

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

MARIANA MESSINGER

**PLANO DE MARKETING DA POUSADA FAZENDA FOGO ETERNO EM
URUBICI**

FLORIANÓPOLIS

2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

MARIANA MESSINGER

**PLANO DE MARKETING DA POUSADA FAZENDA FOGO ETERNO EM
URUBICI**

Monografia apresentada como requisito parcial
à obtenção do grau de bacharel em
Administração na Universidade Federal de
Santa Catarina.

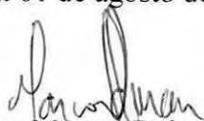
Professor Orientador: Marcos Dalmau, Dr.

**FLORIANÓPOLIS
2006**

MARIANA MESSINGER

**PLANO DE MARKETING DA Pousada FAZENDA FOGO ETERNO EM
URUBICI**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 01 de agosto de 2006, sendo atribuída nota 10,00.


Prof. Dr. Marcos Dalmau
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:


Prof. Dr. Marcos Dalmau, Adm.
Orientador, Presidente da Banca Examinadora


Prof. Dr. Valter Zanela Tani, Adm
Membro

Dedico este trabalho à minha mãe e ao meu
pai, por sempre me apoiarem e me
motivarem nesta longa jornada acadêmica.
Obrigada pelo amor e carinho!

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a minha família, que sempre esteve próxima, me dando apoio e amor. Agradeço a minha mãe, que sempre me deu força e alegria, e um grande empurrão para a conclusão deste trabalho e também para a minha vida profissional; a meu pai, por me ajudar sempre nas horas que precisei e ser o maior parceiro do mundo e a minha irmã Gabriela, por me escutar e ser minha companheira.

Agradeço ao meu querido Rafael, por me ajudar na conclusão deste trabalho, pelo amor e carinho que me dá, pela paciência que teve comigo nestas horas difíceis da conclusão do curso, e pela convivência maravilhosa que temos. Eu te amo!

Agradeço a meus professores da Universidade Federal de Santa Catarina, que me deram suporte para realizar este trabalho, e ao orientador deste trabalho, Marcos Dalmau, pela dedicação na orientação das atividades que contribuíram para o alcance dos meus objetivos.

Gostaria de agradecer a meus amigos queridos da faculdade, sempre me alegrando e me ajudando ao longo destes quatro anos e meio de caminhada. Agradeço também aos meus outros amigos, que não me acompanharam na vida acadêmica, mas que estavam presentes em outras ocasiões, me deixando sempre muito feliz.

E agradeço, por fim, mas não menos importante, a Deus, por ter me dado a oportunidade de estudar e de concluir com êxito a minha segunda graduação.

Com o passar do tempo
surge a vontade
de sonhar
o dia todo
com o anoitecer,
a semana toda
com a sexta-feira,
o ano todo
com as férias,
com uma vida
que não seja apenas
uma metade de vida.

P. E. Stössl, 1973.

RESUMO

MESSINGER, Mariana. **Plano de Marketing da Pousada Fazenda Fogo Eterno em Urubici**. 2006. 174 f. Trabalho de conclusão de curso (Curso de Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

O turismo rural no estado de Santa Catarina vem ganhando espaço e se desenvolvendo na atualidade. O objetivo geral desta pesquisa é elaborar estratégias de marketing para a Fazenda Fogo Eterno com base no diagnóstico de mercado realizado durante o primeiro semestre de 2006. Os objetivos específicos referentes a este trabalho são: analisar o ambiente externo e interno da organização; definir os objetivos estratégicos; sistematizar ações para inserção da Pousada no mercado de viagens e turismo; e propor ações de controle para as estratégias criadas. A metodologia utilizada foi através de um estudo de caso, com a pesquisa de dados primários (questionário aplicado) e secundários (dados já formatados). A empresa adotada para a realização deste trabalho foi a Fazenda Fogo Eterno, em Urubici, na serra catarinense. A cidade apresenta possibilidade de desenvolvimento da atividade turística, no entanto ainda possui alguns pontos a serem melhorados. A Pousada possui uma estrutura simples, suas instalações são boas, os serviços prestados são de qualidade, seus clientes são, na maioria, casais com condições financeiras favoráveis, porém, por atuar somente um ano no mercado, a situação financeira ainda não chegou na desejada. Por isso, foram estabelecidos objetivos estratégicos para melhorar sua posição no mercado, acompanhados de estratégias e ações a serem seguidas. Com a implantação das estratégias, o ideal para a Pousada é alcançar o cenário intermediário ou otimista da projeção de vendas, afim de que o plano de marketing proporcione o retorno esperado.

Palavras – chave: objetivos estratégicos, estratégias, ações, mercado.

ABSTRACT

The agricultural tourism in the state of Santa Catarina is gaining space and developing itself in the present time. The general objective of this research is elaborate strategies of marketing for the Fazenda Fogo Eterno based on diagnosis of market carried through the first semester of 2006. The specific objectives to this research are: to analyze the external and internal environment of the organization; to define the strategical objectives; systemize action for insertion of the Inn in the market of trips and tourism; and to consider action of control for the strategies. The used methodology was through a case study, with the research of primary data (questionnaire applied) and secondary (already formatted data). The company adopted for the accomplishment of this research was the Fazenda Fogo Eterno, in Urubici. The city presents possibility of development of the tourist activity, however still possesses some points to be improved. The Inn has a simple structure, its installations are good, the services are qualified, its customers are, in the majority, couples with favorable financial conditions, however, for only acting one year in the market, the financial situation still did not arrive in the desired one. Therefore, objectives strategical had been established to improve its position in the market, followed of strategies and action. With the implantation of the strategies, the ideal for the Inn would be to reach the intermediate or optimistical scene of the projection of sale, to the marketing plan provides the waited return.

Key-words: strategical objectives, strategies, action, market.

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: População por Situação de Domicílio em Urubici, de 1991 e 2000.....	66
Tabela 02: Estrutura Etária da população de Urubici de 1991 e 2000.....	66
Tabela 03: Indicadores de Longevidade, Mortalidade e Fecundidade de Urubici, de 1991 e 2000.....	67
Tabela 04: Estabelecimentos de ensino em Urubici.....	68
Tabela 05: Nível educacional da população jovem de Urubici, de 1991 e 2000.....	68
Tabela 06: Nível educacional da população adulta de Urubici (acima de 25 anos), de 1991 e 2000.....	69
Tabela 07: Distribuição dos Meios de Hospedagem segundo classificação da autora.....	76
Tabela 08: Preços de hospedagem para casal em alta temporada em casas de família.....	87
Tabela 09: Preços de hospedagem para casal em alta temporada em pousadas.....	87
Tabela 10: Preços de hospedagem para casal em alta temporada em hospedarias rurais.....	88
Tabela 11: Preços de hospedagem para casal em alta temporada em hotéis.....	88
Tabela 12: Preços de hospedagem para casal em alta temporada em hotéis fazenda.....	88
Tabela 13: Número de respondentes que já estiveram na cidade de Urubici.....	90
Tabela 14: Meio de Hospedagem em que já estiveram os respondentes.....	90
Tabela 15: Meio de divulgação no qual os respondentes ficaram sabendo dos concorrentes.....	91
Tabela 16: Análise dos produtos e serviços da concorrência da Pousada, segundo os respondentes.....	91
Tabela 17: Motivos pela busca de outro meio de hospedagem, segundo os respondentes....	92
Tabela 18: É a primeira hospedagem na Fazenda Fogo Eterno do respondente?.....	93
Tabela 19: Faixa etária dos clientes respondentes da Fazenda Fogo Eterno.....	93
Tabela 20: Renda familiar mensal dos clientes respondentes da Fazenda Fogo Eterno.....	93
Tabela 21: Grau de escolaridade dos clientes respondentes da Fazenda Fogo Eterno.....	94
Tabela 22: Estado civil dos clientes respondentes da Fazenda Fogo Eterno.....	94
Tabela 23: Distribuição dos hóspedes em estados da Pousada entre julho de 2005 e junho de 2006.....	95

