendações.....	117
<b>Referências.....</b>	<b>119</b>
<b>Apêndices.....</b>	<b>123</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Na economia brasileira, as atividades de serviços vêm conquistando espaços proeminentes na produção de bens tangíveis, sendo responsáveis por parte expressiva da criação de empregos no País. Dessa forma, em 2002, elas ofereceram 55,29 % do número de vagas de empregos disponíveis no mercado brasileiro, enquanto que a indústria de transformação proporcionou apenas 15,96 %, ao lado do comércio (15,29 %), da construção civil (6,06 %) e de outras atividades (7,37 %) (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, apud CHURCHILL; PETER, 2003, p .290).

No segmento dos serviços, o turismo exerce papel de destaque, pois dados da Embratur (2003) indicam que ele movimentou US\$ 740,13 milhões no Brasil, no ano de 2002, como saldo da conta turismo, bem como produziu o ingresso de US\$ 3,12 bilhões de divisas originadas do turismo internacional, no mesmo exercício.

Kotler, Haider e Rein (1994) afirmam que o turismo gera benefícios básicos à economia dos países, tal como o aumento do número de empregos em hotéis e pousadas, restaurantes, lojas e no setor de transportes. Esses empregos propiciam o surgimento de outras atividades indiretas, gerando a reciclagem e a circulação de impostos e gastos no contexto da economia local, com amplos reflexos em toda a cadeia produtiva.

No cenário brasileiro, o Estado de Santa Catarina configura-se como um importante pólo de atração turística, conquistando admiradores por sua diversidade cultural, derivada da colonização realizada por povos imigrantes de características diferenciadas, e pela oferta abundante de belezas naturais. Estas últimas, em que se destacam inúmeras praias, os campos verdejantes da serra e a Ilha de Santa Cata-

rina, constituem atraentes áreas de lazer no mercado turístico nacional e internacional.

Especialmente em Florianópolis, segundo Ouriques (1998), o fenômeno turístico adquiriu relevância a partir dos anos oitenta e se consolidou como atividade econômica, gerando no contorno da Ilha de Santa Catarina uma série de modificações estruturais voltadas à promoção da referida atividade, com o surgimento de novos focos de expansão urbana, ligados ao turismo e ao lazer, como as áreas situadas ao norte da ilha. Ainda segundo o mesmo autor, a paisagem da orla marítima, como resultado de processos naturais e das iniciativas humanas, sofreu alterações em sua fisionomia, por meio da abertura e pavimentação de vias de acesso, loteamentos, hotéis, restaurantes, entre outros.

Essas mudanças sócio-espaciais na capital catarinense refletiram-se na evolução populacional dos distritos turísticos em relação ao município como um todo, no período compreendido entre 1970 e 1991. Assim, nas regiões de Lagoa da Conceição, Ingleses e Canasvieiras, a população mais do que dobrou (crescimento de 196,77 %, 190,77 % e 105,01 %, respectivamente), enquanto que o crescimento demográfico do município foi de cerca de 84,61 %, tudo no referido período. (OURIQUES, *ibidem*)

Conforme dados da Santa Catarina Turismo S/A - SANTUR (2004), a demanda turística em Florianópolis para o ano de 2004 está estimada na recepção de 581.442 turistas, tendo como origem os territórios nacional e internacional, ocasionando uma ocupação hoteleira de 73.81 % dos leitos disponíveis.

Desse modo, o aumento do fluxo de visitantes na Ilha de Santa Catarina, a partir da década de 80, levou ao incremento da instalação de meios de hospedagem, colocando a cidade como o segundo parque hoteleiro do Estado de Santa Ca-

tarina, em relação ao número de empreendimentos e à oferta de leitos (MORETTO NETO, 1999).

As empresas voltadas à hospedagem desempenham importante papel nesse contexto, em função de sua íntima ligação com a atividade turística, por constituírem uma categoria de negócio significativa e protagonista nesse segmento; alguns autores afirmam, inclusive, que sem hotéis não há turismo (KAUFMANN, 1996). Dentre essas empresas, especialmente no crescente mercado turístico da Ilha de Santa Catarina, as pousadas – um formato especial de empreendimento de hospedagem - vêm conquistando lugar de destaque nos últimos anos, aumentando em quantidade e melhorando a qualidade dos serviços oferecidos.

O atendimento personalizado e a abordagem criativa do público-alvo fazem parte do dia-a-dia dessas organizações, que visam oferecer ao cliente um espaço aconchegante e confortável para que este possa usufruir sua estrutura física e seus serviços. Assim, as pousadas correspondem à demanda de turistas que procuram opções mais personalizadas, econômicas e simplificadas do que a oferecida pelos hotéis tradicionais, diferenciando-se, entre outros aspectos, e na maioria dos casos, pela cobrança de preço final inferior ao praticado nestes estabelecimentos.

Relativamente à utilização efetiva dos serviços prestados, observa-se que a ocupação de leitos em pousadas no município de Florianópolis, em 2003, representou 12,38 % do total de ocupações nos meios de hospedagem utilizados por turistas (SANTUR, 2004).

Há grande variedade de opções quanto à qualidade dos serviços oferecidos pelas pousadas, em função da dimensão do empreendimento e do mercado alvo pretendido. Desse modo, existem diferenças significativas entre as organizações que assumem essa denominação.

Uma particularidade da gestão destas organizações é a proximidade existente entre colaboradores da empresa e seus clientes, tendo em vista a dimensão diminuída do negócio, bem como a vinculação da imagem do empreendimento e a do seu proprietário, influenciando diretamente sua administração .

Além disso, seja pela estrutura organizacional das pousadas, normalmente pequena; seja pela escassez dos serviços ofertados ao cliente; seja por desconhecimento de seus administradores, é possível que estes nem sempre utilizem técnicas apropriadas na gestão dos referidos empreendimentos, como, por exemplo, o *conceito de marketing*. A carência de recursos financeiros para a promoção e para a estruturação do marketing, bem como a confiança na demanda espontânea dos serviços, são outros aspectos que muito provavelmente podem acarretar a baixa utilização daquela importante ferramenta administrativa.

A importância de se utilizar tal conceito para fundamentar a gestão organizacional deve-se ao fato dos produtos cada vez mais se assemelharem, impedindo, por isto, que as empresas mantenham um diferencial de produto por muito tempo. As pousadas que buscarem destacar-se entre as concorrentes obterão imagens corporativas mais fortes, que influenciarão a decisão de escolha do cliente (nesse caso, o turista). Segundo Kotler e Armstrong (1999), a utilização do conceito de marketing na gestão das organizações é imprescindível, e consiste numa orientação para o cliente, tendo como retaguarda o marketing integrado, voltado à satisfação dos seus desejos e necessidades, como forma de satisfazer os objetivos da organização.

Contrapõe-se a esse conceito, na gestão mercadológica praticada pelas empresas, o *conceito de vendas*, baseado no pressuposto de que a organização deve concentrar esforços nas atividades de venda e promoção, pois os clientes, por vontade própria, não consumirão suficientemente os produtos e/ou serviços da organi-

zação. As empresas que se orientam pelo conceito de vendas têm como principal preocupação a venda dos produtos e/ou serviços que fabricam, em vez daqueles que o mercado deseja (KOTLER, 1998).

Dentro desse contexto, a proposta do presente trabalho é avaliar em que nível o processo de gestão das pousadas localizadas na Ilha de Santa Catarina vem sendo orientado pelo conceito de marketing e de vendas.

### **1.1 Justificação**

A presente dissertação, tomando como base a literatura sobre o marketing empresarial, parte da premissa de que o segmento de pousadas da Ilha de Santa Catarina necessita da aplicação do conceito de marketing na sua gestão para a obtenção de resultados superiores na captação e fidelização de seus clientes.

Para Kotler e Armstrong (1999), uma empresa bem sucedida deve satisfazer seus consumidores-alvo, realizando atividades melhores do que as oferecidas pelos seus concorrentes, por meio da adoção da administração de marketing, atendendo as necessidades e superando as expectativas desses consumidores.

A motivação principal para a realização do estudo decorre do aumento progressivo do número pousadas na região da Ilha de Santa Catarina, bem como a transformação dessa região em um dos principais pólos turísticos do país.

Desse modo, esta dissertação busca oferecer contribuição para o incremento da aplicação da administração de marketing na gestão de pousadas na Ilha de Santa Catarina, e justifica-se por diversas razões, dentre elas cabendo destacar as citadas a seguir.

Em primeiro lugar, a pesquisa visa beneficiar as *pousadas estudadas*, por meio da análise de suas atividades relacionadas com processo da administração de

marketing, e por meio da proposição de diretrizes voltadas ao aperfeiçoamento da gestão das mesmas.

Em segundo lugar, numa abordagem inédita, busca colaborar com o *segmento de pousadas* de uma forma geral, tendo em vista que poucos estudos acadêmicos foram realizados sobre o segmento hoteleiro da região da Ilha de Santa Catarina, como foi possível observar na revisão da literatura.

Em terceiro lugar, procura agregar ao *conhecimento científico* mais um trabalho entre poucos já realizados com a aplicação de uma base teórica à administração de negócios de pequeno porte.

Além disso, o estudo é relevante porque contribuirá para a formação de pessoas que venham a atuar futuramente na área pesquisada, reduzindo o amadorismo, a desinformação e a informalidade que ainda caracterizam a administração da maior parte das empresas do segmento hoteleiro.

Desse modo, esta dissertação está voltada para buscar resposta ao seguinte problema de pesquisa:

*Em que nível o processo de gestão das pousadas localizadas na Ilha de Santa Catarina agrega o conceito de marketing e de vendas?*

## **1.2 Objetivos do trabalho**

Tendo como base o contexto e o problema de pesquisa anteriormente expostos, apresentam-se, a seguir, os objetivos da dissertação (geral e específicos), orientadores da investigação realizada.

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo geral do presente trabalho é avaliar em que nível o processo de gestão das pousadas localizadas na Ilha de Santa Catarina foi orientado pelo con-

ceito de marketing e de vendas, considerado o segundo semestre de 2004, e com base no entendimento de seus dirigentes (ou proprietários) e principais auxiliares.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Para atender o objetivo geral, foram estabelecidos os objetivos específicos abaixo, relacionados às pousadas estudadas, com base no entendimento de seus dirigentes (ou proprietários) e principais auxiliares:

- a) construir uma cadeia de valores particularizada para o setor das pousadas, a partir do modelo genérico de Porter;
- b) caracterizar as pousadas objeto de estudo;
- c) identificar as cadeias de valores dos referidos empreendimentos;
- d) avaliar a presença do conceito de marketing e de vendas nas atividades que compõem o processo de gestão de cada pousada, com base nas suas cadeias de valores;
- e) propor diretrizes que contribuam para a melhoria da administração das organizações em estudo, com foco na obtenção de vantagem competitiva e com base no conceito de marketing.

Verifica-se, portanto, que o foco principal do trabalho consistiu na averiguação, em profundidade, da aplicação do conceito de marketing e de vendas no processo de administração das organizações estudadas, utilizando, como ferramenta teórica complementar, a *cadeia de valores*, segundo Porter (1992).

Avaliando-se os dados levantados, constatou-se que nenhuma das pousadas investigadas adota, de forma completa e pura, os conceitos acima referidos. Em seus processos de gestão existem características tanto de um como de outro conceito, embora se verifique que, em algumas delas, traços de um dos conceitos sejam

mais numerosos e importantes do que em outras. Assim, o enquadramento de cada um dos empreendimentos relativamente à orientação de seus processos de gestão pelos conceitos de marketing ou de vendas melhor se apresenta com a utilização de um eixo horizontal, cujas posições extremas são cada um dos conceitos, configurando um *continuum*, em que cada uma das pousadas é posicionada segundo a incidência dos traços peculiares aos conceitos citados no processo de gestão de cada uma.

### 1.3 Definição dos principais termos

Será apresentada, a seguir, a definição dos termos utilizados na parte inicial deste trabalho.

- a) *Pousada* – “Ambiente construído, de pequeno porte, de arquitetura simples e em harmonia com o entorno, que busca através da prestação de serviços de hospedagem, alimentação e lazer satisfazer uma clientela específica de forma personalizada e criativa” (ZANELLA, 2002, p.26).
- b) *Marketing* – “É um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros” (KOTLER, 1998; p.32).
- c) *Trabalho de marketing* – “Em síntese, o trabalho de marketing é converter as necessidades cambiantes das pessoas em oportunidades lucrativas para as empresas. Seu objetivo é criar valor pela oferta de soluções superiores, reduzindo o tempo consumido pelos compradores em pesquisas e transações e proporcionando padrão de vida mais elevado a toda a sociedade.” (KOTLER, 2003; 3ª página da introdução).

- d) *Conceito de marketing* – “Assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos” (KOTLER, 1998; p.37).
- e) *Conceito de venda* – “(...) sustenta que os consumidores só compram bastantes produtos de uma empresa quando ela despende um grande esforço em vendas e promoção” (KOTLER ; ARMSTRONG, 1999).
- f) *Cadeia de valores* – “Uma forma sistemática para o exame de todas as atividades executadas por uma empresa e do modo como elas interagem (...)” (PORTER, 1992, p.31).
- g) *Processo de gestão* – “Realização dos objetivos organizacionais de uma forma eficaz e eficiente, através do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais” (DAFT, 1999, p. 5).
- h) *Estratégia competitiva*– “Ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas, e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa“ (PORTER, 1991; p. 49).
- i) *Vantagem competitiva* – Superação do desempenho dos concorrentes por meio de uma diferença preservável, proporcionando maior valor aos clientes ou gerando valor comparável a um custo mais baixo, ou ambos (PORTER; ARMSTRONG; 1999; p. 23) .

#### **1.4. Organização do documento**

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos principais. O primeiro, como introdução, aqui apresentado se encerra, havendo a contextualização

do tema de estudo, delimitação e formulação do problema da pesquisa, descrição dos objetivos do trabalho, definição dos principais termos utilizados no início do documento, justificação de sua relevância, e, por fim, indicação da sua composição.

O segundo capítulo apresenta uma revisão da literatura que alicerça o problema e os objetivos do trabalho e desenvolve, desse modo, o arcabouço conceitual da dissertação, que serve para compreender, explicar e dar significado aos fenômenos estudados.

Os procedimentos metodológicos da dissertação constam do terceiro capítulo, que ressalta a abordagem qualitativa da mesma, sua classificação, a caracterização da variante escolhida como estudo de caso múltiplo, sendo indicados, ainda, as técnicas e procedimentos da definição das pousadas estudadas, da coleta de dados e análise e interpretação dos mesmos.

O quarto capítulo trata da análise e interpretação dos dados coletados no estudo de caso, detalhando a particularização da cadeia de valores genérica ao caso das pousadas, a apresentação dos dados obtidos no estudo de campo e os resultados alcançados relativamente à utilização dos conceitos de venda e de marketing no processo de gestão dos empreendimentos.

As conclusões e recomendações são apresentadas, por fim, no quinto capítulo.

## **2. BASE CONCEITUAL**

A finalidade do presente capítulo, construído a partir do problema de pesquisa, do objetivo geral e dos objetivos específicos da dissertação, é delinear o panorama teórico que fundamentou o desenvolvimento da dissertação.

A primeira seção focaliza o conceito de organização como sistema aberto e sua interdependência com o ambiente em que opera, além dos conceitos de administração, gerência e gestão organizacional, com base na visão sistêmica; a segunda aborda os serviços - setor da economia em que as organizações estudadas estão inseridas; a terceira seção aborda o turismo, âmbito da atuação das pousadas; a seção seguinte trata do marketing, envolvendo o conceito de marketing e o conceito de vendas, que se constituem na base para a realização deste trabalho, juntamente com o marketing de serviços, o marketing turístico e hoteleiro, profundamente relacionados com as organizações a serem analisadas; a quinta seção apresenta o conceito de valor para o cliente e o de cadeia de valores, abordando as suas diversas partes componentes; finalmente, na sexta seção, são focalizadas as pousadas - organizações que configuram o objeto do estudo de caso da presente dissertação.

### **2.1. Organização e ambiente organizacional. Processo de gestão.**

Tendo em vista o maior conhecimento acerca da dinâmica organizacional, visando a identificação da cadeia de valores nas organizações focalizadas no presente estudo, julgou-se adequado abordar, preliminarmente, dois itens: visão sistêmica da organização e processo de gestão organizacional.

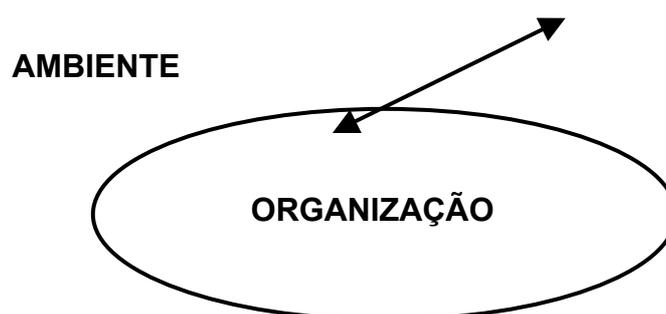
### 2.1.1 Visão sistêmica da organização: organização e ambiente organizacional

Tanto os estudiosos vinculados à denominada Teoria da Administração Clássica, quanto os adeptos da Administração Científica deram relativamente pouca atenção ao ambiente, tratando a organização como um sistema fechado: visualizavam as empresas como se elas existissem no vácuo, ou como se fossem entidades autônomas, absolutas e hermeticamente fechadas a qualquer influência vinda de fora delas. A teoria organizacional contemporânea, entretanto, toma uma perspectiva muito mais ampla das organizações e sua administração: as organizações são vistas como sistemas abertos, que “precisam se adaptar a condições externas mutantes, para desempenharem, terem sucesso, e até sobreviverem ao longo do tempo de forma eficaz.” (BOWDITCH; BUONO, 1997, p. 11)

Nessa nova perspectiva (ver Figura 1), abordada como sistema natural (aberto), a organização é:

um conjunto de partes interdependentes que, juntas, formam um todo, porque cada uma delas contribui com alguma coisa e recebe alguma coisa do todo; este, por sua vez, tem relações de interdependência com algum ambiente maior (THOMPSON, 1967).

Essa visão sistêmica é complementada por Katz e Khan (1987), quando afirmam que, do ponto de vista societário, a organização é um subsistema de um ou mais sistemas maiores e sua vinculação ou integração com eles afeta seu modo de operação e nível de atividade.



**Figura 1** : A organização como sistema aberto

Assim, dentro dessa perspectiva teórica, as organizações são encaradas como *sistemas abertos*, interdependentes das condições externas em constante mutação. Concebidas como parte de um universo ou ambiente maior, pode-se argumentar que qualquer coisa que aconteça no ambiente maior poderá afetar a organização (e vice-versa), ao menos levemente; embora muitas ocorrências no ambiente não tenham quase nenhum impacto direto sobre qualquer organização em particular, eventos significativos podem afetar as organizações muito mais profundamente do que as políticas e as melhorias internas.

O conceito da visão sistêmica de uma organização compreende a idéia de funcionamento interligado da sua estrutura funcional, em que cada uma das partes componentes da mesma sofre influências e, ao mesmo tempo, influencia os processos e os integrantes que fazem parte do seu cotidiano, tendo como principal fonte de influências para as mudanças o ambiente externo à organização.

Tachizawa, Cruz Júnior e Rocha (2001, p. 43), tratando do referido tema, conceituam a abordagem sistêmica e como "(...) um processo que procura converter recursos em produtos - *bens e serviços* -, em consonância com seu modelo de gestão de negócios e objetivos corporativos." Segundo os referidos autores, a visão de sistemas permite distinguir relevantes aspectos da gestão das organizações:

(...) o cliente, o produto e o fluxo de atividades empresariais; como o trabalho é realizado por processos, que atravessam as fronteiras funcionais e os relacionamentos internos entre cliente-fornecedor, por meio dos quais são produzidos produtos bens e serviços. (TACHIZAWA; CRUZ JÚNIOR; ROCHA, 2001, p.43)

As organizações, ainda dentro desta concepção, segundo Morgan (2000, p.59), são sistemas abertos que "(...) precisam de uma relação apropriada com esse *ambiente* para poder sobreviver." A troca com esse ambiente, do ponto de vista administrativo, mostra-se vital, uma vez que a empresa deve desenvolver o foco de

suas atividades na busca da satisfação dos clientes, criando respostas organizacionais aos estímulos que energizam a organização.

Buscando melhor compreensão a respeito do conceito de *ambiente*, Bowditch e Buono (1997, p. 143) realizam duas distinções analíticas: *o ambiente geral* versus *ambiente específico* e *o ambiente real* versus *o ambiente percebido*.

Pode-se dividir o ambiente em dois grandes setores: *o ambiente geral* e *o ambiente específico (ou organizacional)*. Os referidos autores (ibidem) denominam *ambiente geral da organização* os fatores, tendências e condições gerais que afetam todas as organizações. Nele estão incluídas as condições tecnológicas, fatores sociais, interações políticas, condições econômicas, fatores demográficos, a estrutura legal, o sistema ecológico, fatores de mercado e condições culturais. Cabem ao ambiente geral as condições que podem potencialmente afetar as organizações, mesmo que para certa organização a relevância destes fatores possa não ser muito clara. Mesmo assim, como essas mudanças podem vir a causar impactos sobre o funcionamento de uma organização, faz-se necessário o acompanhamento de tendências e modificações na sociedade.