Tabela 24: Distribuição dos hóspedes em cidades de Santa Catarina da Pousada entre julho de 2005 e junho de 2006.....	96
Tabela 25: Frequência de utilização dos quartos da Fazenda Fogo Eterno entre julho de 2005 a junho de 2006.....	96
Tabela 26: Gasto com fornecedores de julho de 2005 a junho de 2006.....	99
Tabela 27: Receitas brutas de julho a novembro de 2005, divididos por contas de receita...	108
Tabela 28: Receitas brutas de dezembro de 2005 a abril de 2006, divididos por contas de receita.....	108
Tabela 29: Receitas brutas de maio e junho de 2006 e o total das receitas do período, divididos por contas de receita.....	109
Tabela 30: Despesas de julho a novembro de 2005, divididos por contas de despesas.....	110
Tabela 31: Despesas de dezembro de 2005 a abril de 2006, divididos por contas de despesas.....	111
Tabela 32: Receitas de maio e junho de 2006 e o total das receitas das tabelas 17, 18 e 19, divididos por contas.....	111
Tabela 33: Lucros ou prejuízos acumulados de julho a dezembro de 2005.....	113
Tabela 34: Lucros ou prejuízos acumulados de janeiro a junho de 2006.....	113
Tabela 35: DRE da Pousada Fazenda Fogo Eterno do segundo semestre de 2005.....	115
Tabela 36: DRE da Pousada Fazenda Fogo Eterno do primeiro semestre de 2006.....	116
Tabela 37: Frequência de venda dos quartos da Fazenda Fogo Eterno entre julho de 2005 a maio de 2006.....	117
Tabela 38: Análise da qualidade dos produtos e serviços da fazenda Fogo Eterno, segundo os respondentes.....	120
Tabela 39: Tarifas de Hospedagem – Alta temporada (01/06/06 – 01/09/06) e Baixa temporada (02/09/06 – 01/06/07).....	125
Tabela 40: Preços dos concorrentes diretos da Pousada, divididos em acomodações por pessoa.....	125
Tabela 41: Preços corrigidos dos concorrentes diretos da Pousada, divididos em acomodações por pessoa.....	126
Tabela 42: Avaliação dos preços da Pousada, segundo os respondentes.....	127

Tabela 43: Satisfação em relação ao preço dos serviços prestados, segundo os respondentes.....	127
Tabela 44: Meios de divulgação da Fazenda Fogo Eterno que chegaram até os respondentes.....	130
Tabela 45: Previsão de vendas da Fazenda Fogo Eterno, de julho de 2006 a junho de 2007.....	145
Tabela 46: DRE projetada da Fazenda Fogo Eterno para o próximo ano de atuação.....	146

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Características singulares dos serviços e problemas de comercialização resultantes.....	44
Quadro 02: Meios de Hospedagem Rural em Urubici.	78
Quadro 03: Meios de Hospedagem Urbana de Urubici.	78
Quadro 04: Estruturas e serviços fornecidos por cada meio de hospedagem de Urubici.....	85
Quadro 05: Estratégia “a” do objetivo estratégico “a”.....	136
Quadro 06: Estratégia “b” do objetivo estratégico “a”.....	136
Quadro 07: Estratégia “c” do objetivo estratégico “a”.....	137
Quadro 08: Estratégia “a” do objetivo estratégico “b”.....	138
Quadro 09: Estratégia “a” do objetivo estratégico “c”.....	139
Quadro 10: Estratégia “b” do objetivo estratégico “c”.....	140
Quadro 11: Estratégia “c” do objetivo estratégico “c”.....	141
Quadro 12: Estratégia “a” do objetivo estratégico “d”.....	142
Quadro 13: Estratégia “b” do objetivo estratégico “d”.....	142
Quadro 14: Estratégia “c” do objetivo estratégico “d”.....	143
Quadro 15: Custos da implantação das estratégias sugeridas.....	143
Quadro 16: Instrumento de controle das ações do plano de marketing da fazenda Fogo Eterno.....	147

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Apresentação do Tema.....	17
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo geral.....	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
1.3 Justificativa	19
1.4 Estrutura do Trabalho.....	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1 Turismo e Hotelaria	22
2.1.1 História e evolução do turismo e hotelaria no mundo.....	24
2.1.2 A atividade turística e hoteleira no Brasil	25
2.1.3 Desenvolvimento turístico em Santa Catarina	27
2.2 Planejamento	28
2.3 Estratégias.....	32
2.4 Planejamento Estratégico voltado para o Mercado.....	33
2.5 Considerações Gerais sobre Marketing	34
2.5.1 Marketing em serviços	42
2.6 Plano de Marketing.....	47
2.6.1 Estrutura do plano de marketing	48
2.6.1.1 Descrição geral da situação atual de mercado.....	49
2.6.1.2 Estabelecimento de objetivos e metas de marketing	54
2.6.1.3 Definição de estratégias	56
2.6.1.4 Plano de ação.....	57
2.6.1.5 Ferramentas de controle	57
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	58
3.1 Caracterização do Estudo.....	58

3.2 População e Amostra	59
3.3 Técnicas de Coleta e Análise dos Dados.....	60
3.4 Limitação do Estudo	61

4 DESCRIÇÃO GERAL DO AMBIENTE EXTERNO DA FAZENDA FOGO ETERNO

4.1 Descrição da Organização	63
4.2 Ambiente Geral (Macroambiente).....	65
4.2.1 Setor sociocultural.....	65
4.2.2 Setor tecnológico.....	69
4.2.3 Setor econômico.....	70
4.2.4 Setor governamental.....	72
4.3 Ambiente de Tarefas (Microambiente)	74
4.3.1 Concorrentes.....	75
4.3.1.1 Concorrentes indiretos.....	79
4.3.1.2 Concorrentes diretos.....	82
4.3.1.3 Análise da concorrência	85
4.3.2 Clientes.....	92
4.3.3 Fornecedores	98
4.3.4 Setor internacional.....	101
4.3.5 Recursos humanos.....	101
4.4 Análise das Oportunidades e Ameaças	102

5 DESCRIÇÃO GERAL DO AMBIENTE INTERNO DA FAZENDA FOGO ETERNO

5.1 Estrutura Organizacional.....	104
5.2 Análise Financeira da Empresa	107
5.3 Análise de Vendas	117
5.4 Produção	118
5.4.1 Instalações	118

5.4.2 Qualidade	119
5.4.3 Tecnologia.....	121
5.5 Auditoria de Marketing.....	122
5.5.1 Produto	122
5.5.2 Preço.....	124
5.5.3 Promoção.....	127
5.5.4 Ponto de distribuição.....	130
5.6 Análise dos Pontos Fortes e Fracos.....	130
6 PROGNÓSTICO.....	132
6.1 Estabelecimento de Objetivos e Metas de Marketing.....	133
6.2 Definição de Estratégias	134
6.3 Plano de Ação	135
6.4 Previsões de Vendas e Financeira	145
6.5 Ferramentas de Controle.....	147
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	149
REFERÊNCIAS.....	152
APÊNDICES	157
ANEXOS	160

1 INTRODUÇÃO

A atividade turística vem se desenvolvendo de forma rápida e concisa em todo o mundo, tornando-se um ótimo negócio, e uma atrativa forma de investimento, captação de recursos e geração de empregos. O Turismo, que segundo a OMT (Organização Mundial de Turismo, 2003), é uma das atividades econômicas que mais cresce no mundo, tendo uma participação de cerca de 10% no PIB (produto interno bruto) mundial. É um número bastante significativo diante das inúmeras atividades geradoras de receita.

No Brasil não é diferente, pois o país apresenta um potencial alto em relação a esta atividade, por possuir belezas naturais e culturais diversificadas. Segundo a revista Istoé Dinheiro (2005) o crescimento da atividade turística no país pode ser percebido através do aumento da circulação interna de pessoas, do incremento dos desembarques internacionais, da melhoria da receita cambial e, ainda, da elevação dos investimentos privados. Somente no ano de 2005, 188 grandes hotéis começaram a ser construídos no Brasil, com um investimento de R\$ 3,5 bilhões, com capacidade para mais de cinco mil habitações e que irão gerar cerca de 90 mil empregos diretos (REVISTA ISTOÉ DINHEIRO, 2005). Isto explicita o interesse que o país tem em desenvolver a atividade turística como forma de melhorar sua situação econômica.

Amalgama a esta realidade, a área do turismo mundial vem se moldando a novos parâmetros e exigências.

Neste contexto, segundo Molina (2003, p. 31), vem ocorrendo “[...] fortes turbulências que deslocam de posições vantajosas no mercado empresas e destinos outrora de grande êxito e aceitação”. Novas localidades estão sendo descobertas pela atividade turística, novos valores estão sendo inseridos na mentalidade da população e dos turistas, modificando a forma de pensar e de procurar por descanso e tranquilidade, com o objetivo de proporcionar experiências diferentes. Produtos e serviços associados a destinos de praia, por exemplo, estão enfrentando severos desafios para diferenciar sua oferta, já que fazem parte do chamado “turismo de massa”, no qual certos destinos são muito procurados em pequenos períodos de ano, porém oferecem serviços com baixa capacidade profissional, pouca organização urbana e que geram um crescimento desenfreado e não planejado da localidade (MOLINA, 2003).

Assim, a procura por lugares com qualidade ambiental e pouco saturados, por férias ativas, pelo contato com a natureza e a integração com a cultura e costumes locais, tem feito com

que os espaços rurais e naturais tornem-se destinos privilegiados dos fluxos turísticos de caráter alternativo. Na realidade, o que se vê é um interesse crescente pelos chamados "turismos de interior" (VALENZUELA et al,1997), também agrupados sob o rótulo de turismo alternativo e que inclui modalidades como turismo rural, turismo cultural, turismo ambiental, ecoturismo, turismo de aventura, entre outros. Estes tipos de turismo vêm aumentando seu espaço no sul do Brasil, e principalmente nas serras gaúcha e catarinense.

O Turismo Rural é uma modalidade relativamente nova no Brasil quando comparada com outros modelos, como o turismo de sol e praia e o ecoturismo (RODRIGUES, 2000). A atividade foi implantada no Brasil pioneiramente pelo Município de Lages, Santa Catarina, que começou como uma simples alternativa econômica e que hoje, segundo Zimmermann (1996), é exemplo de qualidade que se reflete na satisfação da população com a atividade, pois esta, proporcionou ao produtor rural o aumento significativo de sua renda.

Urubici, cidade localizada na Serra Catarinense, a 167 quilômetros da capital do estado e a 915 metros acima do nível do mar, é uma das localidades que vem atraindo turistas de várias partes do país e do mundo pelo seu charme, encanto e belezas nas paisagens rurais, além de suas baixas temperaturas e presença de geadas e queda de neve no inverno. Porém não tem atraindo somente turistas, mas também investidores e empresários, podendo-se perceber este fato pelo aumento de empresas turísticas, como pousadas e restaurantes, que se instalaram na região nos últimos anos. Até 1995, só existiam na cidade cinco meios de hospedagem. De 1995 até 2000, mais cinco empresas turísticas se instalaram em Urubici, verificando-se assim um crescimento de 100%. De 2000 até 2006, 25 meios de hospedagem se instalaram na região, considerando-se um aumento de 150% em relação ao período anterior (GONZAGA, 2006).

É nesta pequena cidade que se instalou a Pousada Fazenda Fogo Eterno, uma Hospedaria Rural de pequeno porte, que conta com 10 unidades habitacionais (UHs). Esta possui 40 hectares de área total, está distante 15 quilômetros do centro de Urubici, numa localidade chamada Vacas Gordas, a cerca de 400 metros acima da altitude da cidade.

Em base no exposto, este trabalho analisará a estrutura e o ambiente externo desta Pousada para que, desta maneira, se possa construir estratégias de *marketing* para a mesma.

1.1 Apresentação do Tema

O tema deste estudo é referente à criação de um plano de marketing para a Pousada Fazenda Fogo Eterno, localizada em Urubici, na Serra Catarinense, no primeiro semestre do ano de 2006, onde serão estudados, descritos ou analisados o seu ambiente interno e externo, para posterior desenvolvimento de estratégias mercadológicas.

Nesta sessão serão explicitados os temas de estudo (plano de marketing de uma empresa turística) e a problemática do tema.

Para a Embratur (Instituto Brasileiro de Turismo, 1992), a *atividade turística* é entendida como sendo:

Uma atividade econômica representada pelo conjunto de transações – compra e venda de serviços turísticos – efetuadas entre os agentes econômicos do turismo. É gerado pelo deslocamento voluntário e temporário de pessoas para fora dos limites da área ou região em que têm residência fixa, por qualquer motivo, excetuando-se o de exercer alguma atividade remunerada no local que visita.

Já para Ignarra (1999, p. 25), turismo pode ser definido como sendo o “[...] deslocamento de pessoas de seu local de residência habitual por períodos determinados e não motivados por razões de exercício profissional constante”.

O turismo é considerado por Tomelin (2001) como a área da economia que mais cresce no mundo atualmente. Suas atividades pertencem ao setor terciário, ou seja, serviços, tornando o produto intangível. É neste segmento que se encontra a empresa turística, que segundo Montejano (2001), é aquela organização estruturada em níveis de comando e função, que produz e presta serviços, como viagens, hospedagem, transporte, manutenção, etc., e sua posterior comercialização e venda no mercado com a finalidade de obter benefício. Uma delas, segundo a classificação da Embratur, juntamente com a ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis apud SENAC, 2002, p. 7), é a pousada, um “[...] estabelecimento situado em locais turísticos, fora dos centros urbanos, que recebe pessoas em viagens de recreação e lazer, [...] e em função de seu pequeno porte, concede tratamento personalizado a seus hóspedes”. A empresa escolhida para a realização deste estudo, a Pousada Fazenda Fogo Eterno, faz parte deste ramo de atividade.

Todo e qualquer tipo de empresa, independente do ramo de atuação ou o porte, precisa de planejamento para sobreviver e crescer. Kotler (1999, p. 205) comentou que “[...] se

não planejar, está planejando fracassar”. O planejamento consiste num processo de tomada antecipada de decisão, que define o que e como fazer, antes que se requeira uma ação (ACKOFF, 1984). Dentro do planejamento encontra-se o plano de marketing, que tem por função identificar as oportunidades mais promissoras no negócio para a empresa, mostrando como se obtêm e se mantêm posições desejadas no mercado (COBRA, 1992). Segundo Dias (2003, p. 476) “[...] é um documento estratégico corporativo por meio do qual diversos fatores são considerados e sintetizados, alternativas são avaliadas e decisões são tomadas”.

A Pousada Fazenda Fogo Eterno está inserida em uma região onde a atividade turística está crescendo e se desenvolvendo. Seus concorrentes estão cada vez mais se aperfeiçoando, investindo em melhores serviços e meios de promoção. Novas empresas turísticas estão surgindo no mercado de Urubici. Assim, um plano de marketing seria uma ferramenta fundamental para alavancar a situação mercadológica da Pousada, auxiliando-a a tomar decisões que a fortaleça e consolide sua atuação na área.

Este estudo baseia-se em identificar os principais pontos fortes e fracos da Fazenda Fogo Eterno na cidade de Urubici, para posterior análise e desenvolvimento de um plano de marketing.

A principal questão a ser respondida neste estudo é: quais as estratégias de marketing deveriam ser desenvolvidas para alavancar a posição da Fazenda Fogo Eterno no mercado turístico em que está inserida?

1.2 Objetivos

Nesta seção serão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo realizado.

1.2.1 Objetivo geral

A presente pesquisa tem como objetivo geral elaborar estratégias de marketing para a Fazenda Fogo Eterno com base no diagnóstico de mercado realizado durante o primeiro semestre de 2006.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos propostos para a realização deste trabalho são:

- a) Analisar o ambiente externo e interno da organização;
- b) Definir os objetivos estratégicos;
- c) Sistematizar ações para inserção da Pousada no mercado de viagens e turismo;
- d) Propor ações de controle para as estratégias criadas.

1.3 Justificativa

Este trabalho tem como justificativa sua importância para a acadêmica e para a empresa estudada.

Para a acadêmica, sua relevância encontra-se primeiramente na possibilidade de confrontar a teoria apresentada na universidade com a prática, ou seja, o dia-a-dia da empresa. Este aspecto é muito relevante porque somente assim, confrontando a realidade com o que os professores e autores dizem, é que se adquire experiência e vivência acerca do que foi estudado. O estudo do turismo em si é um campo que depende e necessita muito da prática, pois não existem receitas fixas de como gerenciar uma empresa turística e tomar decisões. Outro ponto importante é a possibilidade de qualificação profissional para a estudante, com a aquisição de habilidades e competências e com a oportunidade de aplicação dos conhecimentos teóricos na prática.

A realização de uma pesquisa trará muitos benefícios para a empresa estudada, pois serão analisados seus pontos fortes e fracos, suas ameaças e oportunidades e, sendo assim, poderá

ser realizada uma reflexão sobre a situação atual e o que pode ser modificado para melhorar o rendimento das atividades da empresa, haja vista que a empresa na moderna concepção de administrar passou a ser considerada o principal elo de ligação entre o homem e a sociedade. Também através deste estudo será possível verificar o posicionamento da Pousada no mercado e as possíveis vantagens competitivas presentes da empresa.

Esta proposta é totalmente viável, pois a acadêmica dispõe de tempo, recursos financeiros, humanos, bibliográficos e metodológicos disponíveis para a realização do mesmo.