O *ambiente específico (ou operacional)* engloba os fatores e as condições externas que tenham relevância imediata para a organização, tais como os clientes, fornecedores, sindicatos, autoridades regulamentadoras, grupos de interesse público, associações de classe e outros públicos ou entidades relevantes da organização. Embora o ambiente geral seja semelhante para todas as organizações, o ambiente específico irá variar de acordo com a gama de produtos, serviços oferecidos e mercados escolhidos que a organização tiver escolhido. A distinção entre o ambiente geral e o operacional depende das atividades centrais de cada empreendimento. (BOWDITCH; BUONO, ibidem).

Os autores acima citados apresentam outra distinção conceitual relevante: a diferença entre o *ambiente real (ou objetivo)* e o observado por meio da percepção dos administradores – *ambiente percebido (ou subjetivo)*. O ambiente real é formado pelas organizações, objetos e condições que existem fora da empresa, sendo externo à organização e mensurável, pela adoção de indicadores objetivos (demográficos, mercadológicos, crescimento de emprego, etc). Essa realidade circundante objetiva que influencia as atividades de operação das empresas impõe, muitas vezes, limitações ao modo de gerir a organização. O ambiente percebido, por sua vez, demonstra a conseqüente interpretação do primeiro, ocorrendo dentro da organização; Bowditch e Buono afirmam que, embora essas percepções também sejam eventos reais, do ponto de vista de suas conseqüências, elas ocorrem *dentro da organização*; não havendo necessariamente uma correlação entre essas duas dimensões e causando inúmeras vezes diferenças significativas entre o que é real e o que é percebido pelos gestores. Recentes trabalhos em nível teórico têm enfatizado a importância de sua interação com as percepções dos administradores (ambiente percebido) para a análise ambiental que deve ser explicitamente reconhecida nos processos decisórios (BOWDITCH e BUONO, *ibidem*).

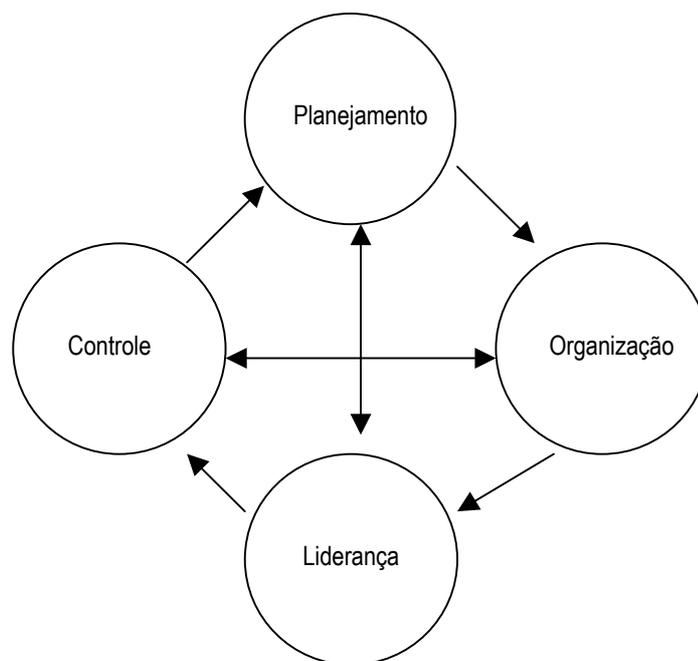
A realização da interpretação acertada acerca da atuação de todos esses componentes da dinâmica organizacional converte-se no fator chave para a sobrevivência do negócio e o sucesso de sua gestão.

### **2.1.2 Administração, gerência e gestão. Processo de gestão.**

Para Daft (1999, p. 5) o termo administração engloba “a realização dos objetivos organizacionais de uma forma eficaz e eficiente, através do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais.” Destacam-se duas

idéias importantes nessa definição: as quatro funções de planejamento, organização, liderança e controle e a realização dos objetivos da organização de forma eficaz e eficiente. Os administradores, ainda segundo o referido autor, usam inúmeras técnicas para desempenhar estas funções, configurando, na verdade um *processo*: o *processo de administração* ( Figura 2).

Neste trabalho, com a justificativa apresentada ao final desta seção, usou-se no título e na definição do problema e dos objetivos o conceito de *processo de gestão*.



**Figura 2** : Processo de Administração  
**Fonte:** Daft, 1999, p. 5 (Adaptado)

Ainda segundo o autor acima referido, o planejamento (definição de metas para o desempenho organizacional), a organização (alocação de tarefas e recursos buscando a realização dos planos), a liderança (poder influenciador e motivacional para impulsionar os colaboradores rumo ao alcance das metas) e o controle (confe-

rência e correção do rumo da organização quanto ao alcance das metas estabelecidas) constituem-se nas quatro funções administrativas.

Abordando o termo *administração*, Megginson, Mosley e Pietri Jr (1998, p. 13) definem essa atividade como sendo “(...) um trabalho com recursos humanos, financeiros e materiais, para atingir objetivos organizacionais através do desempenho das funções de planejar, organizar, liderar e controlar”; ressaltando que sua principal finalidade concerne ao estabelecimento dos objetivos organizacionais.

O conceito de gestão de negócios pode ser compreendido como “(...) o conjunto de elementos, do nível estratégico ao operacional, o qual a organização faz uso para desenvolver, expandir, sobreviver, enfim, em seu meio de atuação.” (TACHIZAWA; CRUZ JR.; ROCHA, 2001, p.293)

Afirma Motta (1995, p.14) que “no rigor vernacular, as palavras *administração*, *gerência* e *gestão* são sinônimas”; o mesmo podendo ser dito quanto ao sentido conceitual técnico, fazendo com que possam ser utilizadas indistintamente.

O referido autor discorre sobre o surgimento dos termos administração, gerência e gestão em diversos países, apontando que, para o inglês britânico, bem como para o francês, a palavra *management* (correntemente traduzida para a língua portuguesa como gerência) corresponde fundamentalmente à gestão privada e a palavra *administration* (compreendida na língua portuguesa como administração) tende a significar gestão pública. Já no inglês norte-americano, grande influenciador da literatura técnica utilizada no estudo das organizações no Brasil, as duas palavras (*management* e *administration*) são usadas de forma indistinta.

Tendo em vista a prática brasileira, a autora do presente trabalho optou pela utilização dos termos *administração*, *gerência* e *gestão* como sinônimos.

No processo de gestão, Motta (1995) distingue três níveis de decisões empresariais: estratégico, tático e operacional. (Figura 3)



**Figura 3** – Níveis de decisão nas organizações  
Fonte: Motta, 1995, p. 92-93

Decisões estratégicas, táticas e operacionais são tomadas em todos os níveis da organização e não são necessariamente separáveis por níveis hierárquicos, muito embora se possa verificar, nos níveis mais elevados, uma preocupação maior com decisões estratégicas, sem que isso demonstra falta de envolvimento dos dirigentes de alto nível com as decisões táticas. Por outro lado, as informações necessárias às decisões estratégicas são captadas e processadas em todos os níveis hierárquicos, porque as transações da organização com seu ambiente se fazem independentemente de níveis e por todos os setores, inclusive os descentralizados e os de poucos ou nenhum contato com o público e clientelas.

Motta (ibidem) lembra ainda que nenhuma estrutura organizacional é funcionalmente especializada ou hierarquicamente definida a ponto de retratar uma rigidez que coadune com as categorias de estratégico, tático e operacional. Essas próprias categorias possuem diferenças tão tênues e dependentes dos propósitos da organização que seria fantasioso, em termos práticos, operacionalizá-los por níveis hierár-

quicos, na forma triangular clássica. Sendo da mesma natureza e variando de escopo, talvez fosse melhor representá-las por um retângulo, conforme a Figura 3.

## 2.2 Serviços

Feita sucintamente a abordagem da organização como sistema aberto e da fundamental importância de sua interação com o ambiente em que atua, por intermédio do processo de gestão, serão apresentados a seguir alguns aspectos sobre o setor ligado ao objetivo geral desta dissertação: o de serviços.

Na ótica tradicional, os setores da economia são classificados em: a) *primário* (agricultura), b) *secundário* (atividades de mineração ou industriais) e c) *terciário* (serviços, que englobam atividades cuja produção não é nem um bem físico, nem uma edificação). Nesta classificação clássica, o que caracteriza os serviços, portanto, é a simultaneidade do consumo e da produção; esta apresenta uma natureza imaterial, assinalada por Adam Smith, economista do século XVIII, como “perecendo no próprio momento de sua criação” (TÉBOUL, 1999).

Ainda de acordo com o autor citado, nesse modelo trissetorial, o desenvolvimento econômico obedece a uma lei, uma seqüência natural em três tempos:

A agricultura, a princípio, é o setor predominante em volume de produção e transações comerciais e, em razão de sua baixa produtividade, ocupa a maioria dos membros da sociedade. Em seguida, vem o setor industrial, ou secundário, que se desenvolve rapidamente em vista de substanciais melhorias da produtividade que provêm essencialmente das economias de escala, que levam, em paralelo, ao desenvolvimento de um setor terciário ou de serviços, que utiliza mão-de-obra externa. Este último setor amplia-se tão rapidamente, que acabará por tornar-se o mais importante dos três. (TÉBOUL, *ibidem*, p. 8)

Serviço pode ser definido como “(...) toda a atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulte na posse de algum bem”; podendo estar ligado ou não a um produto físico (KOTLER; ARMSTRONG, 1999, p. 455).

Já Grönroos (apud TÉBOUL, 1999, p. 20) apresenta um conceito de serviços que se ajusta perfeitamente ao conceito de cadeia de valores utilizado neste estudo:

Um serviço é uma série de atividades que normalmente acontece durante as interações entre clientes e estruturas, recursos humanos, bens e sistemas do fornecedor, com fins de atender a uma necessidade do cliente.

Conforme Cespedes (1996), os serviços podem ser caracterizados pelos seguintes aspectos: intangibilidade; incapacidade de armazenamento (dependendo do tempo da preparação dos mesmos); produção ocorrendo simultaneamente ao consumo; alto grau de envolvimento do consumidor no processo produtivo (comparativamente ao mesmo processo de bens manufaturados) e pela maior personalização quanto à transação entre o vendedor e o consumidor.

Segundo a classificação Browling-Singleman (apud TÉBOUL, 1999) o cenário dos serviços pode ser dividido da seguinte forma: serviços destinados ao produtor, serviços destinados ao consumidor e fornecimento de auto-serviço. Os serviços destinados ao consumidor mostram-se ligados à natureza da relação estabelecida entre unidades de análise e o cliente, uma vez que "(...) têm tendência a envolver um relacionamento face a face", não sendo possível o estabelecimento de uma economia de escala, uma vez que cada consumidor é único (TÉBOUL, 1999, p.15).

Churchill e Peter (2003) justificam o crescimento do segmento de serviços por meio de duas razões: aumento na demanda dos consumidores e compradores organizacionais e, em segundo lugar, maior acessibilidade dos serviços em função do desenvolvimento de novas tecnologias. No caso dos consumidores brasileiros, ainda segundo os referidos autores (ibidem), a maior demanda por serviços origina-se no aumento da disponibilidade de capital disponível para aquisições que não contemplam os itens básicos (tais como alimento, vestuário e moradia) e na transformação das estruturas familiares, que possuem menos pessoas dedicadas integralmente aos

afazeres da casa, fazendo-se necessária a contratação de serviços de apoio (como babás, empregadas domésticas, serviços de entrega à domicílio, etc). No setor de negócios, a busca pelo incremento da eficiência (com a onda da reestruturação, re-engenharia e outros esforços) tem sido uma fonte importante para a demanda por serviços; muitas organizações contratam consultorias e auditorias para auxiliá-las no alcance de seus objetivos. As mudanças tecnológicas influenciam não só a demanda por serviços, mas também sua oferta; com o desenvolvimento da tecnologia da informação (TI) e o barateamento de seus custos de implementação, inúmeras organizações encontraram na oferta de serviços uma oportunidade excelente para incrementar seus lucros .

### **2.3 Turismo**

Tendo ainda em vista os objetivos do presente trabalho, torna-se necessário rever na literatura o conceito da área turística – segmento importante do setor de serviços.

Wahab (1988) conceitua o turismo de cinco formas distintas: a) abstratamente; b) particularmente; como indústria; c) como profissão e d) considerando as relações políticas, sociais, econômicas e tecnológicas entre os países.

A visão abstrata considera o turismo “um fenômeno que se refere ao movimento de pessoas dentro do próprio país (turismo doméstico) ou cruzando as fronteiras nacionais (turismo internacional)” (ibidem, 1988, p.03).

Do ponto de vista particular, pode ser utilizado como “instrumento de redução do hiato de entendimento de países desenvolvidos, que são geralmente os geradores de turismo ou “*givers*”, e os países em desenvolvimento, que são os receptores de turismo ou “*talkers*” (ibidem, 1988, p.03).

Outra maneira de identificar o turismo cabe ao seu papel de indústria, que possui colaboração ativa no desenvolvimento econômico do país, criando empregos e gerando divisas para o país, seja qual for o seu nível de desenvolvimento (ibidem, 1988).

Pode ser visto da mesma maneira como uma profissão, uma vez que possui regras e um código de ética que determinam a forma pela qual as atividades turísticas devem ser desenvolvidas (ibidem).

Quanto ao seu papel frente às relações políticas, sociais, econômicas e tecnológicas entre as nações o turismo tem o papel de aproximador, mediador e pacificador entre os países que têm suas relações fortificadas (ibidem, 1988)

Compartilhando esta visão, Beni (2002, p. 88) afirma que, em certo sentido, o turismo pode ser visto como “um instrumento que serve de veículo à reabilitação de culturas, contribuindo em grande medida para a sua difusão mundial.” Este aparece então como difusor da realidade que as diferentes nações e povos possuem, gerando uma grande atração e a maior compreensão acerca das diferenças existentes entre os habitantes do planeta.

Para Andrade (1992, p.38) o turismo corresponde ao

(...) conjunto de serviços que tem por objetivo o planejamento, a promoção e a execução de viagens, e os serviços de recepção, hospedagem e atendimento aos indivíduos e aos grupos, fora de suas residências habituais.

Considerando-se a hospedagem como uma das principais atividades do turismo, as empresas envolvidas com a recepção desses indivíduos e/ou grupos devem ter uma especial preocupação com a satisfação as necessidades e desejos dos mesmos.

Buscando a melhor estruturação dessas organizações e o alcance de resultados positivos com a atividade, Oliveira (1998, p. 34) caracteriza a atividade como:

(...) conjunto de resultados de caráter econômico, financeiro, político, social e cultural, produzidos numa localidade, decorrentes da presença temporária de pessoas que se deslocam do seu local habitual de residência para outros, de forma espontânea e *sem fins lucrativos*.

Discordando da visão de que o turismo deve se dar de forma a que não vislumbre o alcance de fins lucrativos, Arrillaga (1976) e Andrade (1992) destacam a tipologia dentro das modalidades de turismo: turismo de negócios. Tal modalidade é praticada por aqueles indivíduos e/ou grupos que buscam por intermédio do deslocamento físico estabelecer contatos que busquem incrementar suas atividades profissionais.

Os diversos tipos de empresas que podem explorar o negócio do turismo são abordados na próxima seção.

## **2.4 Pousadas**

Oliveira (1998) considera que o turismo é uma atividade eminentemente empresarial voltada à obtenção de lucros e que a diversidade dos empreendimentos que atuam nesta área é enorme, em função de seu ramo de especialização. Dentre as *empresas turísticas*, destacam-se as agências de viagens, as empresas de hospedagens, as de transporte, as locadoras de veículos, os restaurantes, as de divertimentos noturnos, as de assessoria aos viajantes, as de consultoria aos investidores, as de financiamento para viagens e investimentos, as organizadoras de eventos, as de parques temáticos e as de serviços de câmbio, entre muitas outras.

O autor supracitado (ibidem, p. 117), ao analisar especificamente as *empresas de hospedagem*, afirma que cada estabelecimento “apresenta características muito próprias e determinantes para definir a arquitetura, os serviços, o marketing e a política comercial.” O que é válido para um não é válido para as demais: a localização em regiões sujeitas à sazonalidade, por exemplo, obriga a adoção de compor-

tamentos diferentes dos assumidos por estabelecimentos hospedeiros situados em áreas que não enfrentam este problema. Apresenta, ainda, 20 tipos de empresas enquadradas nessa categoria: hotel padrão, hotéis de praia, hotéis de montanha, hotéis fazenda, hotéis especializados em eventos, hotéis em terminais de transporte, hotéis *resorts*, hotéis de estações invernais, eco-hotel, hotel de saúde, *lodge*, hotel residência, hotel de lazer, motel, pousada, apart-hotel, *flat*, albergues, camping (ou acampamento turístico) e hotéis em castelos.

Dentre as referidas empresas de hospedagem, a pousada foi escolhida como alvo do estudo desta dissertação.

Segundo Giorgi (2004) o conceito de pousada é antigo, originário da Europa e remonta ao local onde os viajantes paravam para pernoitar. Tratava-se de uma instalação residencial, geralmente sede de uma fazenda ou vinícola, administrada pela própria família residente onde cada membro possuía uma função específica. Representava uma fonte extra de renda para os proprietários da vinícola ou da fazenda, tendo um número limitado de aposentos distintos entre si, sendo que a maioria desses empreendimentos era auto-suficiente quanto à produção de alimentos e bebidas. A clientela fiel, bem como, a integração entre o hóspede e a rotina da casa era outra característica desse negócio, onde o visitante desfrutava das demais áreas do estabelecimento em companhia dos membros da família do proprietário.

Conforme o referido autor (*ibidem*), existe ainda um número expressivo de pousadas na Europa ainda administradas pelos herdeiros das antigas famílias proprietárias, porém, essas hoje remodeladas e reposicionadas como empreendimentos de alto padrão oferecem um tratamento personalizado por intermédio da oferta de inúmeros serviços em instalações históricas.

No território brasileiro, muitas fazendas e casarões coloniais destinaram-se ao mesmo fim, onde esse tipo de estabelecimento passou a representar a principal ou única fonte de renda; entretanto, nem sempre são administrados pela família proprietária, mas por profissionais.

A transformação sofrida pelo conceito de pousada com a sua importação para o território brasileiro, e sua evolução histórica natural no País pode ser observada nas diversas concepções a seguir apresentadas.

A pousada é conceituada por Zanella (2002, p.26) como:

Ambiente construído, de pequeno porte, de arquitetura simples e em harmonia com o entorno, que busca através da prestação de serviços de hospedagem, alimentação e lazer satisfazer uma clientela específica de forma personalizada e criativa .

Já Oliveira (1998, p.122) descreve a pousada como “forma de estabelecimento hoteleiro que utiliza edifícios com valor histórico (...) ou construções novas seguindo estilos arquitetônicos e serviços de acordo com o estilo do proprietário.” O referido autor ainda assinala que tais empresas estão localizadas geralmente onde há o aproveitamento da paisagem e da culinária típica da região onde está situada.

Segundo Embratur (1997) o conceito de pousada pode ser entendido como:

meio de hospedagem de aspectos arquitetônicos e construtivos, instalações, equipamentos e serviços mais simplificados, normalmente limitados, apenas ao necessário à hospedagem do turista para aproveitamento do atrativo turístico junto ao qual o estabelecimento se situa.

As pousadas podem ainda ser caracterizadas pela “reduzida oferta de unidades habitacionais, serviços de café da manhã e, quando instaladas em espaços naturais sustentados, operam ainda passeios e expedições no entorno” (MORETTO NETO, 1999, p.15).

Quanto aos critérios de classificação desses empreendimentos, a literatura consultada mostra que eles se apresentam de forma diferente em cada organismo responsável pela regulamentação do turismo e meios de hospedagem.

## **2.5 Marketing**

A parte vital da estrutura de funcionamento geral da empresa desempenha um papel preponderante na criação de uma organização com orientação para o mercado, que utiliza a aplicação do conceito de marketing como referencial primeiro.

Segundo Kotler (1998, p.27) marketing é *um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros*; trata da necessidade, desejos humanos e demandas. Compreende necessidades como um estado de privação de alguma satisfação básica, desejos como carências por satisfações específicas para atender às necessidades e demandas como desejos por produtos específicos, respaldados pela habilidade e disposição para comprá-los.

Esses desejos transformam-se em demandas, quando apoiados pelo poder de compra que o cliente possui. Exatamente neste aspecto reside a importância da aplicação do conceito de marketing na gestão dos negócios, identificando, orientando e atendendo as necessidades e os desejos dos clientes.

Corroborando com essa visão, Castelli (1991, p.17) afirma que “marketing significa fundamentalmente gerir a empresa orientada para o cliente (...) para suas necessidades e desejos, sem esquecer que todas as ações empreendidas pelo marketing visam de alguma forma o lucro.”

Ampliando a visão do que o marketing significa para a organização, Day (2001, p. 199) discorre sobre um dos múltiplos papéis do marketing, que consiste no

“fornecimento da experiência de sentir o mercado, estabelecer ligações com os clientes (...) para manter a organização continuamente informada a respeito das oportunidades e ameaças no mercado.”

O marketing pode ser encarado como instrumento estratégico quando age como antecipador da mudança que pode vir a ocorrer no mercado-alvo e no ambiente; garantindo a maior eficácia quanto à competitividade num mercado mutante.

Segundo Vavra (1993, p.41) o marketing pode ser entendido como “o processo de conceber, produzir, fixar preço, promover e distribuir idéias, bens e serviços que satisfazem as necessidades de indivíduos e organizações, incorporando toda a miríade de processos de mudança para distribuir produtos e serviços”.

Desta forma, o negócio encontra-se conectado à sua razão de existir, que é o cliente, tendo como principal influência das suas ações a satisfação dos clientes.