Pode ser considerada uma proposta original, na medida em que a empresa a ser estudada ainda não dispõe de um plano de marketing.

1.4 Estrutura do Trabalho

A seguir serão delineados os tópicos da estrutura deste trabalho.

No capítulo 1 tem-se a Introdução, apresentando a contextualização do proposto neste estudo, a apresentação do tema, a definição do problema, os objetivos geral e específicos propostos pela autora, e a justificativa da relevância da realização do trabalho.

No capítulo 2, apresenta-se a fundamentação teórica, onde busca-se a opinião dos autores do ramo sobre o que foi estudado e pesquisado no trabalho. Temas como turismo e hotelaria, planejamento, estratégias, marketing e plano de marketing são abordados neste capítulo.

No capítulo 3, são apresentados os processos metodológicos utilizados para a realização do estudo, assim como as limitações encontradas.

No capítulo 4, tem-se a descrição do ambiente externo da organização estudada, analisando pontos como a descrição da organização, o ambiente geral (setores sociocultural, tecnológico, econômico e governamental) e o ambiente de tarefas (concorrentes, clientes, fornecedores, setor internacional e recursos humanos).

No capítulo 5, apresenta-se a descrição do ambiente interno da Fazenda Fogo Eterno, com a investigação da estrutura organizacional, da produção e da auditoria de marketing, e das análises financeira e de vendas.

No capítulo 6, tem-se o prognóstico, com o estabelecimento dos objetivos, das estratégias, do plano de ação, as previsões de vendas e de demonstração do resultado do exercício, e as ferramentas de controle.

No capítulo 7, apresentam-se as considerações finais da autora, com referência aos resultados da pesquisa.

As referências são obras utilizadas ao longo da construção do trabalho.

Os apêndices e os anexos são informações que complementam as análises do trabalho realizado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o bom entendimento deste trabalho serão estudados neste capítulo os conceitos e idéias que cercam os temas abordados, que são: turismo e hotelaria, planejamento, estratégia, marketing e plano de marketing.

2.1 Turismo e Hotelaria

O Turismo e a hotelaria são atividades interdependentes e intimamente ligadas, sendo que um não pode crescer sem outro. Porém o turismo é tido como atividade mais ampla, que engloba a hotelaria.

Krippendorf (2001) considera a empresa turística como uma empresa econômica, individual, que produz toda espécie de prestação de materiais e serviços, satisfazendo diretamente as necessidades turísticas. Segundo Castelli (1999) as empresas turísticas se diferenciam entre si pelo tipo de serviço que prestam:

- a) Hospedagem;
- b) Recepção e diversão;
- c) Serviço de guia;
- d) Congressos e férias;
- e) Planejamento e assessoramento turístico;
- f) Transporte turístico;
- g) Agencias de viagens;
- h) Prestadoras de serviços secundários.

Conforme a Deliberação Normativa 387/98 da Embratur (Instituto Brasileiro de Turismo, 1992), em seu artigo 5º, “[...] considera-se empresa hoteleira a pessoa jurídica que explore ou administre meios de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira [...]”. Segundo Castelli (2000), a empresa hoteleira pode ser entendida como uma indústria prestadora de serviços que, mediante pagamento de diárias, vende alojamento e alimentação a clientela discriminada.

A Deliberação Normativa 387/98 (1992) classifica os meios de hospedagem e turismo em:

- a) Hotel: meio de hospedagem do tipo convencional e mais comum, normalmente localizado em perímetro urbano e destinado a atender turistas tanto em viagens de lazer quanto em negócios;
- b) Hotel Histórico: meio de hospedagem instalado, total ou parcialmente, em edificações de valor histórico ou de significado regional em local reconhecido pelo Poder Público e que, em razão disso, está normalmente sujeito a restrições de natureza arquitetônica e construtiva.
- c) Hotel de Lazer: meio de hospedagem normalmente localizado fora dos centros urbanos com áreas não edificadas, amplas e com aspectos arquitetônicos e construtivos, instalações, equipamentos e serviços especificamente destinados à recreação e ao entretenimento, o que tornam prioritariamente destinado ao turista de lazer;
- d) Pousada: 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 próximo ao qual o estabelecimento se encontra;
- e) Resort: meio de hospedagem incluído no tipo hotel de lazer que tem como obrigações principais estar localizado em área de preservação ou equilíbrio ambiental, tenha sua construção sida precedida por estudos de impacto ambiental e pelo planejamento da ocupação do uso do solo, visando à conservação ambiental, tenha área total não edificada, bem como infra-estrutura de entretenimento similar e tenha condições de classificar nas categorias de luxo ou superluxo (4 ou 5 estrelas);
- f) Flats / Apart Hotéis: são hotéis onde normalmente a grande maioria dos apartamentos é de propriedade de pessoas diferentes. Estes por sua vez pagam a administração do empreendimento uma taxa de condomínio para poderem usufruir de diversos serviços de hotelaria, como recepção, portaria, telefonia, lavanderia, troca de roupas e arrumação dos apartamentos a disposição da administração para serem sublocados a diferentes pessoas. Muitas vezes em um hotel deste tipo, a administração dispõe de um numero "X" de apartamentos que opera nos moldes de um hotel convencional.

Neste estudo a organização a ser estudada é uma empresa turística que presta serviços de hospedagem, sendo assim classificada dentre as empresas do ramo hoteleiro como

pousada, pois é voltada principalmente para a hospedagem, onde o turista que a visita geralmente tem como pretensão conhecer os atrativos naturais e culturais que a cidade dispõe.

Nas próximas seções serão vistos a história e evolução do turismo e hotelaria no mundo, no país e em Santa Catarina.

2.1.1 História e evolução do turismo e hotelaria no mundo

O estudo do Turismo é bastante incipiente, as pesquisas acerca deste fenômeno não precisam datas ou lugares onde possa ter se originado (OLIVEIRA, 2000).

O Homem sempre se viu impulsionado a deslocar-se, fosse por motivos de subsistência ou até mesmo para conhecer outras culturas. O deslocamento de pessoas está ligado ao termo alojamento, que é uma prática muito antiga (RODRIGUES & VIEIRA, 2005).

Segundo Oliveira (2000) as primeiras viagens e atividades hoteleiras surgiram com os Jogos Olímpicos que ocorreram em 776 a.C., na Grécia Antiga. Para esses eventos foram construídas as primeiras hospedarias para os visitantes e participantes dos jogos.

O turismo está diretamente ligado ao processo econômico, ao desenvolvimento dos transportes, entre outros fatores, o que justifica sua estagnação na Idade Média, quando a atividade de sustento era de subsistência, não comercial e amonetária, não sendo necessário, portanto, viajar para fora dos feudos.

A Revolução Industrial trouxe consigo profundas transformações nas estruturas sócio-econômicas e políticas, introduzindo o turismo moderno. O sistema de produção adotou o capitalismo como linha de frente e tais mudanças foram refletidas diretamente sobre a atividade turística. Com a *Revolução Industrial* e a *Reforma Protestante*, deu-se início ao capitalismo organizado, iniciando o domínio diplomático e não mais através da força. Desta forma, as viagens de turismo e meios de hospedagem passaram a ser consideradas atividades estritamente econômicas a serem explorados comercialmente (RODRIGUES & VIEIRA, 2005).

Após a Revolução Industrial, as viagens começaram a ser organizadas por agentes de viagens. A Revolução Industrial proporcionou melhoria no padrão de vida das pessoas, os salários aumentaram e pôde-se pagar entretenimento e mesmo viajar a turismo, dessa forma iniciando-se o turismo moderno.

As férias remuneradas, o tempo livre, o desenvolvimento do transporte e o crediário deram chance ao turismo de se popularizar, passando a se tornar fenômeno de massa, de forma organizada, que incluía outras classes que não só a elite. Devido a isto, numa tentativa de controlar o tráfego, criou-se o passaporte.

Após a Primeira Guerra Mundial, o automóvel passou a ser o meio de transporte mais popular. Entre 1939 e 1945 (Segunda Guerra Mundial) o turismo ficou estagnado. A economia não permitia gastos desnecessários. Porém ao término da Segunda Guerra, surgiu uma novidade que impulsionou a atividade turística: a utilização do avião como meio de transporte. Em 1949, foi vendido o primeiro pacote aéreo e, a partir de 1957 o avião começou a ser o meio de transporte preferido para viajar, em virtude do tempo ganho nos trajetos e por oferecer preços mais acessíveis.

Marcando o turismo contemporâneo, começa-se a investir em empreendimentos hoteleiros, operadoras, agências e companhias áreas, que passam a construir suas próprias redes de hotéis. O padrão familiar das antigas hospedarias dá lugar a um atendimento formal caracterizado pelas grandes cadeias hoteleiras.

Entre 1960 e 1970, os agentes de viagem começaram a utilizar a informática em suas empresas, agilizando os serviços prestados. Na década de 1980, a tecnologia agilizou os serviços turísticos, as fronteiras se abriram, permitindo a entrada de turistas nos países, conseqüentemente, aumentando as receitas e divisas geradas pelo turismo (BARRETO, 2001; OLIVEIRA, 2000).

O perfil do turista mudou, obrigando os empresários do setor turístico a investirem mais em capacitação, melhoria dos serviços prestados e na preservação do meio ambiente.

2.1.2 A atividade turística e hoteleira no Brasil

A necessidade de hospedagem no país vem desde as capitânicas hereditárias. No período colonial, era comum as pessoas receberem hóspedes em suas casas, pois dispunham de quartos pra abrigar viajantes (RODRIGUES & VIEIRA, 2005).

Mesmo com a instalação de pensões, hospedarias e tabernas, a hotelaria brasileira da época não era considerada um negócio lucrativo. Aos poucos é que a atividade foi se desenvolvendo e ganhando importância como atividade econômica no país.

No início do século XX, o governo, por haver escassez de hotéis, resolveu isentar por sete anos de impostos e tributações os cinco primeiros grandes hotéis que fossem construídos no Rio de Janeiro, para, desta maneira, alavancar os investimentos na atividade turística e hoteleira, já com vistas para o desenvolvimento deste ramo de atividade.

Como a atividade começou a desenvolver-se, foi necessário criar órgãos para regulamentar o turismo e a hotelaria. Assim, em 1966 foi criada a Embratur (Empresa Brasileira de Turismo, hoje Instituto Brasileiro de Turismo) com o intuito de promover o turismo do país (RODRIGUES & VIEIRA, 2005).

Atualmente o Brasil atravessa uma boa fase do desenvolvimento do turismo, que tem como marco o início da década de 1990. Nesta fase o turismo evoluiu bastante, deixando de ser uma promessa para se tornar uma atividade cada vez mais importante para a economia do país, em virtude de estabilidade econômica e política e da abertura para investimentos estrangeiros (MOLINA, 2003).

Entretanto para Trigo (1998) a atividade turística tem crescido pouco. Em 1988 visitaram o país 962 mil estrangeiros. Em 1989 foram 970 mil e em 1990 entraram um milhão. As causas do baixo crescimento do turismo brasileiro se devem à violência urbana, ao tráfico de drogas, à miséria e à falta de infra-estrutura básica. As estradas são mal conservadas, os aeroportos não comportam o número de vôos, as freqüentes crises econômicas, a especulação imobiliária, são fatores que prejudicam o turismo interno e o turismo receptivo de estrangeiros no país.

Ainda conforme Trigo (1998, p.115) “[...] se o governo federal não planificar a economia, diminuir a injustiça social, possibilitar novos investimentos internos ou provenientes do exterior e criar credibilidade no aparelho jurídico [...] do Estado, não se farão presentes as condições básicas e necessárias para que o lazer e o turismo se desenvolvam”.

O turismo no Brasil foi sempre vinculado ao lazer, e nunca teve cunho educativo, como na Europa. As classes altas consomem turismo particular e as médias, turismo de massa. Como os meios de transporte mais utilizados no país para viajar são o avião e o automóvel,

acaba-se percebendo que o Brasil vende e atrai turismo de massa, onde a classe média é o foco principal (BARRETO, 2001).

No entanto, segundo Molina (2003) não é esse tipo de turismo que interessa ao país, mas sim uma atividade organizada, desenvolvida de forma sustentável e com profissionais capacitados.

O turismo brasileiro está sofrendo transições em decorrência da atividade a nível mundial estar se modificando. Produtos e serviços massificados estão sofrendo fortes turbulências e deixando de estar nas vantajosas posições do mercado, entrando assim novas formas de turismo que visam proporcionar distintas experiências para os turistas (MOLINA, 2003). Porém são mudanças que caminham a passos lentos, pois envolvem a modificação de toda uma estrutura já existente e também a mentalidade dos que trabalham e investem no ramo, sem esquecer que os turistas devem mudar suas concepções do que o turismo brasileiro deseja oferecer também.

2.1.3 Desenvolvimento turístico em Santa Catarina

Santa Catarina constitui-se hoje, graças aos seus elevados índices econômicos e sociais, sua diversidade cultural, étnica e geográfica, num destino turístico de altíssima projeção nacional, fato que vem se consolidando através de uma demanda ascendente de visitantes de outros estados e de vários países.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2005), o Estado de Santa Catarina possui uma população de 5,2 milhões de habitantes, projetando o desenvolvimento de 293 municípios, dos quais 105 são oficialmente qualificados pela Embratur como detentores de potencial turístico.

Nos anos 80, o turismo foi considerado setor emergente no Estado, onde, segundo Santos (2001, p.200), “[...] o turismo avançou com rapidez e, apesar de sazonal e concentrado na faixa litorânea, foi definitivamente incorporado ao cenário estadual, inclusive pelo aparato instalado no bojo dos crescentes fluxos de visitante, muitos deles estrangeiros”.

O território catarinense, com 95 mil quilômetros quadrados, apesar de ser um dos menores do país, é hoje qualificado como um dos mais atrativos cenários disponíveis para turistas exigentes (SANTUR, 2005).

A formação étnica, embasada em imigrantes europeus, índios e negros, acabou gerando um diferenciado somatório de hábitos, gostos e tradições. Esse mosaico cultural é um referencial evidenciado através dos costumes e manifestações do povo catarinense, como a culinária, a arquitetura, os festejos, a música, o teatro, a dança, as artes, o sotaque, os eventos e a própria aparência física dos diversos segmentos que compõe a população (SANTOS, 2001).

Segundo o *site* da SANTUR (Santa Catarina Turismo S.A., 2005), os tipos de turismo no estado são os mais diversificados, podendo ser apreciado: turismo de cultura germânica, açoriana, italiana, austríaca, turismo litorâneo, religioso, de neve, rural, de águas termais, ferroviário, ecológico, esportivo, de compras, de festas, náutico, de observação de baleias, de eventos e negócios, de parques temáticos e histórico.

Assim é compreensível concluir porque este estado vem cada vez mais crescendo e se desenvolvendo no ramo turístico.

2.2 Planejamento

É muito importante que se conheça o passado a fim de que seja possível estar preparado e de que o futuro pareça menos incerto. Assim age o planejamento, conforme descrito por Rocha (1985, p.20): “O planejamento é a função administrativa de determinar antecipadamente o que deverá ser feito, qual ou quais técnicas deverão ser utilizadas, onde, quando e por quem deverão ser empregadas, enfatizando maiores ou menores detalhes conforme o caso exigir.” Segundo Kontz e O’Donnel (1984, p. 85) “[...] o planejamento é como uma ponte estendida entre o ponto onde estamos e o ponto aonde desejamos ir.”

Função básica da administração e um de seus princípios fundamentais, o planejamento utiliza as informações recolhidas no passado e no presente a fim de que se possam preparar as ações futuras, além de estabelecer um parâmetro às metas e objetivos que venham a ser traçadas como muito bem elucidado por Simcsik (1992, p. 141): “Planejar é desenvolver atividades de análise e julgamento de informações relevantes do passado e do presente,

procurando formar para o futuro os objetivos, as metas e os projetos que determinarão as ações administrativas necessárias a serem realizadas, para que tudo ocorra como o planejado.” Todavia, o planejamento não é uma atividade limitada, já que o mesmo também é necessário para determinar os métodos e tipos de controle, bem como as características da administração que a empresa pretende adotar.

Para compreender melhor o planejamento, alguns conceitos devem ser entendidos, tais como: objetivos, metas, políticas, planos e programas. Hampton (1992), Robbins (2002), Stoner e Freeman (1999) assim os definem:

- a) Objetivos: resultados esperados por indivíduos ou organizações; são importantes, pois proporcionam um senso de direção, focalizam os esforços, guiam os planos e decisões, além de ajudar a avaliar o progresso da organização;
- b) Metas: um objetivo caracterizado por um prazo relativamente curto e por realizações específicas e mensuráveis;
- c) Políticas: planos permanentes que estabelecem diretrizes gerais para a tomada de decisão;
- d) Planos: as organizações utilizam dois tipos de planos: estratégicas e operacionais; estes devem ser bem adaptados às condições existentes em uma empresa se eles quiserem contribuir para um desempenho bem-sucedido;
- e) Programas: programa é um plano de uma só aplicação que cobre um conjunto relativamente amplo de atividades da organização e especifica os passos principais, sua ordem e seu momento.