O que reforça esse caráter da aplicação do conceito de marketing é a visão de Churchill e Peter (2003, p.04) que assume a essência do marketing como o “desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambas.” A adoção de tal conceito produz como conseqüência a conformação de uma orientação para o marketing no tocante a administração do negócio. (ibidem, p.09)

É possível encontrar visões mais amplas sobre o conceito, como a de McKenna (1993, p.20) que considera o marketing, quando aliado aos avanços da tecnologia, como um novo recurso para explorar novas idéias, testá-las quanto às reações dos clientes reais em tempo real e avançar para saltos baseados na experiência.

A utilização de recursos tecnológicos para estabelecer um contato mais estreito com os clientes é um artifício que as organizações devem se valer, principal-

mente no tocante ao desenvolvimento de relacionamentos com os clientes, objetivando a fidelização dos mesmos .

### **2.5.1 Conceito de marketing e conceito de vendas**

Kotler (1998) apresenta o conceito de marketing como uma filosofia empresarial que constrói sua base a partir de uma *visão da realidade externa à organização até à conjuntura interna da mesma*. A empresa prioriza, desta maneira, a integração das necessidades dos consumidores aos procedimentos organizacionais, e a busca da realização de lucros por meio da satisfação das necessidades dos mesmos.

Corroborando com a concepção de marketing do autor acima referido, Hoolley, Saunders e Piercy (2001) afirmam que, diante da competição acirrada entre as organizações contemporâneas, serão vencedoras aquelas que se mostrarem mais sensíveis ao atendimento dos anseios e desejos dos seus consumidores que seus concorrentes.

Churchill e Peter (2003, p.10), também abordando o conceito de marketing, descrevem-no como “a visão de que uma organização deve procurar satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes enquanto busca alcançar as próprias metas.” Tal conceito, conforme a percepção dos referidos autores, constitui-se numa formulação concisa da visão de orientação para o marketing.

A concepção do conceito de marketing estabelecida por Kotler (ibidem) foi adotada como base para a realização da presente dissertação, e se alicerça em quatro pilares: *mercado-alvo*, *necessidades dos consumidores*, *marketing integrado* e *rentabilidade*.

A definição de um *mercado-alvo* pela organização parte da premissa de que “nenhuma empresa pode operar em todos os mercados e satisfazer todas as neces-

sidades” (KOTLER, 1998, p.37). Desta maneira, a empresa obtém melhores resultados quando define o mercado que visa suprir e estabelece um programa de marketing para atender aquela realidade.

A construção de um pensamento orientado para as *necessidades do consumidor* demanda que a organização conheça a fundo as necessidades do mesmo, tarefa que nem sempre é fácil, tendo em vista que muitas vezes nem ele próprio possui consciência daquilo que deseja ou necessita. Essas necessidades podem ser classificadas em cinco tipos: necessidades declaradas, necessidades reais, necessidades não declaradas, necessidades de prazer e necessidades secretas (KOTLER, 1998, p. 38).

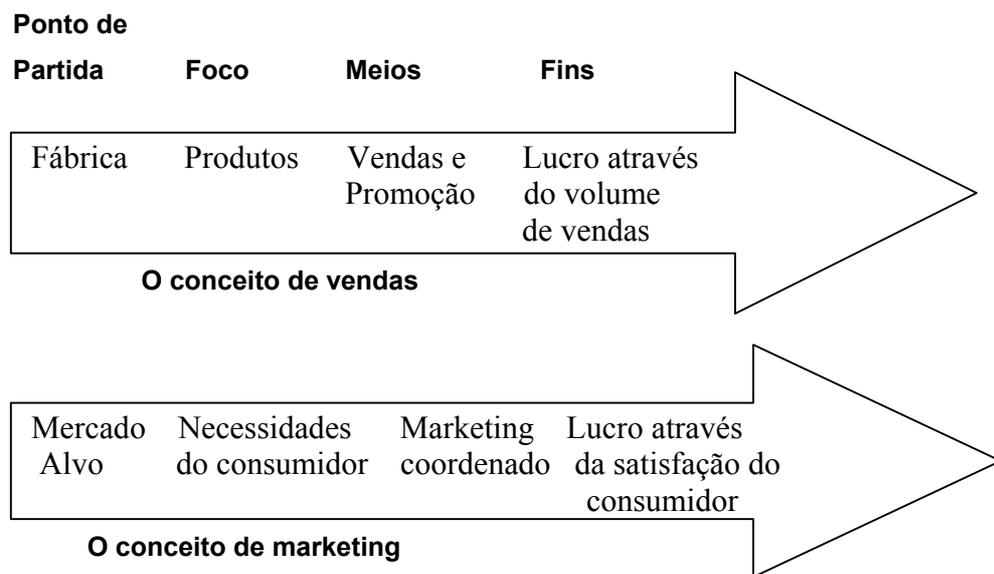
O *marketing integrado* (ou coordenado) torna-se uma realidade na construção da dinâmica organizacional “quando todos os departamentos da empresa trabalham em conjunto para atender aos interesses dos consumidores.” (ibidem, p.40)

Cespedes (1996, p. 291) concluiu que “o marketing integrado representa um desafio e uma oportunidade para as empresas que irão competir no século XXI.” Constitui-se num desafio quando é analisada a complexidade do desenvolvimento de relações entre os mercados, demandando maior integração interna da organização para melhor atender aos anseios dos consumidores, e numa oportunidade por que poucas empresas já prepararam suas estruturas para alcançar o funcionamento sistêmico que o marketing integrado requer.

Por sua vez, a *rentabilidade* possui estreita ligação com a razão de ser da aplicação do conceito de marketing nas organizações, que nada mais é do que o alcance dos objetivos organizacionais e o conseqüente lucro das mesmas.

Já o *conceito de vendas* referido por Kotler (ibidem) sustenta que a organização deve concentrar esforços nas atividades de venda e promoção, tendo como

pressuposto que os clientes, por vontade própria, não consumirão suficientemente os produtos e/ou serviços da organização. As empresas que praticam o conceito de vendas têm como principal propósito a venda daqueles produtos e/ou serviços que fabricam ao invés daquilo que o mercado deseja, conforme a Figura 4 (KOTLER, ibidem).



**Figura 4.** Contrastes entre os conceitos de venda e marketing.

**Fonte:** Kotler (1998, p.38)

Estabelecendo um contraste entre o conceito de marketing e o conceito de vendas, Levitt (apud KOTLER, 1998, p. 37) salienta que:

(...) A venda está preocupada com a necessidade do vendedor transformar seu produto em dinheiro; marketing com a idéia de satisfazer às necessidades do consumidor por meio do produto e de um conjunto de valores associados com a criação, entrega e finalmente, seu consumo.

### 2.5.2 Marketing de serviços

De acordo com Churchill e Peter (2003, p. 292)

a natureza do marketing de serviços assemelha-se com a do conceito de marketing de produtos tangíveis ou bens (...) ambos são produtos destinados a oferecer valor aos clientes em uma troca (...) devem ser oferecidos em lugares apropriados por preços aceitáveis (...) sendo utilizados pelos profissionais de marketing vários tipos de comunicação para informar os mercados-alvo sobre bens e serviços e para estimular compras.

Os referidos autores assinalam, entretanto, a necessidade da observação das diferenças existentes entre bens e serviços quanto às suas características: relação estabelecida com os clientes, perecibilidade, intangibilidade, inseparabilidade, esforço do cliente e uniformidade.

No tocante ao estabelecimento da *relação com os clientes*, o fator humano é mais privilegiado quando nos serviços são estabelecidas relações mais contínuas, em comparação com as advindas das transações relacionadas aos bens de consumo.

A *percecibilidade* trata da impossibilidade de estocagem dos serviços, que são realizados no momento em que são oferecidos aos clientes, ao contrário dos bens de consumo, que podem ser feitos com antecedência e estocados para um momento de uso posterior.

A *intangibilidade* aborda o caráter abstrato da prestação de um serviço, que após o seu consumo encontra-se fixado ao cliente somente por meio de uma lembrança ou resultado advindo da prestação do mesmo. No caso dos bens de consumo, o cliente possui uma representação concreta daquilo que adquiriu.

A *inseparabilidade* dos serviços correlaciona diretamente o agente produtor do serviço e aquele que os fornece, fortalecendo ainda mais a figura daquele que produz e fornece o serviço perante o consumidor, diferentemente dos bens, que podem ser produzidos por um indivíduo e fornecido por outro.

O *esforço do cliente* nos serviços aborda o envolvimento do mesmo com o processo produtivo, uma vez que o mesmo pode ser realizado na presença de seu comprador, o que muitas vezes não acontece na produção de bens previamente manufaturados.

Resultante da inseparabilidade e do alto envolvimento do cliente com o processo produtivo do serviço, surge a falta de *uniformidade* quanto a produção e ao fornecimento de serviços. A variação quanto à qualidade é um aspecto expressivo em relação à produção de bens, que apresentam maiores condições de identificar diferenças e corrigir possíveis diferenças no processo produtivo.

Por sua vez Kotler e Armstrong (1999, p. 455) fornecem da mesma forma uma classificação dos serviços como características inerentes apresentando as seguintes categorias: intangibilidade, variabilidade, perecibilidade e inseparabilidade, abordando de forma muito semelhante os aspectos ressaltados por Churchill e Peter (*ibidem*).

Os referido autores destacam a importância da interação entre os prestadores de serviços e os clientes, que devem objetivar a criação de um valor superior à prestação de serviço durante seus contatos, salientando a orientação para o cliente que todos os empregados da organização devem possuir para aplicar o conceito de marketing de serviços na prática.

Kotler e Armstrong (1999, p. 459) ainda ressaltam que “no marketing de serviços, a qualidade depende tanto de quem presta o serviço quanto da qualidade do serviço em si, especialmente no caso de serviços profissionais.” A orientação do elemento humano e a interação quanto ao fornecimento de serviços mostram-se elementos chave para a obtenção do êxito junto ao cliente.

### **2.5.3 Marketing turístico**

A expansão do turismo fez com que conceitos como o marketing turístico e a sua administração fossem incorporados ao cotidiano da gestão das organizações hoteleiras em todo o mundo.

Conforme Ruschmann (1995, p. 24):

(...) os crescentes fluxos turísticos mundiais elevaram o grau de competitividade entre as destinações, por isso, a estratégia de comunicação das organizações turísticas deve considerar a concorrência de mercado e posicionar-se.

A busca pela maior satisfação dos clientes e a oferta de serviços cada vez mais identificados com suas necessidades e desejos, fez com que as organizações hoteleiras buscassem orientações quanto ao seu posicionamento frente ao conceito de marketing.

Corroborando com essa premissa, Krippendorf (apud ACERENZA, 1991, p.22) define a atividade de marketing no campo da atividade turística como “a adaptação sistemática e coordenada de políticas dos que empreendem negócios turísticos (...) para a satisfação plena de certos grupos determinados de consumidores, e obter, desta forma, um lucro apropriado.”

Acrescentando o componente estratégico, Beni (2002, p. 207) assinala o conceito de marketing de turismo como

processo administrativo através do qual as empresas e outras organizações de turismo identificam seus clientes (turistas), reais e potenciais, e com eles se comunicam para conhecerem e influenciarem suas necessidades, desejos e motivações no plano local, regional, nacional e internacional em que atuam, com o objetivo de formular e adaptar seus produtos para alcançar a satisfação ótima da demanda.

Castelli (1984) salienta como objetivos primordiais da aplicação do marketing turístico a satisfação das necessidades do consumidor com a obtenção dos lucros apropriados, defendendo a posição que ocupa perante os concorrentes e visando a ampliação da participação do mercado em que se está inserido.

#### **2.5.4 Marketing hoteleiro**

Para Castelli (1984, p.53) a adoção do marketing hoteleiro significa “(...) dispensar ao produto hoteleiro o mesmo tratamento que é dado a todos os produtos da indústria do turismo.”

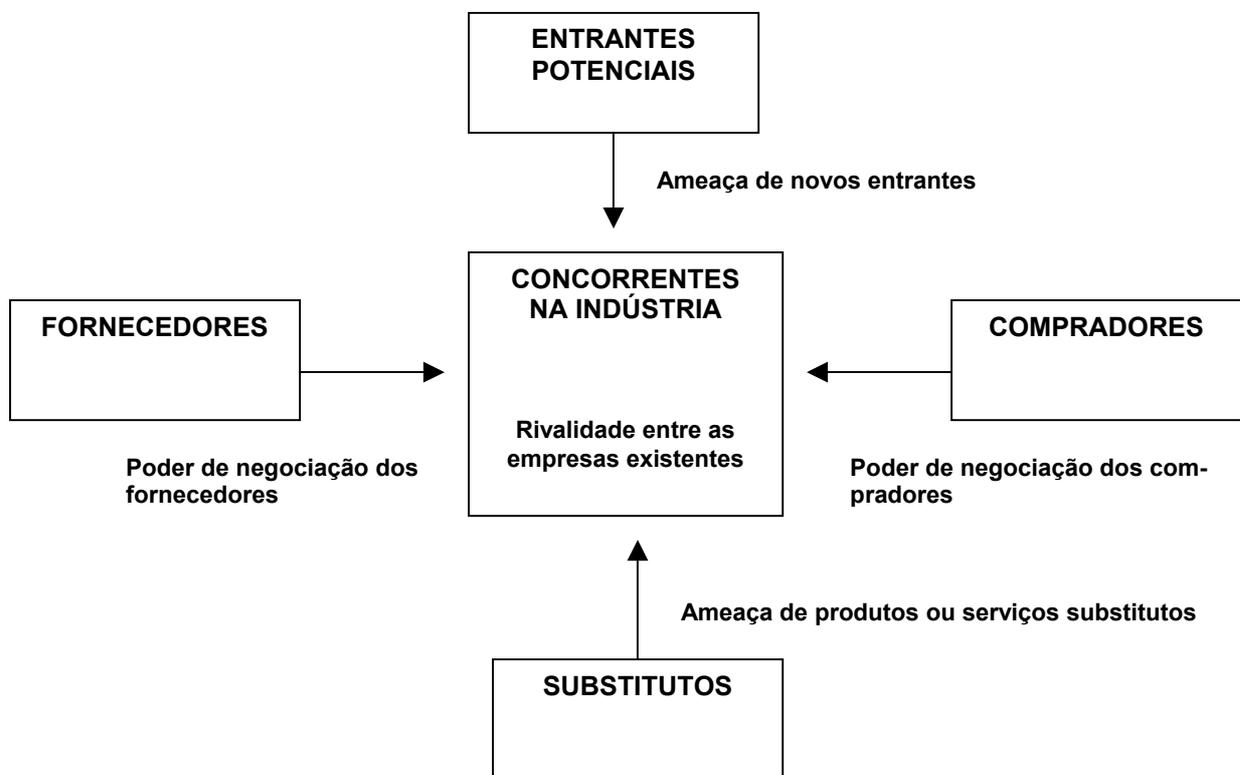
Castelli (1991) salienta que o marketing hoteleiro é de extrema importância para o gestor manter a sua organização numa posição competitivamente superior à concorrência, uma vez que o mesmo consegue captar os anseios e necessidades do seu público-alvo, adaptando-os as particularidades de seu empreendimento.

## **2.6 Competição e vantagem competitiva**

Porter (1999) afirma que uma empresa só é capaz de superar em desempenho os concorrentes se conseguir estabelecer uma diferença preservável; ela precisa proporcionar maior valor aos clientes ou gerar valor comparável a um custo mais baixo, ou ambos, daí decorrendo a aritmética da rentabilidade superior: o fornecimento de maior valor permite à empresa cobrar preços unitários médios mais elevados; a maior eficiência resulta em custos unitários médios mais baixos.

O autor acima citado julga ainda que essa diferença preservável – a vantagem competitiva - está no âmago do desempenho de uma empresa em mercados competitivos: criá-la e sustentá-la constitui um desafio permanente para os dirigentes. De que forma ela pode diferenciar-se da concorrência? De que forma ganhar uma vantagem de custo sustentável? De que forma escolher um segmento de modo que a vantagem competitiva surja de uma estratégia de enfoque? De que forma uma empresa pode defender sua posição competitiva? A estratégia competitiva – um posicionamento estratégico em face da concorrência - é a resposta que cada empresa deve encontrar e implementar.(PORTER, 1992).

De outro lado, a essência dessa estratégia competitiva é relacionar o empreendimento com seu meio ambiente, em que a concorrência está presente, e que, ainda segundo Porter (1991), se apresenta segundo cinco forças básicas: a rivalidade entre as empresas existentes, a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores e a ameaça de produtos ou serviços substitutivos ( Figura 5)



**Figura 5-** Forças que dirigem a concorrência  
**Fonte:** Porter, 1991, p. 23.

As cinco forças indicadas refletem o fato de que a concorrência não está limitada aos participantes estabelecidos. Segundo o autor referido, clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos “concorrentes”, podendo ter maior importância, dependendo das circunstâncias particulares. Concorrência, nesse sentido mais amplo, poderia ser definida como *rivalidade ampliada*. Essas forças, em

conjunto, determinam a intensidade da concorrência no setor, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias. (PORTER, 1991)

São apresentados a seguir, de forma sucinta, os conceitos de cada uma dessas forças competitivas, segundo Porter (ibidem):

- a. *Rivalidade entre as empresas existentes* – assume a forma corriqueira de disputa por posição, com o uso de táticas como a concorrências de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumentos dos serviços das garantias ao cliente;
- b. *Ameaça de novos entrantes* – depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes; constituem exemplos dessas barreiras de entrada as economias de escala, a diferenciação do produto, as necessidades de capital, os custos de mudança de um fornecedor para outro, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independentes de escala e a política governamental;
- c. *Poder de negociação dos fornecedores* – trata-se da pressão que pode ser exercida pelos fornecedores, com a ameaça da elevação de preços ou com a redução da qualidade dos bens e serviços fornecidos;
- d. *Poder de negociação dos compradores* – pressões dos compradores forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo à custa da rentabilidade do setor;
- e. *Ameaça de produtos ou serviços substitutos* - todas as empresas de um setor estão competindo, em termos amplos, com empresas que apresen-

tam produtos substitutos; quanto mais a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos (ou serviços) substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros das empresas do setor.

Ainda segundo Porter (1991, p. 23):

O conhecimento dessas fontes subjacentes da pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e os pontos fracos críticos da companhia, anima o seu posicionamento em sua indústria, esclarece as áreas em que as mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põe em destaque as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças.

Em cada setor (indústria), a análise dessas forças competitivas é base fundamental para a formulação das estratégias competitivas, que serão abordadas na próxima seção.

## **2.7 Estratégias competitivas**

Porter (1992) afirma que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia, e para obtê-la é preciso que uma empresa faça uma escolha; se uma empresa deseja obter uma vantagem competitiva, ela deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e sobre o escopo do qual irá alcançá-la; desse modo, é necessário que defina um posicionamento estratégico no setor (indústria) em que opera – uma estratégia competitiva.

As estratégias competitivas são “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa.” (PORTER, 1991, p. 49).

No modelo de Porter (1991), três estratégias genéricas são internamente consistentes, podendo ser usadas isoladamente ou de forma combinada, para criar a referida posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes em um setor

(indústria): a *liderança no custo total*, a *diferenciação* e o *enfoque*, representadas na Figura 6.

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	<b>LIDERANÇA DE CUSTO</b>	<b>DIFERENCIAÇÃO</b>
	Alvo Estreito	<b>ENFOQUE NO CUSTO</b>	<b>ENFOQUE NA DIFERENCIAÇÃO</b>

**FIGURA 6:** Estratégias Genéricas  
**FONTE:** Porter, 1992, p. 10

A *liderança no custo total* consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria (setor) por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo básico. Essa posição de baixo custo protege a empresa contra todas as cinco forças competitivas, porque a negociação só pode continuar a erodir os lucros até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficiente tenham sido eliminados, e porque os concorrentes menos eficientes sofrerão antes as pressões competitivas.

A *diferenciação* compreende diferenciar o produto ou o serviço pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria; os métodos para esta diferenciação podem assumir muitas formas, tais como o projeto ou imagem da marca, tecnologia, serviços sob encomenda e rede de fornecedores. Ao ser alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria (setor), pois cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, embora de um modo diferente do que na liderança de custo.

O *enfoque* consiste em abordar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico: como com a diferenciação, o enfoque pode assumir formas diversas. Ainda segundo Porter (1991, p. 52), essa estratégia repousa na “premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.” Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos.

Pode concluir-se que a vantagem competitiva surge fundamente do valor que uma empresa tem condições de criar para os seus compradores, podendo tomar a forma de preços inferiores aos da concorrência por benefícios equivalentes, ou o fornecimento de benefícios únicos que mais do que compensam um preço prêmio. Porter indica, entretanto, um instrumento – que denomina *cadeia de valores* – para desagregar compradores, fornecedores e uma empresa nas atividades distintas, porém inter-relacionadas, das quais brota o valor. Ela divide a empresa nas atividades distintas que ela executa no projeto, produção, marketing e distribuição de seu produto. (PORTER, 1992)

## **2.8 Valor para o cliente e cadeia de valores**

A finalidade da presente seção é apresentar o conceito da cadeia de valores de Porter, importante instrumento para a análise do objeto de estudo da pesquisa. Visando sua melhor compreensão apresenta também o conceito de valor para o cliente e a divisão do conceito de cadeia de valores nos subitens margem e atividades de valor, atividades primárias, atividades de apoio e finalmente, atividades de valor diretas, indiretas e de garantia de qualidade.