Stoner e Freeman (1999) afirmam que são os planos que fornecem à organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los. Além disso, os planos são a linha-mestra pelas quais a organização obtém e aplica os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos, onde os membros da organização realizam atividades consistentes com os procedimentos escolhidos, e o progresso na direção das ações realizadas é monitorado e medido, de modo que possam ser tomadas atitudes corretivas caso não seja satisfatório. Concordando com esta afirmação, Robbins (2002, p. 33) diz que “[...] a função de planejamento abrange a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia completa de planos para integrar e coordenar as atividades”. Diz respeito, portanto, aos fins e aos meios.

O planejamento pode ser definido em termos de sua informalidade ou formalidade. Os fatores básicos que diferenciam o planejamento formal do informal são a extensão da documentação escrita e a realização de um cronograma multianual. Os planos formais normalmente são redigidos e prevêm, pelo menos três anos no futuro (ROBBINS, 2002).

Existem cinco atividades fundamentais relacionadas intrinsecamente com o conceito de planejamento. São elas: avaliação das condições atuais, através de uma visão geral de como a empresa está no momento; o fator tempo, ou seja, qual o período disponível que os administradores possuem para planejar e colocar em prática suas ações; os problemas de previsão, que podem tendenciar para a situação otimista, real ou pessimista; a coleta e análise dos dados, que deve ser feita de forma consciente e programada; e a coordenação dos planos, para que estes sejam realizados conforme o planejado (HAMPTON, 1983). Todos esses fatores são importantes, mas não obrigatórios a fim de que se realize um planejamento eficiente. Logicamente que qualquer atividade auxiliar só virá a contribuir e engrandecer o projeto, mas não é por isso que a mesma virá a se transformar em uma “obrigação” para os administradores.

Robbins (2002), Stoner e Freeman (1999) afirmam que o planejamento pode ser dividido em três tipos: estratégico, tático e operacional.

O planejamento estratégico é considerado o que se aplica na organização inteira, que estabelece os objetivos globais e que busca posicioná-la em termos de seu ambiente. É discutido pela alta cúpula da organização e que incorpora os planos e objetivos da mesma em longo prazo. Esse processo gerencial pode ser pensado como uma metodologia que sustenta a tomada de decisões, envolvendo escolha de macro-objetivos organizacionais, nos quais estão explicitadas as questões macro (gerais e amplas), que definem tanto o ramo de atuação, os produtos oferecidos e as necessidades do público-alvo quanto o levantamento e análise dos fatores ambientais que afetam a organização, previsão dos cenários que influenciam a organização, missão da organização e visão de futuro (KOTLER, 2000).

De acordo com Churchill (2000, p.86) o planejamento tático consiste “(...) na criação de objetivos e estratégias destinados a alcançar metas de departamentos específicos ao longo de um intervalo de tempo médio”. Visa a distribuição de estratégias, políticas e metas estabelecidas no planejamento estratégico em ações de médio prazo, para departamentos específicos. Segundo Las Casas (2001) os planos táticos de cada departamento servem como base

para o planejamento geral ou estratégico corporativo e sem eles nem um nem outro teria utilidade dentro da organização.

O planejamento operacional é caracterizado por especificar detalhes de como os objetivos globais serão alcançados, atuando em curtíssimo prazo. São basicamente atividades diárias. Segundo Churchill (2000), o planejamento operacional caracteriza-se pela busca da consecução de metas de curto prazo (rotinas de curto prazo) das unidades operacionais da organização. Como pôde ser observado, ele se diferencia dos demais planejamentos quanto ao prazo e objetivos.

Além desses dois comumente usados pelos autores, Schermerhorn (1996) faz uma confrontação do planejamento de dentro pra fora *versus* planejamento de fora pra dentro e do planejamento de cima para baixo e de baixo para cima, e também sugere o planejamento contingencial, o qual é formado por planos de ação alternativos para problemas inesperados.

A duração dos planos pode ser de curto (menos de um ano), médio (um até cinco anos) ou longo prazo (além de cinco anos), segundo Robbins (2002). “Quanto mais os planos atuais afetarem comprometerimentos futuros, mais longo será o prazo necessário para os gerentes planejarem” (ROBBINS, 2002, p. 117). Normalmente, as decisões tomadas pela alta administração implicam um maior envolvimento de recursos e contém maior incerteza do que as tomadas por graus gerenciais mais baixos. Por esta razão que os planos em níveis hierárquicos mais altos são de duração mais longa.

O planejamento é muito relevante para as empresas porque dá direção estabelecendo o esforço coordenado; reduz o impacto da mudança, por antecipar e desenvolver respostas, minimiza o desperdício de recursos e a redundância de atividades e fixa os padrões e objetivos para facilitar o controle (ROBBINS, 2002).

Deve-se ter em mente que o planejamento trata também de adequar os objetivos da organização à realidade que está inserida e àquela que será vivenciada, já que as metas da empresa serão criadas a partir da análise de um panorama passado e deverão estar de acordo com aquilo que será experimentado em tempos futuros. Desta maneira, o planejamento é para a empresa análoga à história para a humanidade: através dos erros, acertos e informações pode-se aproximar a realidade de como o futuro será de fato e assim preparar o que se achar mais conveniente de acordo com a situação, os planos e vontades da organização (KWASNICKA, 1990).

2.3 Estratégias

A estratégia aparece como uma etapa do planejamento, e corresponde aos caminhos selecionados para serem trilhados a partir da identificação dos pontos fortes e fracos da organização e das ameaças e oportunidades diagnosticadas em seu ambiente de atuação. Este é o campo da estratégia, que, de forma objetiva, pode então ser conceituada como a disciplina da administração que se ocupa da interação da organização com seu ambiente interno e externo (ALMEIDA ET AL, 2000).

O conceito de estratégia, segundo Maya (1995, p. 108) pode ser visto a seguir:

Estratégia pode ser conceituada de diversas maneiras. Originária das questões militares, onde se destaca o autor Van Clausewitz na estrutura do passado, estratégia é um plano mais abrangente cujos segmentos são descritos em planos mais pormenorizados ditos táticos. No âmbito da administração de empresas, estratégia, ou estratégia empresarial, significa projeções dos ajustes que a empresa deve fazer – ela como um todo, seus produtos, mercados, outros de seus componentes – as mutações do ambiente – externo e interno – que contribuíram para que a empresa cresça, viva mais, e o faça em melhores condições de saúde.

Segundo Mintzberg et Al (1999), a estratégia pode ser pensada como uma ferramenta gerencial fundamental às organizações. No entanto, para o autor, o conceito de estratégia está associada não somente ao planejamento, mas também como modelo (padrão que permite a manutenção da coerência), como forma de melhorar o posicionamento no mercado em que a empresa atua e meio para execução de tarefas ou armadilha para a concorrência.

Porter (1996) consolida a visão de Mintzberg, alegando que a estratégia pode ser usada como vantagem competitiva. Esta corresponde a uma escolha deliberada de um conjunto diferenciado de ações, em relação aos concorrentes, buscando o posicionamento estratégico. Deste modo, a estratégia de “liderança em custo total” pode ser obtida pela declaração de políticas que minimizem o custo final dos produtos / serviços. Do mesmo modo, as estratégias de “diferenciação” estão centradas na busca da fidelidade dos clientes e a menor variação de preço dos produtos / marcas oferecidos, enquanto que as estratégias de “ênfase” se centram em um segmento de mercado ou em tipos específicos de clientes, produtos ou mercado geográfico que devem ser mantidos pela organização. O fundamental segundo Porter (1996) é buscar nas

estratégias uma série de interconexões e redes de atividades com agregação de valor, e que caracterizem o posicionamento estratégico tornando difícil sua cópia pelos concorrentes, criando assim as vantagens competitivas da empresa.

Almeida et al (2000) comentam que ao se deter na evolução do planejamento, pode-se perceber que a mudança de ênfase - antes no orçamento ou no planejamento a longo prazo e hoje na estratégia e na ação estratégica propriamente dita - está associada fundamentalmente ao reconhecimento de que as organizações estão inseridas em uma realidade da qual fazem parte e não podem pensar mais a sua ação sem levar em conta as demandas ambientais.