### 2.8.1 Valor para o cliente

Kotler e Armstrong (1999, p. 392) discorrem sobre o conceito de valor para o cliente como a percepção e a escolha daquele produto e/ou serviço que lhe ofereça o mais alto valor de consumo; isto é, “a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente.” A Figura 7 ilustra este conceito.

Valor total para o cliente	(Valores do produto, serviços, pessoal e imagem)
Menos: Custo total para o cliente	(Custos físicos, monetários, em energia e em tempo)
Igual a: Valor oferecido ao cliente	(“Lucro” para o consumidor)

**Figura 7:** Valor entregue ao cliente.

**Fonte:** Kotler e Armstrong (1999, p.392)

Já Porter (1992, p.34) define valor como “(...) montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece.” Desta forma, uma empresa é rentável uma vez que o valor que ela cria para os seus produtos e também percebido pelos clientes, ultrapassa os custos da mesma.

Churchill e Peter (2003, p.13) compreendem valor para o cliente como “a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios e quanto aos custos da compra e uso de produtos e serviços.” Assim pressupõem que os clientes estarão prontos para realizar trocas quando os benefícios das mesmas excederem os custos e os produtos e/ou serviços ofertarem valor superior em comparação com as outras opções disponíveis.

Visando a presença da criação de valor nas organizações, Webster (apud HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001) sugere uma lista de processos mercadológicos

cos que contemple processos de definição de valor, processos de desenvolvimento de valor e processos de oferecimento de valor.

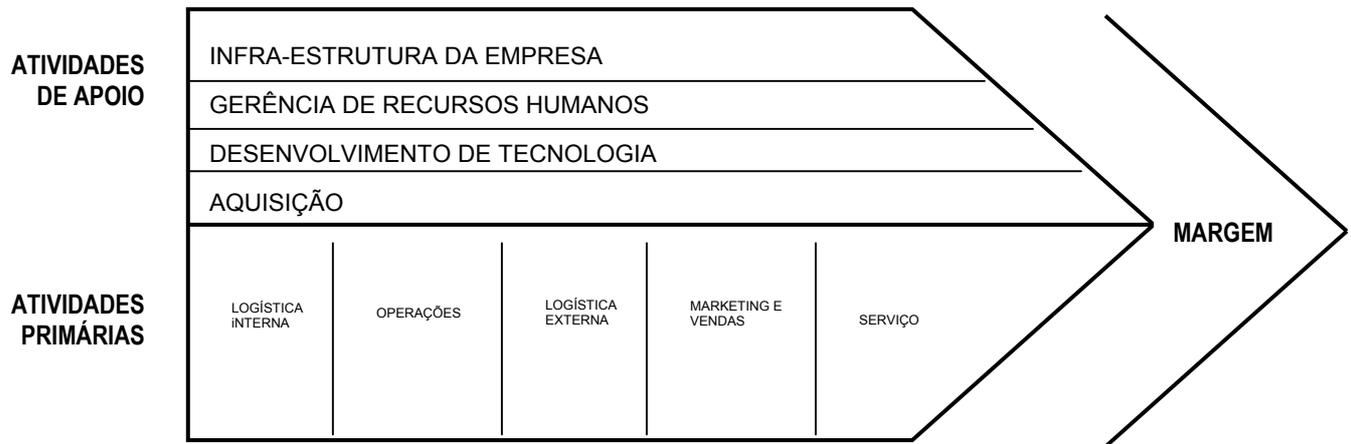
Os processos de definição de valor compreendem a capacitação da organização para a identificação do melhor ambiente para a sua atuação, detectando suas oportunidades, bem como a avaliação do valor que ela cria a partir de análises econômicas de sistemas de uso dos clientes.

Processos de desenvolvimento de valor visam criação de valor por meio do estabelecimento de uma rede, incluindo a parceria estratégica com fornecedores, o desenvolvimento de estratégias de preços e o aprimoramento das propostas de valores para os consumidores.

Já os processos de oferecimento de valor capacitam a entrega de valor para o cliente, incluindo a logística e o atendimento pós-venda, que constituem-se como peças fundamentais para a construção de uma imagem positiva da empresa perante o seu consumidor.

### **2.8.2 Cadeia de valores**

Segundo Porter (1992), toda empresa é uma reunião de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto, e que podem ser representadas por uma *cadeia de valores*, representada na Figura 8. Essa cadeia, peculiar a cada empresa, e o modo como esta executa atividades individuais, constituem-se num reflexo de sua história, de sua estratégia, do método de implementação de sua estratégia e da economia básica das próprias atividades.



**Figura 8** : Cadeia de valores genérica  
**Fonte:** Porter (1992, p.35)

Esse conceito constitui base teórica importante no estudo de caso compreendido nesta dissertação, e assim se define: “uma forma sistemática para o exame de todas as atividades executadas por uma empresa e do modo como elas interagem (...)” (PORTER, 1992, p.31). Segundo o referido autor, a cadeia de valores detalha uma organização nas atividades que possuem importância significativa para o rumo de sua estratégia, e para que seja possível o entendimento sobre o comportamento dos custos e as oportunidades de diferenciação perante a concorrência. No próximo capítulo, será apresentada uma particularização da cadeia de valores, que Porter apresenta genericamente, ao caso específico das pousadas, constituindo ferramenta teórica importante para a análise do estudo de caso.

A análise comparativa entre cadeias de valores de empresas distintas mostra que estas diferem entre si, podendo representar uma fonte potencial de vantagem competitiva.

#### 2.8.2.1 Margem e atividades de valor

A cadeia de valores exhibe o valor total, já referido no item anterior, e consiste em *margem e atividades de valor*. Porter (1992, p.34), define margem como sendo

“a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor”; podendo ser medida de diversas formas.

O mesmo autor (ibidem, p.34) identifica as *atividades de valor* como aquelas que compreendem “(...) as atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores.” Cada uma dessas atividades de valor utiliza insumos adquiridos, capital intelectual e recursos tecnológicos para viabilizar a realização de sua função; utiliza e cria ao mesmo tempo informações e pode ainda criar ativos financeiros ou passivos.

As atividades de valor podem ser divididas em dois tipos gerais: *atividades primárias* e *atividades de apoio*.

#### 2.8.2.2 Atividades primárias

As *atividades primárias* (representadas na parte inferior da Figura 8), são “as atividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência no pós-venda”. Subdividindo-se em cinco categorias genéricas: *logística interna* (atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto); *logística externa* (atividades relacionadas com a coleta, armazenamento e distribuição física para compradores); *operações* (atividades envolvidas com a modificação dos insumos em produto final); *marketing e vendas* (atividades focadas no estabelecimento de um relacionamento com os compradores visando a compra do produto) e *serviços* (atividades que fornecem serviços para intensificar ou manter o valor do produto). No caso específico de empresas de serviços, como as que serão investigados nesta dissertação, a logística externa é, em grande parte, inexistente, sendo as operações a categoria vital para este segmento de organizações.

### 2.8.2.3 Atividades de apoio

As atividades de apoio (representadas na parte superior da Figura 8), por sua vez, são descritas pelo mesmo autor (ibidem; p. 34) como aquelas que “(...) sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções ao âmbito da empresa”. Compreendem quatro categorias genéricas: *aquisição* (atividade que se refere à função de compras de insumos empregados na cadeia de valor da empresa); *desenvolvimento de tecnologias* (atividades relacionadas aos conhecimentos e procedimentos de tecnologias empregados nos processos); *gerência de recursos humanos* (atividades concernentes ao recrutamento, contratação, treinamento e desenvolvimento de pessoal) e *infra-estrutura da empresa* (atividades ligadas ao apoio da cadeia inteira, tais como, planejamento e finanças).

### 2.8.2.4 Atividades de valor diretas, indiretas e de garantia de qualidade

Porter (1992) aponta ainda a existência de três tipos de atividades que desempenham papéis diversos na obtenção de vantagem competitiva de uma empresa, englobando as atividades primárias e de apoio, são elas: atividades de valor diretas, indiretas e de garantia de qualidade.

As atividades de valor diretas encontram-se ligadas à criação de valor para o comprador, sendo facilmente identificadas como pontos relevantes para a obtenção de vantagem competitiva. Já as atividades de valor indiretas tornam possível a realização das atividades de valor diretas em uma base contínua. As atividades de garantia de qualidade asseguram a qualidade de outras atividades; sendo “(...) via de regra, menos aparentes, embora igualmente prevalecentes” (PORTER, 1992, p.41).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como finalidade apresentar as definições metodológicas utilizadas no desenvolvimento da dissertação. Focaliza, na primeira seção, sua abordagem qualitativa; na seção seguinte, a classificação da pesquisa; na terceira seção, a especificação do estudo de caso como estratégia da dissertação, na qual são detalhados os critérios utilizados e o processo da definição do universo dos empreendimentos objeto do estudo de caso e da escolha das pousadas investigadas em profundidade. Na quarta seção, são abordados as técnicas e procedimentos de captação de dados e de análise e interpretação dos mesmos. A última seção apresenta algumas limitações vinculadas ao desenvolvimento do trabalho.

#### 3.1 Abordagem qualitativa

A abordagem da presente investigação é qualitativa, de natureza fenomenológica, por entender a realidade social como uma construção humana (TRIVIÑOS, 1987); harmoniza-se, assim, com os objetivos desta dissertação. Configura, ainda, um estudo de caso múltiplo.

A pesquisa qualitativa, adotada nesta dissertação, é multimetodológica quanto ao foco, envolvendo uma abordagem interpretativa e naturalística para seu assunto. Isto significa, segundo Denzin e Lincoln (apud TURATO, 2003), que os pesquisadores qualitativistas estudam as coisas em seu *setting* natural, tentando dar sentido ou interpretar fenômenos em termos das significações que as pessoas trazem para eles.

Bogdan e Birten (apud TRIVIÑOS, 1987, p. 127-130), ressaltando que nem todas as investigações qualitativas exibem todos os traços em graus equitativos, descrevem as suas principais características do seguinte modo:

- a) tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave;
- b) é descritiva;
- c) os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto;
- d) os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente;
- e) o significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

O presente trabalho enquadra-se perfeitamente nas especificações acima, pois a investigação principal elegeu um conjunto de pousadas localizadas na Ilha de Santa Catarina como fonte direta dos dados (*setting* natural) ; em segundo lugar, a pesquisadora exerceu o papel de instrumento-chave no desenvolvimento das atividades ; em terceiro lugar, foi dada importância especial à evolução do processo de gestão vivido pelas referidas organizações; em quarto lugar, foi utilizado o método indutivo para a elaboração das conclusões a respeito da presença do conceito de marketing e do conceito de vendas no processo de gestão dos referidos empreendimentos; finalmente, em quinto lugar, foram levadas em conta as perspectivas dos dirigentes, proprietários e empregados no processo de obtenção dos resultados.

### **3.2 Classificação**

Seguindo os critérios criados por Vergara (2000), a classificação da presente pesquisa quanto aos fins é *exploratória* e *descritiva*. Conforme a referida autora, tra-

ta-se de uma pesquisa exploratória porque “(...) é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”; sendo também descritiva, uma vez que “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno (...) não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação” (VERGARA, 2000, p.47).

Segundo Gil (1999), “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.” É o caso desta dissertação.

### **3.3 Estudo de Caso**

O Estudo de Caso foi adotado como principal estratégia de pesquisa desta dissertação, pois, segundo Yin (2001), é apropriado quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse se volta para fenômenos contemporâneos, inseridos em algum contexto da vida real. O autor referido (ibidem, p. 21) defende o estudo de caso como esforço de pesquisa porque “contribui de forma inigualável, para a compreensão que temos de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.”

#### **3.3.1 Estudo multicaso**

Para a realização desta dissertação, adotou-se o *estudo multicaso*, por permitir que sejam analisados dois ou mais enfoques específicos, explicando a ocorrência de fenômenos (TRIVIÑOS, 1987).

Quanto à definição do universo a ser abordado, foi escolhido o conjunto de pousadas filiadas à POU SAR - Associação de Pousadas de Florianópolis, situadas

na Ilha de Santa Catarina, perfazendo um total de 31 empreendimentos associados, na data de 13 de maio de 2004, constantes do Quadro 1 (POUSAR, 2004).

REGIÃO NORTE	REGIÃO CENTRO / LESTE	REGIÃO SUL
01. Pousada Sol da Ilha 02. Pousada Pontal do Jurerê 03. Pousada dos Sonhos 04. Pousada Jureremirim 05. Pousada dos Chás 06. Pousada Valparaíso 07. Pousada Vó Regina 08. Pousada Flat Solar Ilha Verde 09. Pousada da Baleia 10. Recanto das Flores 11. Pousada Vivendas do Lago 12. Praia Pousada Tatuira 13. Pousada Flat Favareto 14. Residencial Rech 15. Pousada Mosimann 16. Pousada Mares do Santinho 17. Pousada Ilha Náutica 18. Pousada Magia do Sol 19. Rosa & Cristina 20. Pousada Rio Vermelho	21. Pousada Pouso do Marujo 22. Pousada Cabanas Duna'Sol 23. Pousada do Ilhéu 24. Hotel Daifa	25. Pousada Vila Tamarindo 26. Pousada Natur Campeche 27. Pousada Portal Sul 28. Pousada Maré de Lua 29. Pousada e Restaurante do Museu 30. Pousada Ecológica Sítio dos Tucanos 31. Pousada do Pescador

**Quadro 1:** Pousadas vinculadas à POUSAR  
**Fonte:** POUSAR, 2004

### 3.3.2 Definição do universo de estudo

No que se refere à definição da amostra na pesquisa qualitativa de caráter fenomenológico (caso da presente dissertação), Triviños (1987, p. 132) afirma o seguinte:

A pesquisa qualitativa, de fundamentação teórica fenomenológica, pode usar recursos aleatórios para fixar a amostra. Isto é, procura uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participarão no estudo. Porém, não é, em geral, preocupação dela a quantificação da amostragem. E, ao invés de aleatoriedade, decide intencionalmente, considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; facilidade para se encontrar as pessoas; tempo de indivíduos para as entrevistas, etc.), o tamanho da amostra.

No tocante à escolha da amostra estudada na pesquisa, adotaram-se como critérios de representatividade a *amostra não probabilística*, e a *acessibilidade*.

A amostragem não probabilística depende unicamente dos critérios do pesquisador, que estão sendo expostos ainda dentro deste capítulo, não apresentando fundamentação matemática ou estatística (GIL, 1999; TRIVIÑOS, 1987).

Vergara (2000, p.51) descreve o critério *acessibilidade* como “(...) longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles.” Tendo em vista o desenvolvimento da pesquisa, a escolha deu-se por aquelas organizações que tivessem interesse em analisar, na sua realidade empresarial, os aspectos indicados nos objetivos da dissertação.

As pousadas objeto do estudo foram selecionadas levando-se em conta a classificação adotada pela Associação de Pousadas de Florianópolis -POUSAR, sustentada: a) no *agrupamento de serviços* ofertados e b) na *faixa de preços de diárias praticadas junto aos hóspedes*.

A qualificação pelo agrupamento de serviços ofertados compreendeu a verificação da existência dos seguintes itens nos estabelecimentos: *frigobar*, televisão, telefone, ar condicionado, ventilador, café da manhã, bar, estacionamento, lavanderia, internet, acesso para deficientes, serviço de copa, camareira, sala de televisão, serviço de TV a cabo, sauna, sala de eventos, lareira, salão de jogos, churrasqueira, piscina, lazer e esporte, *playground*, arborização, trilhas ecológicas, traslado, cofre e equipamento de praia (Apêndice 1).

Para a identificação desses empreendimentos foram utilizadas as informações constantes dos panfletos promocionais da associação, aquelas que fazem parte do endereço eletrônico da mesma e outras provenientes de contactos telefônicos com os proprietários ou dirigentes dos citados estabelecimentos.

A qualificação pelo valor das diárias praticadas junto aos hóspedes foi dada pelo enquadramento de cada empreendimento nas seguintes faixas de preços: até 60 reais, de 61 a 120 reais, de 121 a 180 reais e acima de 180 reais.

Após a análise das classificações acima, julgou-se mais adequada à presente dissertação a estruturação da amostra da pesquisa com base no critério dos empreendimentos que oferecessem o maior número de serviços.

Desse modo, constatou-se que a empresa que oferecia o maior número de serviços apresentava 21 opções, e a de menor número apresentava apenas 4. Para efeito de escolha dos empreendimentos a serem investigados por meio de trabalho de campo, foi feita a equação da diferença entre a oferta máxima e a mínima, alcançando o número 17 (serviços ofertados) como delimitador para a definição de três categorias de pousada: a) as com *pequeno número de serviços ofertados*, compreendendo os números 4 ao 11; b) as com um *número médio de serviços ofertados*, contemplando os números 12 ao 16; e c) as com *grande número de serviços ofertados*, dos números 17 ao 21, perfazendo um total de 13 pousadas. Julgou-se mais adequado aos fins da pesquisa escolher esta última categoria como objeto da investigação em campo.

Entretanto, após o contacto telefónico e pessoal com os responsáveis pelos 13 empreendimentos escolhidos, verificou-se que 5 das 13 pousadas não constariam da lista final para a pesquisa local, pelas seguintes razões: a) falta de interesse por parte dos proprietários quanto à participação no estudo (dois empreendimentos); b) dificuldades no contacto, seja pelo motivo de que os proprietários não residiam na região, impossibilitando a participação na entrevista, ou pela impossibilidade de contato com a empresa, por estar em seu pleno funcionamento somente no período de alta temporada (dois estabelecimentos); c) reformas físicas dos prédios, como

alta temporada (dois estabelecimentos); c) reformas físicas dos prédios, como preparação para a temporada de verão (caso de uma pousada).

Ao final, foram selecionadas oito pousadas como alvo da pesquisa em campo.

Torna-se importante ressaltar que, em virtude da necessidade de confidencialidade relativamente aos dados dos estabelecimentos pesquisados – solicitação originada nos proprietários ou dirigentes dos mesmos – as pousadas não serão identificadas por suas denominações comerciais, e sim por letras, de A a H. O Apêndice 1, contendo a enumeração dos serviços oferecidos pelo conjunto total das pousadas vinculadas à POUSAR, já leva em conta este critério.

Finalmente, vale agregar que outras informações foram obtidas também a partir de órgãos como a SANTUR (Órgão Oficial de Turismo do Estado de Santa Catarina), ABIH-SC (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis de Santa Catarina), SEBRAE-SC (Serviço de apoio às Micro e Pequenas Empresas em Santa Catarina) e Prefeitura Municipal de Florianópolis .

### **3.4 Coleta, análise e interpretação dos dados**

A coleta dos dados necessários ao desenvolvimento desta dissertação foi realizada com a utilização das seguintes técnicas: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevistas e observação.

#### **3.4.1 Pesquisa bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica – principal fonte de coleta de dados para a construção da base teórica em que esta dissertação se alicerça - foi desenvolvida a partir de livros de leitura corrente, publicações periódicas, relatórios de dissertações, impressos diversos e consulta a *sites* da Internet.

### 3.4.2 Entrevistas

Os principais dados referentes às pousadas pesquisadas foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas com os proprietários e/ou dirigentes.

Segundo Gil (1999), a entrevista apresenta as seguintes vantagens, como técnica de coleta de dados: possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social, é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano, oferece grande flexibilidade (pois o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista), além de possibilitar a captação da expressão corporal do entrevistado, bem como a tonalidade de voz e ênfase nas respostas.

No que concerne ao nível de estruturação das entrevistas, seguindo a conceitualização de Triviños (1987, p. 146), as realizadas podem classificar-se como *semi-estruturadas*, que partem de “certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa”, possibilitando ao pesquisador a formulação de outros questionamentos não imaginados previamente e que surgem no decorrer da conversa com o entrevistado. O referido autor (*ibidem*) afirma ainda que as perguntas fundamentais que constituem, em parte, a entrevista semi-estruturada, no enfoque qualitativo,

são resultados não só da teoria que alimenta a ação do investigador, mas também de toda a informação que ele já recolheu do fenômeno social que interessa, não sendo menos importantes seus contatos, inclusive, realizados na escolha das pessoas que serão entrevistadas.

As entrevistas, que obedeceram a um roteiro geral, tiveram a duração média de uma hora e meia, sendo gravadas (gravador de som) e realizadas nos próprios estabelecimentos. Foram planejadas mediante contacto telefônico prévio com os

empreendimentos estudados, quando eram marcados o dia e o horário da entrevista (Apêndice 2).

### **3.4.3 Pesquisa documental**

Foram adotados também procedimentos de pesquisa documental, compulsando-se documentos referentes aos empreendimentos estudados (*folders*, formulários de pesquisa de qualidade, etc), com o objetivo de apreender o seu conteúdo e retirar deles dados significativos para o alcance dos objetivos do trabalho (RICHARDSON, 1989).

### **3.4.4 Observação**

Gil (1999) considera que a observação constitui elemento fundamental da pesquisa, desempenhando papel imprescindível, especialmente na coleta de dados. Ainda segundo o mesmo autor, a observação é sempre utilizada nesta etapa, conjugada a outras técnicas, ou de forma exclusiva. Consiste na percepção direta dos fatos pelo pesquisador, sem qualquer intermediação.

No caso da presente dissertação, a observação foi utilizada em conjunto com as entrevistas realizadas junto aos dirigentes e proprietários das pousadas investigadas. Após as entrevistas, solicitava-se a realização de uma visita às dependências de cada empreendimento, observando-se os detalhes de cada uma e ratificando ou retificando as indicações dos entrevistados a respeito da realidade da organização, nos seus aspectos físicos.

A observação realizada pode classificar-se como *simples*, na classificação apresentada por Gil (ibidem, p. 111), entendida como “aquela em que o pesquisador, permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, ob-

serva de maneira espontânea os fatos que aí ocorrem”; neste procedimento, o pesquisador é muito mais um espectador que um ator, daí porque pode ser chamado de *observação-reportagem*, já que apresenta certa similaridade com as técnicas empregadas pelos jornalistas.

### **3.4.5 Análise e interpretação dos dados**

A análise e interpretação dos dados foram desenvolvidas a partir do arcabouço teórico escolhido como base para a dissertação, não sendo utilizados métodos ou técnicas estatísticas, mas análises qualitativas desenvolvidas, primordialmente, com base nas entrevistas realizadas com os dirigentes e/ou proprietários das pousadas selecionadas para estudo, na análise dos documentos relativos a cada empreendimento, e na observação pessoal da autora, realizada durante a visita realizada a cada estabelecimento.

É importante ressaltar, com base em Yin (2001), que os resultados alcançados com o estudo de caso - estratégia da presente dissertação – são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Nesse sentido, as pousadas estudadas não representam uma “amostragem”. Esta ressalva é importante, quando se confronta a estratégia do estudo de caso com os métodos quantitativos positivistas (*survey*, por exemplo). Yin afirma que quando se trata de estudos de caso, a analogia com o par conceitual amostra-universo é incorreta, porque esta, peculiar à pesquisa tipo *survey*, busca a *generalização estatística*; já no estudo de caso, o investigador procura vincular um conjunto particular de resultados a uma teoria mais ampla e não a populações ou universos, de modo análogo ao que ocorre quando um cientista busca agregar os resultados de suas experiências à teoria co-

nhecida sobre o assunto, confirmando ou negando sua conformidade com os casos estudados, e, se for o caso, propondo modificações de seu conteúdo.

### **3.5 Limitações**

Uma das limitações do presente trabalho foi a inexistência de uma classificação das pousadas, que facilitasse a definição da amostra a ser investigada; em decorrência, houve necessidade de se eleger um critério mais apropriado à pesquisa e de se realizar um levantamento complementar de dados, chegando-se finalmente à classificação mais apropriada, como já foi explanado neste capítulo.

Outra limitação foram as dificuldades encontradas quanto ao contato e interesse por parte de algumas pousadas na participação da pesquisa, o que levou à perda de cerca de 33% dos objetos de estudo.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo, harmonizado com os objetivos da dissertação, tem como finalidade apresentar os resultados obtidos (apresentação dos dados, sua análise e interpretação) no estudo de caso múltiplo, configurado pelas pousadas localizadas na Ilha de Santa Catarina e filiadas à Associação de Pousadas de Florianópolis – POU SAR.

Desse modo, será apresentada em primeiro lugar a *cadeia de valores particularizada*, que consiste em aplicar às unidades de análise – as pousadas – a cadeia de valores genérica criada por Porter, abordada em capítulo anterior. A segunda seção contemplará a descrição das pousadas investigadas, seguindo-se a apresentação das atividades configuradoras da cadeia de valores particularizada verificada no conjunto das pousadas em estudo. A quarta e última seção do capítulo consistirá na interpretação dos dados, com foco na utilização do conceito de marketing no processo de gestão das organizações estudadas.

### 4.1 Cadeia de valores particularizada

Porter (1992, p. 31) afirma que a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo, pois tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que a empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação. Em face dessa realidade, o autor julga que “uma forma sistemática para o exame de todas as atividades executadas por uma empresa e do modo como elas interagem é necessária para a análise das fontes da vantagem competitiva”, e ,

com essa finalidade criou a *cadeia de valores*, apresentada em capítulo anterior desta dissertação. Porter considera ainda que a cadeia de valores desagrega uma empresa em suas atividades de relevância estratégica “para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação.” Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando essas atividades estrategicamente importantes de forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

Ainda segundo o referido autor (1992, p. 33), a cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais são peculiares, como “um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação de sua estratégia, e da economia básica das próprias atividades.” Dessa forma, o modelo de cadeia de valores formulado por Porter é *genérico* e necessita ser particularizado para cada empreendimento, quando se propõe analisar o modo pelo qual ela procura obter vantagens na concorrência. Isto é o que se fez, no presente trabalho, como meio de se averiguar a presença do conceito de marketing no processo de gestão das pousadas.

Para servir como ponto de partida para o trabalho de campo, de modo especial para a construção do arcabouço das entrevistas junto aos dirigentes e proprietários, tornou-se necessária a criação de uma *cadeia de valores particularizada*, que consiste na aplicação do conceito de Porter, genérico, ao caso específico das pousadas, como empreendimento turístico. Isto é o que se apresenta na presente seção.

#### **4.1.1 Atividades primárias**

Como já foi detalhado em capítulo anterior, as atividades de valor que constituem a cadeia de valores, segundo Porter (1992), são divididas em dois tipos gerais: *atividades primárias* e *atividades de apoio*.

No caso específico das pousadas, as *atividades primárias* são aquelas relacionadas com a criação, venda e com a vivência pelo hóspede da experiência de desfrute das instalações e do entorno do empreendimento, bem como no acompanhamento após a estada. Seguindo o conceito do referido autor, tais atividades são subdivididas em cinco categorias: *logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviços*.

A *logística interna* compreende as atividades de preparação para o fornecimento do serviço de reserva, recepção e hospedagem do cliente. Podem ser listadas como o recebimento e o armazenamento de materiais relativos à limpeza, alimentação e manutenção da pousada.

Na pousada, as *operações* consistem na atividade principal da empresa, abrangendo a reserva, recepção e o atendimento direto do cliente. Essas atividades abarcam os serviços prestados aos hóspedes, tais como: o traslado de hóspedes de rodoviárias e aeroportos, o *check in* do hóspede na pousada, as atividades de lazer e entretenimento eventualmente oferecidos, o café da manhã, outras refeições servidas e o *check out* do cliente, entre outros.

Quanto à *logística externa*, no caso específico do empreendimento pousada, cabe a afirmação :

Para uma empresa que presta serviço em seus próprios locais (..) a logística externa pode ser, em grande parte, inexistente, sendo as operações a categoria vital." (PORTER, 1992, p.37)

Compreende-se que a única atividade de logística externa existente na pousada trata do processamento das reservas realizadas pelos clientes e na programação de ocupação.

Por sua vez, as atividades de *marketing e vendas* englobam as atividades que estimulam os clientes a hospedarem-se na pousada. São elas: propaganda por

meio de internet, anúncios em publicações, periódicos e outdoors, promoção junto a agentes e agências de viagens e a fixação de preços.

As *atividades de serviço* são desenvolvidas em paralelo ao fornecimento do serviço de recepção e hospedagem do hóspede visando manter ou incrementar o valor dos serviços hoteleiros ofertados. Compreendem as atividades de instalação de equipamentos nas acomodações e instalações e a manutenção da estrutura física da pousada.

#### **4.1.2 Atividades de apoio**

Na cadeia de valores genérica, como foi visto em capítulo anterior, as atividades de apoio compreendem a *aquisição, o desenvolvimento de tecnologia, a gerência de recursos humanos e a infra-estrutura da empresa*.

A *aquisição* compreende a função, o ato de comprar insumos empregados na cadeia de valor da empresa. No caso específico das pousadas, trata-se das compras de uma ampla gama de produtos, tais como os alimentos utilizados pela copa, os equipamentos de refrigeração e de recursos audiovisuais alocados nos quartos e instalações, produtos de higiene pessoal ofertados aos clientes, roupas de cama, mesa e banho, peças de ornamentação do empreendimento, produtos utilizados na limpeza da estrutura física da pousada, entre outros.

O *desenvolvimento de tecnologia* engloba o conhecimento dos procedimentos envolvidos nos equipamentos utilizados no negócio. As pousadas, por serem empresas de pequeno porte, normalmente não dispõem de muitos recursos tecnológicos, restritos, na maior parte dos casos, ao computador utilizado para o controle de hóspedes, programas de reservas e controle de fluxo de caixa e da própria comunicação com os hóspedes, via e-mail, utilizando a internet.

A *Gerência de Recursos Humanos* “compreende as atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e na compensação de todos os tipos de pessoal.” (PORTER, 1992, p.39) É uma atividade que interpenetra toda a pousada, uma vez que o elemento humano, sua principal preocupação, constitui-se no elo entre a empresa e o hóspede.

A *Infra-estrutura da empresa*, na pousada, apresenta-se com as seguintes atividades principais: a supervisão geral, o planejamento e o controle de qualidade dos serviços ofertados ao cliente, realizadas essencialmente pelo proprietário, bem como a administração financeira, a contabilidade e a administração das questões jurídicas. O apoio do proprietário e/ou gerente na recepção e atendimento dos hóspedes, a concepção de instalações que atendam a imagem projetada da pousada frente ao cliente e o conjunto de informações estratégicas acerca do próprio empreendimento, assim como às relativas à concorrência, inserem-se também na atividade de apoio da empresa.

#### **4.1.3 Margem**

No caso específico da cadeia de valores particularizada para as pousadas, o conceito de margem é o mesmo que o configurado na cadeia de valores genérica: a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor.

#### **4.2 Caracterização das pousadas investigadas**

As pousadas investigadas são indicadas no Quadro 2, que obedece o caráter de confidencialidade a respeito da identificação das empresas.

<b>POUSADAS</b>	<b>LOCALIZAÇÃO</b>
A	Jurerê
B	Porto da Lagoa
C	Santinho
D	Ingleses
E	Rio Vermelho
F	Campeche
G	Rio Vermelho
H	Ribeirão da Ilha

**Quadro 2:** Relação das pousadas estudadas

Essas organizações localizam-se geograficamente no espaço da Ilha de Santa Catarina, segundo a Figura 9.

(LOCALIZAÇÃO DAS POUSADAS NO MAPA DA ILHA)

#### 4.2.1 Pousada A

Fundada em 1992, está localizada em frente ao mar, na praia de Jurerê, e nasceu de “um sonho” de sua fundadora, que já era proprietária do amplo terreno onde a pousada foi construída.

Segundo relato de um dos colaboradores da *Pousada A*, a criação do empreendimento teve como história:

A proprietária, partindo das experiências que ela viveu nas inúmeras viagens já feitas, queria um cantinho pra ela e um lugar aconchegante para receber visitantes, sendo também uma renda complementar para a sua aposentadoria[...]

Desde o início do funcionamento da pousada, vislumbrava essencialmente o lazer e o descanso dos hóspedes, procurando um relacionamento estreito com a clientela, estando intimamente ligada ao cotidiano de recepção e atendimento dos mesmos, além de sempre buscar melhorias para o seu empreendimento, por meio da participação em eventos e feiras da área de turismo.

Há dois anos, a administração do negócio sofreu uma transição, passando das mãos de sua fundadora para as mãos de seu filho, que atualmente detém o cargo de gerente geral da pousada e proprietário. O atual proprietário tem no empreendimento seu único negócio e reside na cidade de Porto Alegre, estando presente na empresa apenas uma parte da semana.

Na sua estrutura de pessoal, a pousada conta com oito funcionários, sendo três destes responsáveis pela recepção dos hóspedes, uma encarregada da parte administrativa, dois envolvidos na manutenção, uma camareira e um responsável pela confecção do café da manhã. Esses colaboradores possuem autonomia quanto às decisões que não envolvam questões financeiras, sendo uma administração participativa quanto à iniciativa na resolução de problemas da estrutura física e dos hóspedes.

Em entrevista, os funcionários relataram que “a visão da pousada hoje em dia é faturar (...)”, sendo que o principal foco não reside essencialmente no investimento para o melhor atendimento, mas sim, no aumento da capacidade de recepção de hóspedes visando o aumento da lucratividade do negócio.

O que evidencia essa mentalidade é a expansão física que está em andamento, com o aumento de quatro acomodações até o final do ano de 2004, e que inclui ainda a construção de mais oito unidades até o final de 2005, o que resultará na possibilidade de acomodação de um número maior de clientes.

A pousada oferece dois tipos de opções de hospedagem aos clientes: a) cinco cabanas simples, com diárias que variam entre 180 e 500 reais, entre a baixa e alta temporada; e b) uma cabana super-luxo que com o preço de diária entre 270 e 900 reais, conforme a época do ano.

Dentre essas acomodações, as de mesma categoria possuem decorações idênticas entre si, assinalando uma padronização. A ornamentação de todas as instalações do empreendimento foi definida a partir do gosto pessoal da antiga proprietária, com base nos conceitos de praticidade e oferta de aconchego para o cliente.

Quanto à sua ocupação, apresenta taxa média de 100% de suas unidades na alta temporada e de 20%, durante a semana, a 100% nos finais de semana, na baixa temporada.

A taxa de retorno dos hóspedes frequentadores da pousada é de cerca de 30%, que esses costumam retornar ao empreendimento a cada temporada de verão. A direção da pousada costuma premiar esses clientes fiéis com descontos e a cortesia de diárias gratuitas.

Além dos descontos variáveis em função da época do ano, a pousada A concede aos seus hóspedes certas vantagens nas diárias praticadas, dependendo da ocupação das acomodações.

Seu público alvo está voltado para famílias e casais que buscam descanso, e no presente ano, teve a oportunidade de acrescentar aos seus esforços o turismo de eventos, pela realização da prova de *triatlon Ironman*, realizada a partir da praia de Jurerê Internacional.

As principais localidades emissoras de clientela são a cidade de Joinville, no território regional, as cidades de São Paulo, Curitiba, Mato Grosso e Porto Alegre, no território nacional e os países da França e Alemanha, no território internacional.

Como serviços oferecidos aos hóspedes, a pousada possui em suas acomodações: *frigobar*, televisão, serviço de TV a cabo, telefone, ar condicionado, ventilador e cofre. Suas instalações contam com bar, estacionamento, churrasqueira, piscina, equipamentos para lazer, esporte e praia e playground; contando também com acesso a internet, serviço de camareira, café da manhã e traslado. Em anexo às instalações da pousada, existe o serviço de aluguel de veículos, atendendo os hóspedes e outros turistas que tenham interesse na contratação do serviço. Ainda como opção de lazer, a pousada oferece aos seus hóspedes o serviço terceirizado de empresas de passeios e excursões.

#### **4.2.2 Pousada B**

Começou suas atividades em novembro de 2001, localizando-se na região do Porto da Lagoa da Conceição.

O empreendimento surgiu a partir da posse de um extenso terreno por parte da família do proprietário e de um projeto inicial da construção de um prédio residencial para ser explorado com aluguéis na temporada.

O conceito de pousada e a instalação do negócio foram viabilizados por interesse em tornar o negócio sustentável no ano todo, sem muito planejamento e meio que ao acaso, de acordo com o proprietário:

A idéia surgiu a partir da vontade do meu pai em construir algo naquele terreninho que nós já tínhamos [...] Existia a visão de reformar, fazer algo meio enjambrado, sem gastar muito, não existia a visão de projeto [...] Vamos fazer uns apartamentos para alugar[...] Quando eu entrei na história decidimos fazer um projeto com arquiteto, para pousada com restaurante.

O referido empresário, decidindo criar toda a estrutura de atendimento e recepção de hóspedes, buscou uma formação mais específica na área de hotelaria visando a maior profissionalização de sua administração. Reside ele na pousada e possui outra ocupação diferente da administração da mesma.

No período pesquisado, a receita advinda das hospedagens na pousada estava sendo reinvestida na melhoria da infraestrutura do estabelecimento, com ampliações e melhoria dos serviços responsáveis pela diferenciação do negócio aos olhos do cliente.

Possui 10 apartamentos, apresentando decoração padronizada para hospedagem, sendo que seis são do tipo *flat* (com cozinha integrada) com diárias que variam entre e 60 e 205 reais entre baixa e alta temporada e quatro são suítes com diárias que variam entre 50 e 160 reais.

Como estratégia para lidar com a baixa taxa de ocupação fora da temporada, o proprietário aluga os apartamentos do tipo *flat* para mensalistas, com a vigência do contrato de locação até o início da alta temporada.

A pousada conta com dois colaboradores, sendo uma responsável pela limpeza e outra pela recepção.

As principais cidades de origem dos seus clientes são: Blumenau, São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul e apresenta uma taxa de ocupação de 20 por cento na baixa temporada e de 50 por cento na alta temporada.

O proprietário pretende construir junto ao cliente um conceito melhor definido, o que pode ser constatado pela seguinte manifestação:

A imagem que eu quero passar para o meu cliente, é a da pousada boa, em termos de qualidade, que oferece uma cama boa e um bom atendimento [...] Outra coisa que eu divulgo muito é a trilha para a praia da Joaquina, que existe aqui no terreno [...] Mas a pousada tem que ter um diferencial [...] Mas eu sinto falta de ter uma idéia que seja o meu diferencial.

#### **4.2.3 Pousada C**

Está localizada na praia do Santinho, tendo sido fundada em 1999.

Os proprietários, naturais do estado do Rio Grande do Sul, adquiriram o vasto terreno onde atualmente se localiza a pousada, objetivando abrir um negócio para complementar a renda familiar, após a aposentadoria. A idéia de construir uma pousada veio da consagração do Resort Costão do Santinho como um pólo atrativo do turismo de eventos para a região e de sua proximidade com a propriedade.

A pousada constitui-se na principal ocupação econômica do casal de proprietários, porém não é a única fonte de renda dos mesmos.

Natureza, tranquilidade e entretenimento são os conceitos que permeiam a filosofia de funcionamento da pousada, que foi concebida e construída preservando as espécies nativas do local e o cultivo da cultura da ecologia.

Como serviços ofertados ao cliente a pousada oferece nas suas acomodações: *frigobar*, televisão, ar-condicionado quente e frio, ventilador e cofre; café da manhã, com alimentos naturais elaborados na própria pousada, lavanderia, serviço

de copa, traslado (terceirizado) e o serviço de camareira fazem parte também do cotidiano que o hóspede vive em sua estada no empreendimento.

A infraestrutura da pousada ainda conta com bar, estacionamento coberto, salão de jogos, churrasqueira, piscina adulto e infantil, playground, arborização abundante, acesso a trilhas ecológicas e equipamento de praia

Os dois proprietários fazem todo o serviço de recepção e reserva, e contam com a ajuda de dois colaboradores no atendimento dos hóspedes da pousada, sendo responsável pelo jardim e a outra encarregada da arrumação dos quartos e limpeza.

O estabelecimento possui 9 acomodações do tipo *chalé*, apresentando ornamentação semi-padronizada, sendo que duas são suítes exclusivas para casais, três chalés de dois dormitórios e quatro chalés de um dormitório. As diárias praticadas variam entre 70 e 90 reais, conforme o tipo de acomodação, na baixa temporada e de 100 a 120 reais na alta temporada,.

A taxa média de ocupação na alta temporada é 90 por cento e 30 por cento na baixa temporada. Já a taxa de retorno dos hóspedes é considerada alta pela proprietária, que definiu como sendo em torno de 40 por cento, a cada temporada, sendo que as indicações representam até 60 por cento das estadas.

Apresenta como público-alvo, amantes da natureza, surfistas, casais, famílias e participantes de eventos realizados na ilha, mais especificamente, pela proximidade física com o local, os realizados no Centro de Eventos do *Resort* Costão do Santinho.

Os estados de origem da clientela são: Rio Grande do Sul, São Paulo e Paraná, sendo que as cidades de Blumenau, Brusque e Criciúma também figuram entre

as principais emissoras de clientela da pousada. Como turistas internacionais os argentinos foram citados pela proprietária como os principais representantes.

#### **4.2.4 Pousada D**

Está localizada na praia de Ingleses, na região norte da Ilha de Santa Catarina, e funciona há cinco anos.

Segundo a proprietária, ouvida em entrevista, a fundação do empreendimento se deu da seguinte forma:

A criação da pousada veio das vivências que a minha família teve nas temporadas de veraneio, quando nós viajávamos pra ilha e não encontrávamos nenhuma pousada que atendesse aquilo que nós precisávamos.

A partir da mudança da família para Florianópolis e do ensejo em criar uma pousada, que, sob a ótica destes, não existia até então, surgiu o empreendimento.

Funcionou no seu primeiro ano como residencial com aluguéis mensais, contando com seis acomodações, passando na entrada do segundo ano a funcionar como pousada, cobrando diárias

Com ambiente familiar, possui doze unidades com decoração padronizada, sendo dez apartamentos e duas suítes, com diárias para casal de 50 reais na baixa temporada a 120 reais na alta temporada. Como estratégia para driblar a baixa ocupação, os proprietários disponibilizam suas acomodações com aluguéis mensais até o início da alta temporada.

Os proprietários moram na pousada com sua família, onde realizam juntamente com seus filhos, grande parte do serviço da pousada, contando com a ajuda de um colaborador que atua na limpeza dos apartamentos.

A taxa de retorno de hóspedes é considerada pela proprietária como baixa, representando cerca de 20 por cento. A mesma alegou que esse percentual não é

expressivo, porque os clientes buscam a novidade de ir para um destino diferente a cada viagem.

Seus clientes vêm na sua grande maioria do estado de São Paulo, sendo seu público alvo composto por aquelas pessoas com família numerosa, que procuram um local com infra-estrutura completa, possibilitando o atendimento de necessidades tais como a preparação de alimentos e a lavagem de roupas nas próprias acomodações.