2.4 Planejamento Estratégico voltado para o Mercado

O processo de desenvolver estratégias é chamado planejamento estratégico. É o planejamento mais básico e de maior alcance que os gerentes fazem para suas empresas, segundo Hampton (1992).

O planejamento estratégico concentra-se no ambiente de mercado enfrentado pela empresa. Enfatiza-se, portanto, não somente as projeções, mas também um entendimento em profundidade do ambiente de mercado, particularmente dos concorrentes e clientes. Aaker (2001, p. 22) defende que “[...] espera-se não apenas que se tenha penetração das condições presentes, mas também que se esteja apto a antecipar mudanças que terão implicações estratégicas”, ou seja, que tenha orientação para o mercado.

Segundo Kotler (1998, p. 71), o Planejamento Estratégico orientado para o mercado é definido como:

[...] o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercado mutantes. O propósito do planejamento estratégico é moldar e remoldar os negócios e produtos da empresa com objetivo de crescimento e lucro.

Como se trata de um tipo de planejamento desdobrado em estratégias de marketing, se faz necessário apresentar alguns conceitos-chave para melhor entendimento da função de marketing dentro das organizações.

2.5 Considerações Gerais sobre Marketing

As definições de marketing são numerosas, e segundo Kotler (2000) marketing é um conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar e consumir relações de troca. Já Castelli (1994) define o marketing como um conjunto de atividades que visam levar ao consumidor um produto que venha ao encontro de suas necessidades, por um preço justo, através de meios de comunicação adequados a fim de obter, para a empresa, um lucro apropriado.

Vavra (1993), ao conceituar marketing, argumenta que é o processo que vai de conceber o produto até a satisfação do cliente. Tendo que incorporar e requerer uma antecipação das mudanças através de previsões sem, contudo, deixar de lado as modificações que abrangem as ofertas para competir em um mercado mutante.

Tendo em vista melhor ilustrar o conceito de marketing em uma perspectiva interdisciplinar, optou-se pela seguinte citação:

[...] após a Segunda Guerra Mundial, a grande novidade foi a implantação do enfoque da Gerência de Marketing. Nesta fase, a atenção foi dirigida à orientação para o cliente e para os aspectos da tomada de decisão em marketing. Nos anos de 1950, surgiu o conceito de empresa orientada para o cliente (“*Customer Oriented Enterprise*”), segundo o qual uma empresa diz-se orientada para o cliente, quando a sua existência e todas as suas atividades são regidas pelas necessidades e pelos desejos do cliente. Nos anos de 1960, nasceu o campo de estudo do comportamento do consumidor, o qual pertence a marketing. Nos anos de 1970, verificou-se um grande impulso nas pesquisas em marketing devido ao desenvolvimento da computação eletrônica. Nos anos de 1980, veio à tona uma maior preocupação com a ética e os aspectos sociais do marketing. Nos anos de 1990, o Marketing Global, atendendo à globalização e transações interculturais. (MAYA, 1995, p. 2)

A prática do marketing se demonstra altamente empenhada na busca, análise e apuração do resultado dos dados obtidos, pois estes servem de parâmetro organizacional frente ao mercado e também de controle interno diante dos processos envolvidos na concepção e andamento de um produto ou serviço. Em síntese, marketing significa fundamentalmente gerir a empresa orientada para os desejos e vontades dos clientes, visando, de alguma forma, o lucro.

Uma das funções do marketing deve ser o de facilitar o trabalho da equipe de vendas. Nessa missão, o marketing assume um papel fundamental, enquanto motivador da prosperidade de uma empresa, uma nova fase onde a finalidade do marketing é criar

oportunidades de lucros, e oferecer idéias sempre melhores, que ampliem a vantagem competitiva da empresa no mercado.

O marketing, portanto, tem como função captar os desejos e as necessidades dos consumidores, sendo esses repassados às demais áreas da empresa que, por sua vez, trabalham para obterem produtos e serviços de acordo com o desejado pelos clientes. “Para a empresa, a função de marketing é vital, pois é ele que fornece informações fundamentais para seu agir” (CASTELLI, 1994, p. 29). Do ponto de vista ético, nem sempre o conhecimento sobre o comportamento do consumidor é utilizado da maneira correta. Há casos em que empresas parecem não levar em conta que o lançamento de um novo produto ou serviço pode ser seguido de sentimentos de decepção, frustração e incapacidade nas pessoas.

Parte do problema parece originar-se de uma ambição de vender a todo custo, não importa a quê, numa versão da qual o que importa é como se podem utilizar determinados comportamentos psicológicos para aumentar as vendas, pois "posicionar um produto significa associá-lo a uma série de atributos (qualidade, vantagens, forma de uso, apresentação, preço, imagem publicitária) que façam com que os consumidores percebam esse produto como o mais indicado para atender às suas necessidades" (GRACIOSO, 1990, p.91).

Nesse cenário de transformação, é relevante definir o papel do marketing enquanto estratégia de identificação dos desejos e necessidades dos clientes, capaz de gerenciar recursos para satisfazer as suas expectativas. O marketing, que em algumas ocasiões chegou a ser visto como um luxo, passa a ser considerado como uma necessidade, uma exigência da sistemática de comercialização.

As decisões de marketing, segundo Dias (2003) estão fundamentadas em quatro variáveis: produto, preço, promoção e ponto de distribuição.

a) Produto

As decisões de produto englobam a identificação de oportunidade de lançamento dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, a adequação destes às necessidades e desejos dos consumidores, a formulação de estratégias (como diferenciação e posicionamento no mercado) e a administração do ciclo de vida do produto (DIAS, 2003).

Estes constituem o objeto de venda das organizações. Kotler (1999) afirma que as empresas têm por objetivo oferecer algo de maneira diferente e melhor, para que o mercado-alvo venha a preferi-lo ou esteja disposto a pagar um preço mais alto por ele. Para isso é necessário criar estratégias de diferenciação dos produtos e serviços ofertados pela empresa.

Dias (2003) defende que existem nove componentes que devem ser levados em consideração quando serão elaboradas estratégias para produtos:

- a) Objetivos de mercado, como vendas, lucros e participação no mercado;
- b) Público-alvo selecionado, como suas características demográficas, psicográficas e expectativas;
- c) Benefícios e atributos do produto ou serviço que os diferenciam da concorrência;
- d) Patentes do produto;
- e) Serviços a serem agregados aos produtos, como suporte pós-venda e assistência técnica;
- f) Parceiros que adicionem benefícios aos produtos e agreguem valor a empresa por meio de tecnologia, produtos ou serviços;
- g) Marca;
- h) Embalagem;
- i) Posicionamento e imagem desejados para uma marca.

As decisões estratégicas de produto integram o composto de produtos, entendido conjunto de decisões estratégicas de marketing referentes às linhas de produto da empresa. Segundo Kotler (1998) este composto possui quatro dimensões: amplitude, extensão, profundidade e consistência.

A amplitude refere-se ao número de linhas de produtos diferentes na empresa, como biscoitos, leite, margarina, massas entre outros.

A extensão relaciona-se ao número de itens do produto em cada linha, como, por exemplo, uma empresa de leite possua leite integral, desnatado e *light*.

A profundidade está ligada ao número de versões do produto, como, por exemplo, um biscoito com três tamanhos de embalagem.

E a consistência refere-se ao nível de semelhança entre as linhas e os produtos quanto à matéria-prima, ao processo de produção, aos canais de distribuição, ao padrão de qualidade e à imagem da marca.

A elaboração das estratégias, além de levarem em consideração o que já foi dito, devem também se preocupar com o ciclo de vida do produto. Um produto pode percorrer quatro fases distintas ao longo de sua presença no mercado: introdução, crescimento, maturidade e declínio (DIAS, 2003).

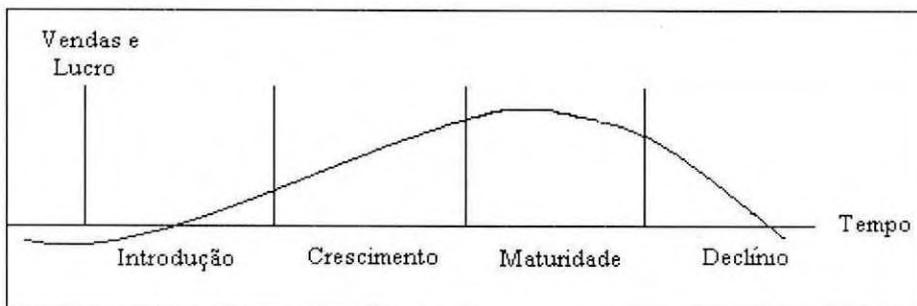
A introdução é a fase do lançamento do produto, e caracteriza-se por lento crescimento de vendas e baixos lucros, devido aos altos investimentos e ao desconhecimento do produto perante o mercado.