Suas acomodações oferecem aos hóspedes: *frigobar*, televisão, ar condicionado, ventilador, máquinas de lavar nos apartamentos, pontos para internet e cofre. O empreendimento conta, ainda, em sua estrutura: serviço de café da manhã (terceirizado), serviço de camareira, traslado (terceirizado), estacionamento exclusivo, sala de TV, churrasqueira e piscina.

#### **4.2.5 Pousada E**

Localizando-se na reserva ecológica do Parque do Rio Vermelho, ao norte da Ilha de Santa Catarina, ocupa área de 56 mil metros quadrados, tendo sido a primeira pousada criada na Ilha de Santa Catarina, em 1983.

Surgiu sem nenhuma espécie de pesquisa ou planejamento, tendo como finalidade inicial a instalação de um centro de estudos de terapias alternativas, com um espaço para a promoção de workshops e trabalhos terapêuticos. Por sugestões, e pelo anseio de amigos permanecerem por mais tempo nas instalações da casa acabou se transformando em pousada.

Em entrevista, a proprietária da pousada manifestou-se a respeito de sua participação no empreendimento do seguinte modo: “A pousada para mim é um prazer, sendo um meio de vida, e não um meio de morte.”

Na implantação do empreendimento, a proprietária residia em uma das suítes oferecidas; na ocasião em que foi realizada a entrevista (agosto 2004), ocupava um chalé construído no entorno da rica vegetação que faz parte do empreendimento. A receita obtida por meio da ocupação da pousada não é sua única fonte de renda, porém seu trabalho na mesma constitui-se em sua principal ocupação.

Ainda durante a entrevista, a proprietária manifestou que não pretende expandir o número de acomodações ofertadas aos clientes, visando preservar a qualidade do atendimento personalizado que presta aos hóspedes e o espaço reservado a realização dos processos terapêuticos. O outro motivo manifestado para a manutenção do tamanho do empreendimento consiste na opção de sua proprietária em não realizar um investimento financeiro muito expressivo, porque, conforme foi expresso em entrevista concedida por sua proprietária: “O tempo de espera do retorno de um investimento grande no segmento das pousadas é longo.”

Seu quadro de pessoal é composto por dois funcionários, definidos pela dirigente como sendo “polivalentes”, isto é, conhecem toda a rotina de funcionamento da pousada e são incentivados a terem iniciativas e participação ativa garantindo o melhor atendimento do hóspede. Como funções primordiais, um destes colaboradores é responsável pela limpeza e preparação do café da manhã aos hóspedes e o outro responsável pela manutenção e jardinagem, sem esquecer que a proprietária participa também ativamente de todas as atividades operacionais existentes na pousada

A imagem da pousada que a dirigente pretende construir junto aos hóspedes a partir das experiências vividas é traduzida pelos conceitos de cordialidade, amabilidade e proximidade com o próximo.

A pousada tem capacidade para receber 27 pessoas, ofertando dois tipos de opções de hospedagem aos clientes: dois chalés com diárias que variam entre 88 e 132 reais entre a baixa, alta e altíssima temporada, e cinco suítes temáticas que apresentam diárias entre 80 e 150 reais conforme a época do ano.

Os seguintes serviços são colocados à disposição dos hóspedes: *frigobar*, televisão, telefone, ar condicionado, ventilador e cofre. Suas instalações contam com estacionamento, sala de TV, sala de eventos, churrasqueira, piscina, abundante arborização e trilha ecológica. Na alta temporada, oferece, ainda, os serviços de lavanderia, café da manhã, internet, camareira, equipamentos de lazer e esporte, *playground* e aulas de ioga.

Não apresenta um público alvo definido, e em paralelo ao funcionamento da pousada, a dirigente disponibiliza suas instalações para a realização de workshops, trabalhos terapêuticos e festas comemorativas de médio porte.

As principais localidades emissoras de clientela são as cidades de Porto Alegre e Curitiba, no território regional, os estados de Mato Grosso do Sul, Rio de Janeiro e São Paulo no território nacional e os países da França, Alemanha, Itália e Inglaterra no território internacional.

Segundo relato da proprietária, a taxa de retorno dos clientes da pousada é elevada (cerca de 40 por cento), e muitos deles se hospedaram a primeira vez como namorados, há muitos anos, e, posteriormente voltaram ao empreendimento já com seus filhos.

#### **4.2.6 Pousada F**

Inaugurada em 2000, localiza-se em frente ao mar da praia do Campeche, na região sul da Ilha de Santa Catarina. O conceito do empreendimento surgiu dez a-

nos antes, por iniciativa de um dos proprietários da pousada, a partir da implantação do hotel situado na mesma localidade da pousada, porém em outro endereço. Ao serem iniciadas suas atividades, o referido hotel dispunha apenas de quatro acomodações e funcionava como uma espécie de hospedaria, atendendo a um público que buscava uma hospedagem com tarifas econômicas.

Com a melhoria da estruturação desse hotel, que era o único da região, surgiu o desejo da construção de um empreendimento que atendesse a uma outra clientela mais exigente, apresentando tratamento personalizado, que possibilitasse a cobrança de tarifa-luxo.

Um de seus proprietários reside na pousada e outro no hotel, sendo que os se empreendimentos constituem na única ocupação econômica dos dois.

Os atributos valorizados pelos proprietários da pousada frente aos clientes, conforme manifestação dos mesmos, são a nostalgia, a saudade, a cortesia, a personalidade, o aconchego, configurando-se numa casa de “cura” para os males do cotidiano repleto de atribulações.

A pousada conta com onze funcionários, sendo que possuem conhecimento sobre o funcionamento integral da pousada e a fluência em diversos idiomas, proporcionando um atendimento diferenciado ao cliente. Suas responsabilidades estão distribuídas da seguinte maneira: quatro funcionários nas atribuições de recepção e reservas, um funcionário na manutenção, um funcionário na jardinagem, duas no serviço de camareira e duas copeiras. Existe o aumento de quatro funcionários na alta temporada, sendo dois desses alocados na recepção e dois nas atribuições do serviço de limpeza e arrumação das dependências.

Sua estrutura contempla: sala holística, piscina, ofurô aquecido no jardim interno, área de lazer no jardim, serviço de café da manhã preparado pelos próprios colaboradores da pousada, sauna, TV, frigobar e sala de leitura.

Compõem-se de 21 acomodações, a saber: 12 suítes simples com jardim privado, com diárias que variam entre 125 e 168 reais, conforme a baixa e a alta temporada; 07 suítes luxo com sacada, possuindo frente para o mar ou frente para o jardim, decoradas com piso de madeira nobre e móveis artesanais, com diárias de 160 a 240 reais e de 160 a 220 reais na suíte com frente para o jardim; duas suítes *master* com diárias de 240 a 320 reais, e 02 apartamentos do tipo *apart* com cozinha integrada, com valores de diárias de 160 a 240 reais.

Sua clientela no mês de julho apresentou maior incidência de estrangeiros do que de brasileiros, originários principalmente dos Estados Unidos, Holanda, Itália, Holanda; os nacionais residem em São Paulo, Paraná, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul.

Seu público alvo é composto essencialmente por famílias, o público GLS, pelo turismo de eventos e pelo turismo internacional.

A taxa de ocupação do empreendimento na baixa temporada é de 89%, na alta temporada é de 75% e de 100% na altíssima temporada, sendo que nessa época muitos clientes procuram o empreendimento que, por lotação esgotada, não pode recebê-los.

O reinvestimento do lucro obtido com o funcionamento da pousada em termos de melhoria da infraestrutura está perto dos 15 por cento. Conforme relato de um de seus proprietários, passada a fase de investimento, tais como a estrutura de aquecimento solar, aparelho para a captação da água de ponteira e composteiras, o empreendimento começou a recuperar o investimento inicial.

A ambição de seus proprietários é o incremento da taxa de retorno e da fidelidade de seus hóspedes, que hoje é de 40 por cento, com uma ocorrência anual; como ideal, gostariam que os clientes retornassem ao empreendimento mais do que uma vez a cada ano.

#### **4.2.7 Pousada G**

Atua como pousada desde o mês de novembro de 2000; anteriormente (há dois anos), funcionava como residencial, contando com os aluguéis de temporada.

É um negócio essencialmente familiar, sendo a única ocupação econômica do casal, que reside com sua família na própria pousada. Em sua administração cultivam os conceitos de cortesia e integração com o meio ambiente perante a clientela.

Conta na sua estrutura de pessoal, além do casal de proprietários e de seus filhos, com dois colaboradores encarregados de serviços gerais na baixa temporada e oito colaboradores na alta temporada. Os proprietários aprenderam conhecimentos de línguas estrangeiras vislumbrando o melhor atendimento dos clientes estrangeiros.

Seu público alvo é composto pelas famílias de classe média, que viajam de automóvel, com condições financeiras modestas.

Em termos de acomodações, apresenta uma decoração relativamente padronizada, nos chalés de um quarto, com diárias que variam de 61 a 80 reais entre baixa e alta temporada; nos chalés de dois quartos com diárias de 115 a 135 reais e nos apartamentos, praticando tarifas de 54 a 70 reais.

A taxa de retorno de clientes é considerada baixa, em torno de 20 por cento, sendo que já foi percebido que 30 por cento dos hóspedes são fruto de indicações de clientes que já estiveram na pousada.

Paraná, São Paulo, Minas Gerais e Bélgica, Alemanha, Estados Unidos e Portugal são as regiões de onde provêm os clientes da pousada, sendo que a taxa de ocupação do empreendimento é, na baixa temporada, de 10 por cento, e, na alta, de 70 por cento.

Como serviços ofertados, a pousada apresenta: *frigobar*, televisão, telefone, ar condicionado, ventilador, café da manhã caseiro, estacionamento coberto, lavanderia (terceirizado), acesso para deficientes, serviço de camareira, sala de eventos, churrasqueira, piscina, quadras de vôlei e futebol de campo, *playground*, arborização e acesso a trilhas ecológicas.

#### **4.2.8 Pousada H**

Fundada no mês de janeiro de 1997, com localização na praia do Ribeirão da Ilha, surgiu a partir do sonho de seus proprietários em possuir um negócio próprio, aproveitando a propriedade e o museu em anexo que já faziam parte do patrimônio da família.

O conceito da pousada vem da região onde está inserida, que é um local histórico dos colonizadores da ilha, com abundante riqueza de tradição e belezas naturais, convidando o hóspede a viver plenamente a experiência de estar em contato com esse recanto tipicamente açoriano. Segundo seu proprietário, é “a tradução da informalidade com a comodidade, estando em casa, sem as incumbências domésticas.”

Buscando ampliar ainda mais esse contato, a pousada possui em anexo um restaurante com pratos tipicamente açorianos, elaborados pelos próprios proprietários.

É um negócio essencialmente familiar, porém não se constitui na única ocupação econômica do casal, que reside com sua família na própria pousada. Conta na sua estrutura de pessoal, além do casal de proprietários e de seus filhos, com dois colaboradores encarregados de serviços gerais na baixa temporada e oito colaboradores na alta temporada.

Em termos de acomodações, apresenta uma decoração relativamente padronizada nas nove suítes ofertadas, sendo divididas em: suítes menores com vista para o jardim, com diárias que variam de entre 65 e 85 reais entre baixa e alta temporada; suítes menores com vista para o mar, com diária de 72 a 92 reais; suítes com ar condicionado praticando a diária de 84 a 110 reais e a suíte presidencial, com diárias de 100 a 120 reais.

As principais localidades emissoras de clientela são constituídas pelo estado de São Paulo no território nacional e pelos países da França, Alemanha, Bélgica e Inglaterra no território internacional.

A taxa de retorno dos hóspedes já freqüentadores da pousada é de 40 por cento, voltando à pousada pelo menos uma vez a cada ano.

Seu público alvo é composto essencialmente por famílias, casais, pelo turismo de eventos, com casamentos e convenções e pelo turismo internacional.

A taxa de ocupação do empreendimento na baixa temporada é de 30%, na alta temporada é de 85% e de 90% na altíssima temporada.

Frente à prestação de serviços, o proprietário manifestou que “diz ao cliente que este peça tudo o que deseja, e que dentro do possível irá atendê-lo.” Como serviços ofertados, a pousada apresenta: televisão, telefone, ventilador, serviço de café da manhã caseiro, estacionamento, lavanderia (terceirizado), internet, acesso para deficientes, serviço de copa e camareira, sauna, sala de eventos, salão de jogos,

churrasqueira, *playground*, arborização translado (terceirizado), cofre e acesso a trilhas ecológicas.

### **4.3 COMPOSIÇÃO DAS CADEIAS DE VALORES DAS POUSADAS ESTUDADAS**

A presente seção tem por finalidade apresentar a composição das cadeias de valores das pousadas investigadas, elaborada com base na cadeia de valores particularizada, apresentada em seção anterior, e nos dados levantados junto aos empreendimentos pesquisados.

#### **4.3.1 Atividades primárias**

Nas pousadas, essas atividades podem ser identificadas como aquelas envolvidas na criação física dos serviços ofertados pelo empreendimento, sua venda e prestação ao hóspede, bem como no contacto posterior à estada do mesmo.

##### **4.3.1.1 Logística Interna**

A *logística interna* de todas as pousadas estudadas consiste nas atividades de recebimento e no armazenamento dos produtos de limpeza das acomodações e instalações da pousada, produtos de higiene dos hóspedes e alimentos utilizados nas refeições. É realizada essencialmente pelos colaboradores encarregados da recepção, parte administrativa e manutenção da pousada, quando existentes; senão, pelos próprios proprietários dos empreendimentos.

##### **4.3.1.2 Operações**

As atividades de *operações* observadas em todas as pousadas podem ser traduzidas como a essência do esforço dos trabalhos realizados por todos os colabo-

radores da organização. Compreende o atendimento dos chamados realizados por intermédio do telefone e da internet solicitando a realização de reservas, passando pela recepção dos hóspedes, oferecendo a opção do fornecimento de traslado para a chegada até a localização da pousada; o *check in* dos clientes na pousada, a preparação do café da manhã e a limpeza das acomodações, sem esquecer da resolução de eventuais dificuldades apresentadas pelos hóspedes, bem como o *check out* e o convite para que os mesmos retornem em outras ocasiões ao empreendimento.

Nas *Pousadas C, D, E, G e H*, pode-se notar como particularidade que a recepção é realizada quase que exclusivamente pelo proprietário ou dirigente, que procura, desta forma, já na entrada, estabelecer um relacionamento mais estreito com o hóspede, o que facilita a percepção das expectativas deste último frente à estada.

#### 4.3.1.3 Logística Externa

A *logística externa* encontrada nas pousadas estudadas, como já havia sido previsto na concepção da cadeia de valores adaptada apresentada no início deste capítulo, trata do processamento das reservas realizadas pelos clientes e na definição da programação de ocupação da pousada por parte da área administrativa.

Na *Pousada E*, as atividades de reservas e programação de ocupação da pousada são realizadas sem a utilização de nenhuma espécie de programa computacional. Em entrevista, a proprietária declarou:

Eu já tive desses programas que fazem reservas e controlam o fluxo dos hóspedes, mas desisti [...] Era tudo tão complicado que eu preferi fazer uma planilha simples, à mão mesmo, que no final das contas surte o mesmo resultado.

Já as outras pousadas estudadas apontaram a utilização de programas computacionais para a realização destas atividades.

#### 4.3.1.4 Marketing e vendas

Tendo em vista as atividades relacionadas com marketing e vendas, a totalidade das pousadas investe atualmente cerca de dez por cento de sua receita em atividades de promoção e venda. Alguns proprietários consideram o investimento muito expressivo, enquanto outros julgam que precisam incrementar ainda mais esses esforços, demonstrando claramente a adoção de estratégias diferentes.

Quanto ao estabelecimento de parcerias com agências de turismo, visando o incremento das vendas, as *Pousadas B, D, E, G e H* não possuem nenhuma espécie de convênio; entretanto, quando eventualmente as referidas agências encaminham algum turista ao estabelecimento, recebem o valor de dez por cento das diárias ocupadas pelo mesmo, como pagamento por sua indicação.

Neste aspecto, a *Pousada F* configura-se como um modelo para as outras pousadas da ilha. Seus proprietários promovem a pousada também em feiras de turismo, realizadas no território nacional e internacional, já tendo viajado para países como o Chile e a Argentina, na América do Sul; Portugal, Marrocos e África nos continentes europeu e africano.

A *Pousada C* apresenta também um relacionamento estreito com essas agências, principalmente as promotoras de eventos, objetivando o fechamento de grupos de participantes de eventos. Assinou, ainda, convênio com o clube de turismo, que concede descontos aos seus associados.

O dirigente da *Pousada A* afirmou não gostar de trabalhar com essas empresas, por estipularem preços fixos e exigirem o bloqueio da reserva das acomodações, muitas vezes não respeitando a época do ano e nível de ocupação que o empreendimento possui no momento de sua chegada.

Objetivando o estreitamento com essa forma de promoção, o dirigente da *Pousada B*, após a construção de algumas melhorias na infraestrutura de seu empreendimento, pretende contratar um colaborador para realizar contatos pessoais diretamente em agências visando tornar a pousada mais conhecida no território nacional.

Ao lado do relacionamento com as operadoras e agências de turismo, os anúncios em publicações foram apontados como mais uma opção de promoção dos empreendimentos. Assim, os dirigentes das *Pousadas B, D e G* ressaltaram o excelente retorno da publicação de anúncios em guias nacionais direcionados aos turistas, em função da grande credibilidade dos mesmos, suas grandes tiragens e a facilidade de encontrá-los em pontos de venda .

Por sua vez, a *Pousada F* investe maciçamente no anúncio em revistas e guias direcionados a viajantes. A esse respeito, um dos seus dirigentes manifesta-se da seguinte maneira: “Quando um turista planeja a viagem para algum destino sempre busca informações atualizadas numa publicação da área.” A divulgação do nome da pousada conta, também, com muitas reportagens que são feitas espontaneamente por revistas de circulação nacional e internacional, não representando investimento financeiro algum por parte da pousada.

Possuindo opinião divergente, as proprietárias das *Pousadas C e D* afirmaram já ter contratado anúncios em revistas de viagem de companhias aéreas e anúncios em periódicos regionais e nacionais; julgam que, nos tempos atuais, o investimento não se justifica, sendo a internet o principal instrumento de atração do cliente.

Por ocasião da realização da entrevista, a disponibilização do site configura-se como o principal meio de comunicação com o cliente potencial, sendo utilizado por todas as pousadas estudadas e normalmente elaborado por profissionais espe-

cializados. Tem o intuito de aproximar o cliente da vivência proporcionada pela estada na pousada, com a opção da efetuação de reserva por ele mesmo. Um poderoso atributo desse meio é a tradução de parte de seu conteúdo para línguas estrangeiras, visando atingir um público que se encontra fora do território nacional. Curiosamente, muitas vezes a utilização desse recurso não configura uma estratégia intencional por parte dos proprietários em atingir esse público alvo específico.

A principal dificuldade apontada no uso dessa ferramenta, conforme foi manifestado pelos dirigentes, está na devida atualização dos mesmos, mantendo o cliente prontamente informado das modificações realizadas em cada pousada.

Como contato pós-venda, as *Pousadas B e F* enviam, via e-mail, felicitações em datas comemorativas, bem como informativos sobre as novidades da pousada e eventos, buscando criar vínculo com os clientes.

Já a *Pousada C* envia, via correio, uma carta alusiva ao início da alta temporada, ressaltando as novidades da pousada e convidando o cliente para retornar ao empreendimento.

O dirigente da *Pousada G* manifestou não usar seu cadastro de clientes para contatos posteriores, alegando que caso utilizasse essa prática corria o risco de não ser ética, uma vez que os clientes podem vir a se hospedar com companheiros de fora do casamento, sendo assim inconvenientes.

O dirigente da *Pousada H* manifestou seu interesse na utilização do cadastro de seus clientes e pretende implementá-lo à curto prazo, com o envio de mensagens comemorativas de final de ano e de felicitações pela data de aniversário, ofertando cortesias aos hóspedes.

Na *Pousada A*, por iniciativa dos funcionários, no ano passado, foi verificada a viabilidade da implementação do envio de correspondência alusiva ao início de mais

um período de férias. Entretanto, por motivos de custos altos de realização não pôde ser implementado, tendo em vista que o banco eletrônico de dados dos clientes possui mais de 1.500 clientes cadastrados.

Quanto à fixação de preços, verificou-se que a flutuação da tarifa balcão da diária praticada pelos empreendimentos *Pousada A, B, D, G e H* e a negociação do preço são considerados como algo estratégico na conquista do hóspede da pousada. Configura-se, desse modo, mesmo que implicitamente, a adoção da estratégia de liderança de custos por parte da empresa.

De outro lado, as *Pousadas C, E e F* praticam essencialmente a flutuação dos valores das diárias pela vigência da temporada, confiando na diferenciação de suas instalações e acomodações, assim como na qualidade dos serviços ofertados, configurando a adoção da estratégia de diferenciação, também referenciada na base teórica.

Assinalando a busca por uma gestão mais profissionalizada, um dos proprietários da *Pousada F*, em entrevista realizada declarou que:

Aqui, o valor estipulado pelas diárias é definido conforme o nível de investimento realizado na pousada e a sua amortização, sem esquecer do custo de funcionamento da mesma, que é baixo para nós [...] Nós somos profissionais, não aumentamos o preço só porque entramos na alta temporada.

Quanto à realização de pesquisas de satisfação dos clientes, as *Pousadas A, B e F* costumam colocar nas suas acomodações formulários com perguntas relativas à qualidade do atendimento e do funcionamento da pousada, buscando conhecer a opinião dos hóspedes e receber sugestões.

Já as *Pousadas D, E, G e H*, conforme relatos de seus proprietários, manifestaram a utilização dessas pesquisas por escrito no passado e, posteriormente, optaram por fazê-las de forma mais informal, por meio de uma conversa no *check out* do cliente, buscando contacto personalizado com o hóspede.

A *Pousada C* ainda não faz uso desse instrumento, porém, pretende colocar em funcionamento já na próxima temporada, buscando conhecer ainda mais as impressões de sua clientela perante aos serviços ofertados.

Quanto à implementação das sugestões advindas da realização dessas pesquisas, sejam elas formais ou informais, foi observado que muitas mudanças já foram realizadas no atendimento e na infraestrutura física dos empreendimentos decorrentes das mesmas. Como principais obstáculos, foram indicados: a existência de restrições orçamentárias por parte dos empreendimentos, a falta de preparo por parte dos colaboradores dos próprios estabelecimentos e a falta de apoio por parte da população local, perante as atividades turísticas.

Quanto à dificuldade advinda da falta de preparo por parte dos colaboradores, um dos proprietários da *Pousada F* declarou:

[...] A limitação humana, os profissionais mal formados são a principal limitação[...] Formação humana entra: a formação profissional, a formação do caráter, formação da honestidade...

Em entrevista, os funcionários da *Pousada A* indicaram a não aceitação, por parte do atual proprietário, da realização de investimentos voltados à adoção de um programa de fidelidade, e a colocação de anúncios do empreendimento em periódicos e revistas especializadas.

#### 4.3.1.5 Serviço

As *atividades de serviços* são executadas pelos funcionários encarregados da manutenção, contemplando os cuidados relacionados aos jardins que compõem o entorno do empreendimento, assim como eventuais consertos nas instalações comuns e acomodações da pousada.

Na *Pousada G*, os serviços de manutenção e jardinagem são realizados diretamente pelos seus proprietários, com o intuito de diminuição de custos, alegando que a mão de obra especializada na realização desses serviços é muito cara. Um outro aspecto favorável dessa prática apontado pelo proprietário, reside no fato de que alguns aspectos paisagísticos são mais bem definidos a partir do gosto pessoal deles próprios, fato que seria mais difícil sendo feito por terceiros.

Já nas *Pousadas A, B, C, D, E, F e H*, esses serviços são realizados por profissionais especializados, munidos de conhecimentos e experiência prática acerca das práticas envolvidas no cumprimento dessas atividades.

#### **4.3.2 Atividades de Apoio**

No caso específico das pousadas, as atividades de apoio são aquelas que dão suporte às atividades primárias já descritas anteriormente, e a si mesmas, fornecendo os produtos adquiridos, tecnologia, pessoal capacitado e diversas funções necessárias à gestão do empreendimento, tais como o planejamento e a administração financeira e contábil.

##### **4.3.2.1 Aquisição**

A *atividade de aquisição* é desempenhada pela área administrativa, tendo supervisão total do proprietário, que concentra o poder de decisão frente aos fornecedores.

No tocante à preocupação com a qualidade das marcas dos fornecedores de roupa de cama e banho, artigos de higiene e ornamentação direcionados aos clientes, nas entrevistas concedidas pelos representantes das *Pousadas A, B, C, D, G e H*, foi relatado que a empresa busca a melhor opção, conjugando o binômio preço e

qualidade. Nessa busca, não existe fidelidade quanto à determinação dos fornecedores, mas sim, a escolha da melhor oferta. Ainda na *Pousada G*, foi assinalada a compra de móveis usados para a composição da decoração de suas acomodações e instalações, objetivando maior economia.

Nas *Pousadas E e F* foi identificada a escolha de fornecedores e materiais diferenciados, como móveis fabricados com madeira de demolição para a decoração dos quartos e instalações, baixelas e talheres de prata, camas *box king size* e travesseiros de pena de ganso, visando atingir um público que prima pelo bom gosto e qualidade dos produtos.

Como particularidade, o dirigente da *Pousada F* manifestou sua escolha preferencial, quando possível, pelos fornecedores de bebidas e alimentos situados na região do entorno da pousada, colaborando desta forma com o desenvolvimento e crescimento econômico do lugar, o que também beneficia a pousada.

Dirigentes das *Pousadas C, F e H* manifestaram a preocupação quanto à compra de alimentos naturais sem agrotóxicos para a preparação do café da manhã, atendendo a uma tendência atual de preocupação com a saúde, por intermédio da qualidade da alimentação. Com esse foco, as *Pousadas F e H* utilizam em seu café da manhã alimentos plantados na própria sede da pousada, preservando sua qualidade.

#### 4.3.2.2 Desenvolvimento de tecnologia

Na maior parte das pousadas estudadas, a atividade de desenvolvimento de tecnologia demanda, quase que exclusivamente, o conhecimento por parte dos colaboradores e dirigentes relativamente ao domínio dos programas adotados para reservas e cadastro dos hóspedes da pousada.

Nas *Pousadas A, B, D, F e H* são utilizados programas de reserva e cadastro de clientes, objetivando a maior eficiência e o melhor aproveitamento da manipulação dos dados dos clientes já atendidos. Sendo que algumas dessas utilizam a possibilidade de gerar correspondências automaticamente para enviar comunicados aos hóspedes.

Na *Pousada B* é utilizada também a tecnologia a favor da segurança, com um circuito interno de câmeras nas instalações comuns e entrada do empreendimento.

Na *Pousada D* foi encontrado como recurso a utilização de cartões-chave no controle do fornecimento de luz para os hóspedes. Conforme relato de sua proprietária, a economia gerada a partir da diminuição do desperdício de energia elétrica, por parte dos hóspedes, justificou o investimento.

#### 4.3.2.3 Gerência de recursos humanos

São atividades realizadas pelo proprietário e pelo administrativo das empresas, contemplando as indicações feitas quanto à qualidade do serviço realizado pelos funcionários, da manutenção e limpeza do empreendimento, da contratação de mão-de-obra extra para a temporada e do pagamento dos funcionários.

Nas *Pousadas E, F e G*, os proprietários investiram na capacitação de pessoal com o encaminhamento dos colaboradores para a realização de cursos capacitadores em instituições como o SENAC, visando a aquisição de novas técnicas para as suas áreas de atuação. Sendo que na *Pousada F*, os proprietários assinalaram a importância do exemplo dos próprios dirigentes quanto à qualidade na realização dos procedimentos e atendimento de hóspedes, mostrando que o cliente deve ser recebido na pousada como se fosse um parente retornando ao lar.

Conforme o relato de um dos proprietários da *Pousada F*: “hotelaria é vocação, não profissão”. Assinalando que a escolha por parte dos dirigentes daqueles que farão parte do empreendimento deve passar pela premissa de que os mesmos devem gostar de receber pessoas, acima de tudo. Manifestou que essa preocupação tem dado bons frutos, tendo em vista o nível de satisfação manifestado pelos clientes e a baixa rotatividade de funcionários na pousada.

Na *Pousada B* existe uma programação por escrito do que a camareira deve fazer em cada uma das unidades, assim como, um boletim de conferência de cada um dos itens que devem ser observados na limpeza. Em entrevista, o proprietário manifestou que essas ferramentas auxiliam no controle por parte da administração dos trabalhos que estão sendo realizados, como também servem como uma espécie de inventário físico do estado de conservação dos objetos constantes dos apartamentos.

No que toca à relevância das reuniões e conversas informais na capacitação de pessoal, foi relatado pelo proprietário da *Pousada C*, em entrevista:

Os contatos pessoais servem como incentivadores do bom atendimento do hóspede[...] A qualidade na realização das tarefas da pousada pelos funcionários acabam sendo a melhor estratégia para a garantia da satisfação do hóspede.

#### 4.3.2.4 Infra-estrutura da empresa

As atividades de infra-estrutura da empresa são realizadas pelo proprietário, em conjunto com os colaboradores da área administrativa e de recepção, na supervisão geral e na busca das características que construam uma imagem da pousada frente ao cliente de bom atendimento, representado pela cortesia e amabilidade.

Na *Pousada B*, tendo em vista a busca pela diferenciação da concorrência e a captação de clientes com um maior nível de exigência quanto à oferta de serviços, serão construídas piscina e cafeteria. Segundo seu proprietário, o novo espaço pro-

porcionará uma maior integração entre os hóspedes e mais um incentivo para o público vir a conhecer o empreendimento. Outro serviço que seu dirigente pretende implementar é a oferta do serviço de café da manhã, também no período de baixa temporada.

Na *Pousada D*, a proprietária pretende construir quartos pequenos, visando a cobrança de um valor de diária mais acessível, buscando atingir um público maior.

Nenhuma das pousadas estudadas tem feito uso de consultoria especializada na área de atendimento de hóspedes, objetivando a melhoria da qualidade dos seus serviços. A contenção de custos e a falta de interesse foram apresentados como principais causas dessa postura.

Na *Pousada E*, como investimento à curto prazo no incremento da estrutura de serviços da pousada, a proprietária manifestou o interesse em construir, em anexo ao empreendimento, um *mini spa*. A idéia vem ao encontro do conceito de bem estar e integração com a natureza que a empresa cultiva.

Devido à sugestão de um hóspede, a *Pousada F* implementará, em curto prazo, a reforma de suítes aplicando diferentes temas no tocante a sua decoração, proporcionando que o cliente volte mais vezes para vivenciar a experiência de estar entrando em contato com a cultura de outros países.

Na *Pousada H* pretende-se construir, em curto prazo, um auditório com capacidade de 120 pessoas, visando atender melhor a demanda existente, e já aproveitada pelo empreendimento na baixa temporada, em função do turismo de eventos.

#### **4.4 Adoção do conceito de marketing e de vendas pelas pousadas investigadas**

À luz das cadeias de valores de cada pousada, explanadas na seção anterior, e considerando-se os conceitos de Kotler a respeito do conceito de marketing e vendas, já indicado anteriormente, além de dados complementares levantados por intermédio das entrevistas com os proprietários e dirigentes das organizações investigadas, será analisada, nesta seção, a presença das orientações de marketing e/ou de vendas no processo de gestão dos referidos empreendimentos.

##### **4.4.1 Orientações referentes ao conceito de vendas**

Concentram-se, principalmente, na confiança da demanda espontânea pela localização, na oferta de instalações e serviços, nas estratégias adotadas e nos esforços de venda e promoção.

###### **4.4.1.1 Demanda espontânea pela localização**

- O fato da *Pousada A* possuir localização privilegiada, de frente para o mar, numa praia de águas claras e calmas, faz com que o dirigente confie na demanda espontânea por parte dos turistas que procuram a Ilha de Santa Catarina e na propaganda boca-a-boca realizada por aqueles que já se hospedaram na pousada para garantir sua ocupação. A manifestação de um dos funcionários da pousada ressalta:

[...]As vantagens naturais que nós já temos, simplesmente por estarmos na beira de uma praia bela e com águas claras, faz com que o proprietário pense que não é um bom investimento colocar dinheiro em esforços de promoção e venda.

Tal concepção reflete-se na recusa pela adoção de programas de fidelidade junto aos clientes, proposto por colaboradores da área administrativa, e em esforços de contacto com os clientes, após a sua estada na pousada.

- As *Pousadas D e E* não utilizam seu cadastro de clientes como base para o estabelecimento de um contacto posterior com o hóspede, alegando que a troca posterior do endereço domiciliar e do endereço eletrônico por parte dos clientes, bem como o preenchimento incorreto das fichas cadastrais, são aspectos que inviabilizam o envio de correspondências e e-mails informativos. Compartilhando essa visão, dirigente da *Pousada G* afirmou não fazer uso do cadastro que possui dos clientes, evitando ser inconveniente e anti-ética, uma vez que os mesmos podem vir a se hospedar com companheiros “não regulares”. A manifestação realizada neste sentido por seu proprietário em entrevista foi:

O cadastro de clientes não é recomendado em hotelaria, porque muitas vezes o homem vem aqui apresentando uma mulher como se fosse sua esposa, quando na verdade não é[...] Depois você manda uma correspondência para sua casa convidando-o a retornar à pousada e cria uma situação desagradável.

#### 4.4.1.2 Instalações e serviços oferecidos

- Na *Pousada E*, a diferenciação existente entre as unidades de hospedagem ofertadas não é resultado de um esforço intencional em oferecer opções diversas aos hóspedes, mas sim, fruto de compras realizadas em viagens de passeio da proprietária.
- A *Pousada H* oferece como elemento atrativo frente à clientela e diferenciador frente à concorrência o serviço de restaurante tipicamente açoriano, onde a escolha do cardápio e a elaboração dos pratos são feitas exclusivamente pelo dirigente juntamente com sua família. Como capacitação pa-

ra melhor atender os clientes, os proprietários realizaram cursos de culinária e gastronomia no Arquipélago dos Açores, tendo apoio do governo da localidade que buscava a difusão da cultura local em terras brasileiras.

- Na *Pousada H*, buscando atender melhor seu público oriundo do turismo de eventos, pretende-se construir, ainda este ano, um auditório com capacidade para 120 pessoas, bem como realizar a ampliação do número de acomodações existentes no empreendimento, visando aumentar em 50% a sua capacidade de recepção de hóspedes.
- Na *Pousada E*, como investimento a curto prazo no incremento da estrutura de serviços da pousada, a proprietária manifestou o interesse em construir, em anexo ao empreendimento, um *mini spa*. A idéia vem ao encontro do conceito de bem estar e integração com a natureza que a empresa cultiva.
- Os proprietários das *Pousadas E, F e G* investiram na capacitação de pessoal, com o seu encaminhamento para a realização de cursos capacitadores, proporcionando o aprendizado de novas técnicas aplicadas às suas áreas de atuação. Entretanto, a orientação dessas atividades de desenvolvimento de seus quadros não obedece a qualquer indicação dada por clientes; teve origem na visão pessoal de cada dirigente.

#### 4.4.1.3 Estratégias competitivas

- Constatou-se que a flutuação da tarifa balcão da diária praticada pelas *Pousadas A, B, C, D, G e H* e a negociação do preço são considerados como elementos estratégicos na conquista do hóspede da pousada, assinalando, mesmo que implicitamente, a adoção da estratégia de liderança

de custos por parte da empresa. Um dos relatos conferidos em entrevista pela proprietária da Pousada C reforça a orientação dessa estratégia:

Eu tenho vontade de fechar a garagem que eu tenho no fundo do terreno e construir uns quartinhos para cobrar uma diária bem baratinha[...] Construir suítes bem simplezinhas, para poder alugar por um preço baixo.

#### 4.4.1.4 Vendas e promoção

- Quanto ao estabelecimento de parcerias com agências de turismo, visando o incremento das vendas, as *Pousadas A, B, D, E, G e H* não possuem nenhuma espécie de convênio, sendo que eventualmente e espontaneamente fazem negócios com aquelas que as procuram.
- O dirigente da *Pousada A* afirmou não gostar de trabalhar com essas empresas, por estipularem preços fixos e exigirem o bloqueio da reserva das acomodações, muitas vezes não respeitando a época do ano e a ocupação que o empreendimento possui no momento de sua chegada.
- A *Pousada C* apresenta um relacionamento estreito com as agências promotoras de eventos, objetivando o fechamento de grupos de participantes, aproveitando sua proximidade física com o Resort Costão do Santinho. Possui também convênio com o Clube de Turismo, entidade que concede descontos nas diárias hoteleiras de diversos estabelecimentos aos seus associados.
- Além de possuir contatos e parcerias com as maiores operadoras de turismo mundiais, os proprietários da *Pousada F* promovem seu empreendimento também em feiras de turismo, realizadas no território nacional e internacional, já tendo viajado para países como o Chile e a Argentina, na

América do Sul; Portugal, Marrocos e África nos continentes europeu e africano.

- Objetivando o estreitamento com essa forma de promoção, o dirigente da *Pousada B*, após a construção de algumas melhorias na infraestrutura de seu empreendimento, pretende contratar um colaborador para realizar contatos pessoais diretamente em agências visando tornar a pousada mais conhecida no território nacional.
- Os dirigentes das *Pousadas B, D e G* ressaltaram o excelente retorno obtido a partir da publicação de anúncios em guias nacionais direcionados aos turistas, tendo em vista a credibilidade dos mesmos frente aos hóspedes.
- Concordando também com essa afirmativa, os dirigentes da *Pousada F* investem maciçamente no anúncio em revistas e guias direcionados a viajantes. A divulgação do nome da pousada conta, também, com muitas reportagens que são feitas espontaneamente por revistas de circulação nacional e internacional, não representando investimento financeiro algum por parte da pousada.
- Possuindo opinião divergente quanto à utilização desses meios de promoção, as proprietárias das *Pousadas C e D* afirmaram já ter contratado anúncios em revistas de viagem de companhias aéreas, bem como anúncios em periódicos regionais e nacionais; julgam que, nos tempos atuais, o investimento não se justifica, tendo em vista o retorno obtido.
- O *site* foi apontado como o principal meio de contato com a clientela por todas as pousadas estudadas. Tem o intuito de aproximar o cliente da vivência proporcionada pela estada na pousada, com a opção da efetuação de reserva por ele mesmo.

#### 4.4.2 Orientações referentes ao conceito de marketing

Concentram-se, principalmente, nos seguintes aspectos: levantamento das necessidades do consumidor, definição de mercado-alvo, análise da concorrência, desenvolvimento da imagem do empreendimento, marketing coordenado, busca de fidelização dos clientes e estratégias competitivas adotadas.

##### 4.4.2.1 Necessidades do consumidor

- As *Pousadas A, B e F* encaminham formulários para análise da satisfação do cliente para cada acomodação ocupada, visando obter respostas sobre a realização da reserva, a recepção na pousada, o estado de conservação dos apartamentos e a qualidade do café da manhã. Conforme relato dos funcionários e dirigentes, pouquíssimos hóspedes se dispõem a completar o mesmo, sendo necessária a pesquisa pessoal no balcão por parte do colaborador que faz o serviço de *check out* dos clientes. No caso da Pousada A, dos resultados obtidos a partir da análise dos questionários preenchidos e das conversas realizadas no evento da saída dos clientes, a área administrativa encaminha para o proprietário as melhorias que foram sugeridas e este segue com a avaliação e, que, caso seja possível, são implementadas. Foi manifestado por entrevistados que as principais dificuldades na implementação dessas melhorias residem na falta de aceitação, por parte do proprietário, por não julgar necessário, e pela falta de capital disponível.
- Um dos proprietários da *Pousada F* manifestou que a próxima melhoria que pretende realizar no seu empreendimento é fruto da sugestão de um dos clientes, captada na pesquisa de análise da satisfação da clientela:

A idéia de criar quartos temáticos, cada um de um país, para que o hóspede possa conhecer o mundo sem sair do Brasil, veio de uma sugestão feita por um hóspede nosso.

- As *Pousadas E e G* já utilizaram formulários abordando questionamentos acerca da satisfação dos clientes frente à hospedagem, porém descontinuaram a aplicação dos mesmos pelo baixo índice de respostas e aproveitamento.
- Em termos de orientação ao cliente, a dirigente da *Pousada E* manifestou a sua preocupação quanto ao atendimento das necessidades e desejos dos hóspedes e da experimentação por ela mesma, dormindo em cada uma de suas unidades, buscando observar e incrementar os serviços ofertados. Sobre essa experiência a proprietária da pousada questionou: “Como eu posso querer saber aquilo que o cliente precisa se eu não me disponho a viver no lugar dele aqui na pousada?”

#### 4.4.2.2 Mercado-alvo

- A *Pousada C* oferece à sua clientela, principalmente composta por pessoas que se preocupam em viver em harmonia com o meio ambiente, a separação de dejetos, objetivando a reciclagem de lixo, com compartimentos separados para cada tipo de material, em todas as suas acomodações e instalações.
- A *Pousada D* proporciona ao seu público alvo, composto por famílias, a oferta ampla de eletrodomésticos, possibilitando o atendimento de necessidades tais como a preparação de alimentos e a lavagem de roupas, nas próprias acomodações.
- A *Pousada E* valoriza sua clientela advinda de cursos e vivências terapêuticas, construindo um espaço especial para a realização desses eventos, instruindo seus colaboradores sobre as particularidades desses hóspedes,

que primam pela privacidade e manutenção do silêncio do ambiente onde estão inseridos.

- A *Pousada F* assumiu um posicionamento frente a sua clientela como *GLS friendly*, isso é, fornecendo um atendimento aberto e cordial diante do público composto por gays, lésbicas e simpatizantes. Um de seus proprietários manifestou que estes são diretamente responsáveis pela alta ocupação da pousada e pela divulgação do empreendimento junto a pessoas com alto poder aquisitivo e bom gosto.

#### 4.4.2.3 Análise da concorrência

- Já foram realizadas visitas programadas, na Ilha de Santa Catarina, por parte dos funcionários da *Pousada A*, com o intuito de identificar aspectos que pudessem vir a incrementar o atendimento e as instalações da pousada. A antiga proprietária da primeira pousada, cujo *hobby* era viajar, fazia eventualmente e de forma não intencional, pesquisas em hotéis na Europa, e uma de suas colaborações no sentido de diminuir custos foi a implementação de avisos nos sanitários das acomodações visando despertar a consciência ecológica para o uso racional de toalhas e água, no que é seguida pela *Pousada F*. As *Pousadas B, C e D* também realizaram viagens no estado de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul, com o intuito de identificar características nos concorrentes, objetivando o incremento do seu negócio.
- Um aspecto interessante, referente a identificação das vantagens da concorrência, está no próprio comparecimento às reuniões da associação *POUSAR*, que são realizadas nas próprias instalações dos associados,

proporcionando desta forma a formação de um panorama por parte dos *pousadeiros* (proprietários e dirigentes de pousadas) sobre as características de cada empreendimento.

#### 4.4.2.4 Desenvolvimento da imagem do empreendimento

- Foi manifestado pelo proprietário da *Pousada B*, relativamente à promoção da imagem da pousada, ansiar pela escolha de um diferencial para o empreendimento, que pudesse ser referência para o seu hóspede. Desta forma, pretende buscar uma diferenciação frente aos seus concorrentes, tendo condições de captar clientes com um maior nível de exigência e requinte.
- Na *Pousada A*, quanto aos materiais utilizados pelos clientes, apenas as toalhas possuem a logomarca do empreendimento, sendo que os sabonetes já ostentaram também sua marca, mas por motivos de custos foram substituídos por outros não personalizados.
- Como implementação de mudanças, a proprietária da Pousada C pretende uniformizar as roupas de cama e banho constantes das acomodações, utilizando a logomarca do empreendimento buscando o estabelecimento de uma imagem mais profissionalizada frente aos hóspedes.

#### 4.4.2.5 Marketing coordenado

- Todos os proprietários e dirigentes de pousadas estudadas manifestaram a preocupação no sentido de transmitir, seja por indicações ou pela força do próprio exemplo, a relevância da articulação da prática da cortesia e da re-

ceptividade juntamente ao atendimento do hóspede. A esse respeito, declarou o proprietário da Pousada G:

o instrumento de promoção mais poderoso para nós aqui da pousada, é a difusão do conceito de marketing interno [...] Assim a minha família e meus funcionários, estão preocupados com o bom atendimento e qualidade do atendimento que estamos dando para os clientes.

#### 4.4.2.6 Fidelização da clientela

- Visando o incremento da taxa de retorno e da fidelidade de seus hóspedes, os proprietários da *Pousada F* lançaram um concurso composto de um sorteio mensal que contempla com diárias gratuitas os hóspedes sorteados.
- A direção da *Pousada A* costuma premiar seus clientes fiéis com descontos e a cortesia de diárias gratuitas.

#### 4.4.2.7 Estratégias competitivas

- Um obstáculo relatado pela proprietária da *Pousada C* para a melhoria da oferta de serviços e qualidade aos hóspedes consiste na dificuldade em transferir os custos desses incrementos para o valor da diária praticada pelo empreendimento, tendo em vista a concorrência do local, resultando num impacto direto da rentabilidade do negócio.
- As *Pousadas E e F* praticam essencialmente a flutuação dos valores das diárias pela vigência da temporada, confiando na diferenciação existente em suas instalações e acomodações, assim como na qualidade dos serviços ofertados, configurando a adoção da estratégia de diferenciação.

#### 4.5 Síntese

Constata-se que nenhuma das pousadas investigadas adota, de forma completa e pura, um ou outro dos conceitos acima referidos. Em seus processos de gestão – e isso pode ser verificado pelas atividades que configuram as suas cadeias de valores – existem traços tanto de um como de outro conceito, embora se constate que, em algumas delas, as características de um dos conceitos sejam mais evidentes do que em outras.

Desta forma, o enquadramento de cada um dos empreendimentos relativamente à orientação de seus processos de gestão pelos conceitos de marketing e de vendas melhor se apresenta com a utilização de um eixo horizontal, cujas posições extremas são cada um dos referidos conceitos, configurando um *continuum*, em que cada uma das pousadas se posiciona segundo a incidência dos traços peculiares aos conceitos citados no processo de gestão de cada uma, conforme a Figura 10.



**Figura 10:** Orientação dos conceitos de marketing e de vendas das pousadas

A *Pousada F* é a que se encontra mais próxima da ponta do conceito de marketing, afastada das outras pousadas estudadas. Apresenta a incidência de um número expressivo de ações e iniciativas que levam em consideração a prática daquele conceito, assinalando, na concepção de seu negócio e na expressão de suas estruturas de serviços e infraestrutura, o atendimento das necessidades e desejos dos hóspedes. Entretanto, apresenta, também, iniciativas características do conceito de

vendas. O afastamento das demais pousadas estudadas indica a a diferença existente na sua forma de gestão, tratando o atendimento dos desejos e necessidades do cliente, bem como a sua captação, de forma profissional.

A *Pousada A* está situada no eixo em posição próxima ao conceito de marketing por apresentar grande incidência de ações envolvendo esse conceito, tais como a grande preocupação com a implementação das sugestões dos clientes para a melhoria do empreendimento e valorização de seus clientes assíduos por meio da oferta de cortesias.

A *Pousada E* apresenta posição muito próxima da anterior, uma vez que apresenta também grande preocupação com o atendimento do cliente, proporcionando a diferenciação no atendimento e em suas acomodações.

As Pousadas C, D, G e H localizam-se na porção central do eixo, tendo em vista a utilização dos conceitos de marketing e de vendas, representando, em relação às outras pousadas estudadas, um menor número de iniciativas aplicadas a ambos.

A *Pousada B* ocupa a localização mais próxima do conceito de vendas, por não oferecer, tanto quanto as outras pousadas analisadas, a inserção de elementos diferenciais que atendam os desejos de sua clientela, bem como o destaque de seu empreendimento perante a concorrência.

## **5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Neste capítulo, são apresentadas as conclusões e as recomendações desta dissertação. Aquelas compreendem, em primeiro lugar, o confronto do problema da pesquisa e os objetivos do trabalho (geral e específicos) com os resultados alcançados; em segundo lugar, são propostas algumas diretrizes que podem contribuir para a melhoria da administração das organizações em estudo, com foco na obtenção de vantagem competitiva e com base no conceito de marketing.

Nas recomendações, são sugeridos aspectos da dissertação com possibilidade de aprofundamento e ampliação, tendo em vista trabalhos científicos futuros, além das áreas em que os resultados do estudo poderão ser aplicados.

### **5.1. Adequação entre o problema da pesquisa e objetivos da dissertação e os resultados alcançados**

A pergunta da pesquisa e o objetivo geral foram estruturados em torno da investigação a respeito da presença do conceito de marketing e de vendas no processo de gestão das pousadas localizadas na Ilha de Santa Catarina, considerado o segundo semestre de 2004. A resposta à pergunta e a concretização daquele objetivo foram proporcionados pela identificação das cadeias de valores de cada empreendimento e pela verificação da incidência, tanto do conceito de vendas, quanto do conceito de marketing, no processo de gestão de cada uma delas.

Desse modo, comprovou-se que nenhuma das pousadas investigadas adota, de forma completa e pura, um ou outro dos conceitos acima referidos. Em seus processos de gestão – e isso pode ser verificado pelas atividades que configuram as cadeias de valores de cada um dos empreendimentos – existem características tanto

de um como de outro conceito, embora se constate que, em algumas delas, traços de um dos conceitos sejam mais numerosos e importantes do que em outras. Assim, o enquadramento de cada um dos empreendimentos relativamente à orientação de seus processos de gestão pelos conceitos de marketing ou de vendas melhor se apresenta com a utilização de um eixo horizontal, cujas posições extremas são cada um dos referidos conceitos, configurando um *continuum*, em que cada uma das pousadas é posicionada segundo a incidência dos traços peculiares aos conceitos citados no processo de gestão de cada uma.

Observou-se, ainda, que a maior parte das pousadas investigadas busca atender somente as necessidades básicas do seu hóspede, que compreende um local para dormir, configurando uma simples hospedaria. Para elas, o trabalho de transformar as pousadas em uma forma diferenciada de bem atender constitui ainda um desafio. Dentre os empreendimentos estudados, apenas um já alcançou *status* diferenciado perante a clientela, praticando, por isso, preços superiores aos dos concorrentes.

Relativamente aos objetivos específicos, observa-se:

- a) O primeiro era o de construir uma cadeia de valores particularizada para o setor de pousadas, a partir do modelo genérico de Porter; essa formulação está detalhadamente apresentada no trabalho e possibilitou a elaboração das entrevistas, principal instrumento de coleta de dados junto aos empreendimentos estudados;
- b) O segundo objetivo, consubstanciado na caracterização das pousadas formadoras da amostra, foi atendido por intermédio da localização aproximada de cada uma delas no espaço geográfico da Ilha de Santa Catarina; pela análise de sua evolução histórica; pela progressão de sua estrutura

física e pela caracterização do seu estado atual; pela descrição da composição do seu corpo de empregados; pela identificação do público-alvo de cada uma delas; pela identificação de sua taxa de ocupação média e do nível de retorno dos clientes; pela verificação das principais áreas emissoras de clientela; pela descrição dos serviços oferecidos e pelas perspectivas futuras de cada uma, na ótica dos proprietários e/ou dirigentes;

- c) O terceiro objetivo, voltado à identificação da composição das cadeias de valores dos empreendimentos, concretizou-se por meio da descrição das *atividades primárias*, distribuídas nas áreas de logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e de serviços ; e das *atividades de apoio*, distribuídas nas áreas de aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infra-estrutura da empresa;
- d) Em atenção ao prescrito pelo quarto objetivo específico, foi apresentada a interpretação relativa à presença das orientações de marketing e de vendas no processo de gestão dos empreendimentos estudados;
- e) Finalmente, as diretrizes que podem contribuir para a melhoria da gestão das organizações em estudo serão apresentadas na próxima seção deste capítulo.

Constata-se, portanto, que este trabalho alcançou pleno êxito na construção da resposta ao problema da pesquisa inicialmente formulado e na concretização do seu objetivo geral e seus objetivos específicos.

## **5.2 Diretrizes para a melhoria do processo de gestão das pousadas, com foco na obtenção da vantagem competitiva e com base no conceito de marketing**

A este respeito, e em decorrência da base teórica compulsada, dos dados levantados e de sua interpretação, propõe-se o seguinte:

- a) Cadastramento completo das pousadas localizadas na Ilha de Santa Catarina, tendo em vista a organização de um caderno voltado à divulgação e promoção das mesmas, contendo suas principais características (localização, número e peculiaridades dos aposentos, serviços, etc.); esta atividade poderia ser executada pela Associação das Pousadas de Florianópolis – POU-SAR, contando com o apoio dos organismos governamentais vinculados ao turismo, no nível municipal, estadual e federal;
- b) Organização e implementação de um programa de capacitação de dirigentes das pousadas da Ilha de Santa Catarina, voltado à aplicação do conceito de marketing em seu processo de gestão; esta atividade também pode ser promovida pela Associação das Pousadas de Florianópolis – POU-SAR, em convênio com os órgãos citados na letra anterior.
- c) A formulação e a implementação, por parte dos dirigentes de pousadas, de elementos diferenciadores de seus empreendimentos, abrangendo a estrutura física das mesmas, bem como o atendimento prestado à clientela, visando a satisfação efetiva das necessidades e desejos de seu público-alvo e a obtenção de vantagem competitiva frente à concorrência.

## **5.3 Recomendações**

Como recomendações, indicam-se possíveis extensões do trabalho, além das áreas em que os conhecimentos obtidos no estudo poderão ser aplicados.

Quanto ao primeiro aspecto – e tendo em vista ainda o espaço geográfico da Ilha de Santa Catarina – sugere-se uma investigação mais ampla, que envolva a totalidade das pousadas localizadas na região citada, com foco no mesmo objetivo geral desta dissertação.

No que se refere à utilização dos conhecimentos obtidos com o presente estudo, indicam-se como seus potenciais beneficiários, em primeiro lugar, os atuais administradores das pousadas investigadas, assim como os dos demais empreendimentos similares.

Inserem-se também como beneficiários desta dissertação os dirigentes e os corpos técnicos dos órgãos governamentais catarinenses voltados ao turismo, seja no âmbito municipal, estadual ou federal, pois ela pode subsidiar a formulação de iniciativas governamentais voltadas à melhoria da gestão das empresas de hospedagem, no campo da indústria do turismo.

Finalmente, professores, estudantes e pesquisadores do mundo acadêmico podem beneficiar-se com este trabalho, no desenvolvimento de estudos ligados à gestão de empreendimentos de hospedagem.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ACERENZA, Miguel Ángel. **Promoção turística**: um enfoque metodológico. São Paulo: Pioneira, 1991.
- A. HITT, Michael. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: 2002.
- ANDRADE, José Vicente. **Turismo**: fundamentos e dimensões. São Paulo: Editora Ática, 1992.
- ARRILLAGA, José Inácio. **Introdução ao estudo de turismo**: turismo e sociedade. Rio de Janeiro: Editora Rio, 1976.
- BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. 7.ed. São Paulo: Editora Senac, 2002.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CASTELLI, Geraldo. **Turismo e marketing**: uma abordagem hoteleira. Porto Alegre: Sulina, 1984.
- \_\_\_\_\_. **Marketing hoteleiro**. Caxias do Sul: EDUCS, 1991.
- CESPEDES, Frank V. **Marketing integrado**: conjugando produto, vendas e serviços para ser mais competitivo. São Paulo: Futura, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2003.
- COBRA, Marcos. **Plano estratégico de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991 .
- DAFT, Richard L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.
- DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- EMBRATUR. Turismo município. **Orientação as prefeituras municipais**. Brasília, fev. 1992.
- \_\_\_\_\_. **Estudo econômico-financeiro dos meios de hospedagem e parques temáticos no Brasil**. Brasília, DF: (s.n.), 1997.

\_\_\_\_\_. **Anuário estatístico Embratur**. Brasília, DF: 202 p., 2003

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIORGI, Ari. **Investindo em pousadas**. Disponível na Internet: <http://www.hotelservice.com.br/destaques/destaque105.asp>, em 26/07/2004.

GODOY, A. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, mai-jun. 1995, p. 20-29.

\_\_\_\_\_. **Turismo no Brasil: novos rumos**. Disponível em: <http://www.embratur.gov.br/destaque/artigo.htm> Acesso em 26 abr. 2002.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KATZ, Daniel; KHAN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KAUFMANN, A. E. **Organización hotelera: innovación y formación**. Madrid: CDN, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Marketing de A a Z**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. Do original: Marketing insights from A to Z. John Wiley & Sons, 2003.

KOTLER, P.; HAIDER, D. H. ; REIN, I. **Marketing público: como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, estados e países**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4.ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MORETTO NETO, Luís. Categorias de negócios turísticos. In: **Turismo empreendedor**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1999. (apostila)

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Ed. executiva. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

OLIVEIRA, Antônio Pereira. **Turismo & Desenvolvimento**: planejamento e organização. Florianópolis: Editora Terceiro Milênio, 1998.

OURIQUES, Helton Ricardo. **Turismo em Florianópolis**: uma crítica à indústria pós-moderna. Florianópolis: Editora da UFSC, 1998.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

\_\_\_\_\_. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POUSAR. **Associados**. Disponível em: <http://www.pousar.com.br/assoc.htm>, em 13/05/2004.

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. **Metodologia de pesquisa**: do planejamento à execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

RUSCHMANN, Doris van de Meene. **Marketing turístico**: um enfoque promocional. 2.ed. Campinas: Papirus, 1995.

SANTUR. **Estatísticas da demanda turística 2004**. Disponível em: <http://www.santur.sc.gov.br/FrameDemanda2004.asp?Link=Floripa.htm> Acesso em: 20 julho 2004.

\_\_\_\_\_. **Estatísticas da demanda turística 2003**. Disponível em: <http://www.santur.sc.gov.br/FrameDemanda2003.asp?Link=Floripa.htm> Acesso em: 18 julho 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

TACHIZAWA, Takeshy; CRUZ JÚNIOR, Benjamim; ROCHA, José Antônio de Oliveira. **Gestão de negócios**: visões e dimensões empresariais da organização. São Paulo: Atlas, 2001.

TÉBOUL, James. **A era dos serviços**: uma nova abordagem ao gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

THOMPSON, James D. **Organizations in action**. New York: Mc Graw-Hill, 1967.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TURATO, Egberto Ribeiro. **Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2003.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WAHAB, Salah-Eldin Abdel. **Introdução à administração de turismo: alguns aspectos estruturais e operacionais do turismo internacional**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1988.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **As pousadas da ilha de Santa Catarina: uma expressão de criatividade?** 2002. 208f. Dissertação (Mestrado em Administração). Curso de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

## **APÊNDICES**

- 1. Pousadas vinculadas à POUSAR – Levantamento dos serviços ofertados**
- 2. Roteiro da entrevista**

## APÊNDICE 1

### POUSADAS VINCULADAS À POUSAR - LEVANTAMENTO DOS SERVIÇOS OFERTADOS

SERVIÇOS / POUSADAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Frigobar	x	x	x	x		x	x	x	x		x
Televisão	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Telefone	x		x		x				x		
Ar Condicionado		x	x	x	x	x		x			
Ventilador	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Café da Manhã	x	x	x	x	x	x	x		x		x
Bar		x	x			x					
Estacionamento	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Lavanderia				x					x		
Internet			x	x							x
Acesso para deficientes		x			x						
Serviço de copa											
Camareira	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Sala de TV		x			x			x	x		
Serviço de TV à cabo		x	x	x	x						
Sauna											
Sala de eventos		x				x					x
Lareira					x						
Salão de jogos		x									x
Churrasqueira	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x
Piscina	x	x	x			x					x
Lazer e esporte	x		x	x							x
Playground			x							x	x
Arborização	x			x	x	x		x	x	x	x
Trilhas ecológicas										x	x
Translado		x	x	x		x	x		x		x
Cofre			x	x	x		x		x		
Equipamento de praia		x	x	x	x				x		
Total de serviços ofertados:	11	17	18	16	15	13	8	9	14	8	15

<b>SERVIÇOS/POUSADAS</b>	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Frigobar	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Televisão	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x
Telefone	x					x			x	x	x
Ar Condicionado	x	x			x	x	x	x	x		x
Ventilador		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Café da Manhã	x	x			x	x	x		x		x
Bar				x	x		x				x
Estacionamento	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Lavanderia	x	x		x	x	x			x		x
Internet	x	x							x	x	x
Acesso para deficientes	x					x				x	x
Serviço de copa	x				x					x	
Camareira	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x
Sala de TV		x							x		x
Serviço de TV à cabo	x	x	x	x			x	x			x
Sauna											
Sala de eventos						x			x		
Lareira											
Salão de jogos					x						
Churrasqueira		x		x	x	x	x		x	x	x
Piscina		x		x	x	x	x		x	x	x
Lazer e esporte						x			x		x
Playground					x	x			x		x
Arborização		x		x	x	x			x	x	x
Trilhas ecológicas	x	x			x	x			x	x	x
Translado	x	x			x			x			
Cofre	x	x			x				x		x
Equipamento de praia		x		x	x						
<b>Total de serviços ofertados:</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>19</b>	<b>13</b>	<b>21</b>

<b>SERVIÇOS/POUSADAS</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>31</b>
Frigobar	x	x	x	x	x	x			x
Televisão	x	x	x	x	x	x	x		x
Telefone		x		x	x	x	x		
Ar Condicionado	x	x	x	x	x				
Ventilador	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Café da Manhã	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Bar		x						x	x
Estacionamento	x	x	x	x	x	x	x	x	
Lavanderia	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Internet							x	x	x
Acesso para deficientes		x				x	x		
Serviço de copa		x					x	x	
Camareira	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Sala de TV	x		x	x	x	x	x	x	
Serviço de TV à cabo	x		x					x	
Sauna				x					
Sala de eventos				x		x	x		
Lareira	x		x	x				x	
Salão de jogos				x	x		x		x
Churrasqueira	x	x		x	x	x	x	x	x
Piscina			x	x				x	
Lazer e esporte							x	x	
Playground					x	x			
Arborização	x		x	x	x	x	x	x	x
Trilhas ecológicas	x		x	x	x	x	x	x	
Translado	x	x	x	x	x	x	x	x	
Cofre	x	x		x			x	x	
Equipamento de praia	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>Total de serviços ofertados:</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>21</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>12</b>

## APÊNDICE 2 – ROTEIRO DA ENTREVISTA

- Localização da pousada
- Data de fundação
- Principal motivação para a abertura do empreendimento
- Número de leitos disponíveis
- Opções de acomodações ofertadas
- Opções de instalações de serviço e lazer ofertadas
- Taxa média de ocupação: alta temporada/baixa temporada
- Principal localidade emissora de clientela: território regional, território nacional, território internacional.
- Conceito que permeia o atendimento e as instalações físicas da pousada
- Imagem que deseja passar para o cliente
- Responsabilidade pela administração do negócio: profissional/proprietário.
- Existência de programa de qualidade praticado junto aos procedimentos realizados pelos colaboradores da pousada
- Contratação de consultoria contemplando a melhoria dos seus serviços
- Qualidade das marcas de fornecedores de camas, roupas de cama, banho e alimentos ofertados aos clientes
- Tratamento dos materiais utilizados pelos clientes: logomarca
- Decoração da pousada e dos quartos da pousada
- Serviços terceirizados oferecidos aos clientes na empresa
- Público alvo que a pousada pretende atingir
- Anúncios promocionais
- Parcerias estabelecidas
- Página na internet: realização de reservas
- Serviço de pós-venda praticado pela pousada
- Tarifas de preços praticadas
- Pesquisa de satisfação realizada junto aos hóspedes: implementação efetiva dessas sugestões e dificuldades encontradas.

- Pesquisa em outros empreendimentos de mesmo porte objetivando a melhoria dos seus serviços: regiões pesquisadas, implementação efetiva dessas sugestões e dificuldades encontradas;
- Análise da recompra e assiduidade de hospedagem;
- Valor do investimento em atividades de promoção e vendas.