O crescimento ocorre quando a faixa de adoção do produto pelos clientes potenciais é acelerada, as vendas aumentam e os lucros acompanham o crescimento das vendas.

A maturidade é quando a venda do produto tende a se estabilizar, acompanhando o crescimento vegetativo do mercado.

O declínio acontece quando o produto se torna obsoleto e é gradativamente substituído por outros novos. A figura 01 apresenta o ciclo de vida de um produto.

Figura 01: Ciclo de vida de um produto.



Fonte: SANDHUSEN, 1998.

Em cada fase, vendas e lucros evoluem de maneiras distintas, exigindo a adoção de estratégias diferentes em cada fase, tentando nunca deixar o produto chegar na fase de declínio.

b) Preço

As decisões de preço envolvem a seleção estratégica para gerar vantagens competitivas e diferenciação de cada produto e para maximizar o retorno para a empresa e parceiros do canal de distribuição (DIAS, 2003).

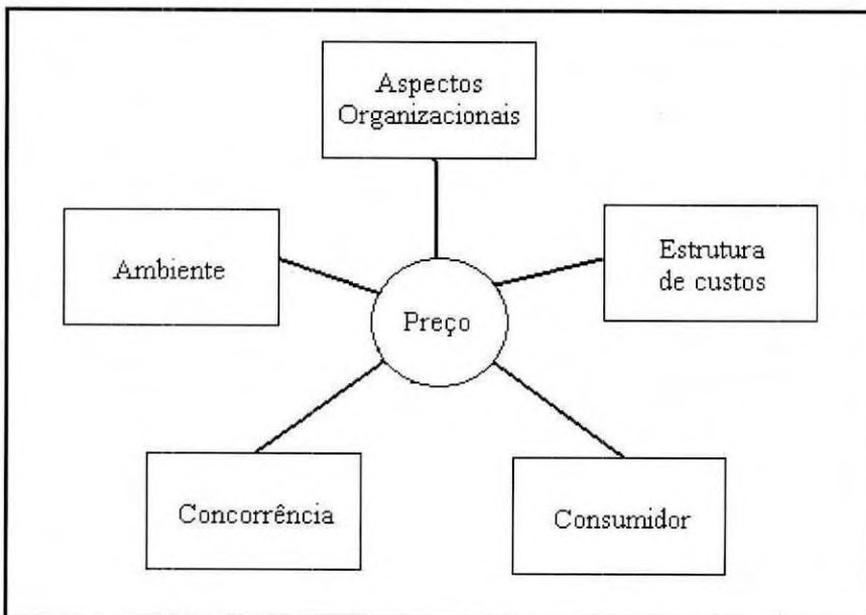
Kotler (apud DIAS, 2003, p. 254) define preço como “[...] montante de dinheiro pago em troca do uso de um benefício proporcionado por um produto ou serviço”. Assim presume-se que este é variável em função das utilidades, dos benefícios e dos atributos aos quais o consumidor é sensível.

Segundo Kotler (1999, p.129) “o preço difere dos demais elementos no sentido em que gera receitas, enquanto os outros três geram custos”. Conseqüentemente as organizações tentam elevar seus preços até onde o nível de diferenciação permitir. Porém, ao mesmo tempo, reconhecem que devem cevar em conta o impacto do preço sobre o volume.

Os objetivos dos preços, segundo Dickson (1999) são: sustentar a estratégia de posicionamento almejada, atingir as metas financeiras propostas e ajustar a oferta à realidade de mercado. Estes objetivos acabam norteando o rumo do preço, estabelecendo diretrizes que, se seguidas, não permitem que a empresa perca o foco de seu planejamento.

O preço é uma variável que, segundo Dias (2003), é determinado por uma série de agregados, representados na figura 02.

Figura 02: Os agregados que influenciam o preço.



Fonte: DIAS, 2003.

Estrutura de custos: devem ser levados em consideração os custos variáveis, que são alterados de acordo com a quantidade de produção, os custos fixos, que não se alteram, independente do fluxo de produção variar, e os custos totais, que seria a soma dos custos fixos com os variáveis. Assim é possível estipular um preço de equilíbrio, que cubra os custos totais.

Aspectos organizacionais: são determinados pelas configurações dos processos existentes, como a concorrência e o mercado em que a empresa atua. Está relacionado à forma que a organização se estrutura para atuar no mercado.

Consumidor: desempenha forte e decisivo papel na formação dos preços, pois este que expressa uma percepção de valor para o produto ofertado.

Concorrência: é uma ameaça sempre presente sob a demanda do produto. É muito importante conhecer os concorrentes, assim como características de seus produtos, suas estratégias de preço e suas estruturas de custo.

Ambiente: fatores macroambientais que não estão sob o controle da empresa são importantes, pois influenciam a tomada de decisão dos preços, tais como atitudes do governo, novas empresas concorrentes, lançamento de novas tecnologias entre outros.

Além destes fatores que influenciam a tomada de decisão, Kotler (1999) afirma ainda que existem duas formas de se definir preço: a definição de preço baseada em custos e a definição baseada em valor. Acrescentar um *markup* aos custos estimados faz parte da definição de preços baseada em custos. Assim, o preço final do produto está ligado ao seu custo de produção. A definição baseada em valor refere-se a estimar o valor máximo que o cliente estaria disposto a pagar por seu produto ou serviço.

Dias (2003) ainda acrescenta um terceiro tipo de precificação, baseado na concorrência. Segundo o autor, o consumidor faz seu julgamento de preços comparando os concorrentes entre si.

c) Promoção

As decisões de promoção são aquelas ligadas aos investimentos em estratégias de atividade de comunicação, como propaganda, publicidade, relações públicas, entre outros, e promoção de vendas, como sorteios, descontos e brindes (DIAS, 2003).

A promoção se dá através da comunicação, onde, desta maneira, a empresa tenta passar para o seu público-alvo os benefícios de seus produtos e serviços, tentando diferenciá-los da concorrência. Os principais objetivos da promoção, segundo Dias (2003) são: fixar o produto na mente do consumidor; criar uma mensagem única, consistente, compreensível e crível sobre o produto; construir uma imagem de marca diferenciada e sustentável; oferecer informações e incentivos para o consumidor adquirir o produto ou serviço da empresa; e gerar atitude favorável dos diversos segmentos de público para as iniciativas da empresa.

As atividades que integram a promoção, segundo Dias (2003) são: propaganda, promoção de vendas, vendas, marketing direto, relações públicas, publicidade, assessoria de imprensa, promoção de eventos, *merchandising*, atendimento ao cliente, comunicação por Internet e embalagem.

Propaganda: forma paga e não pessoal de comunicação, com um patrocinador identificado, dirigida a um certo público e veiculada por mídia de massa, segmentada ou dirigida, visando estimular a aquisição do produto e uma imagem para a marca.

Promoção de vendas: oferta de incentivos imediatos, como brindes, prêmios, descontos e bonificações, por patrocinador identificado, para estimular a experimentação, aquisição ou repetição de compra do produto.

Vendas: forma de comunicação persuasiva e interativa realizada por meio de contato pessoal, entre o representante da empresa e o consumidor.

Marketing direto: conjunto de atividades de comunicação impessoal e direta entre a empresa e o cliente, via correio, fax, telefone, Internet, entre outros, visando obter uma resposta imediata do consumidor e, por fim, a venda do produto.

Relações públicas: comunicação com públicos direta ou indiretamente interessados nas atividades da empresa, os chamados *stakeholders*, como órgãos públicos, representantes do governo, organismos de representação social, líderes de opinião e comunidade em geral, visando criar atitude favorável em relação à marca do produto e às atividades da organização.

Publicidade: informações sobre as atividades da empresa e seus produtos, divulgadas por meio da imprensa, para o público-alvo, sem custos adicionais.

Assessoria de imprensa: relacionamento com órgãos e representantes da imprensa, que são formadores de opinião, visando criar atitude favorável em relação à marca do produto e às atividades da empresa.

Promoção de eventos: realização ou patrocínio de eventos como feiras, exposições, congressos, palestras, entre outros, visando divulgar e criar imagem.

Merchandising e comunicação no ponto de venda: atividades de comunicação e exposição do produto no ponto de venda, como cartazes, folhetos e *displays*, que visam chamar a atenção, facilitar o acesso dos consumidores ao produto e estimular vendas imediatas.

Atendimento ao cliente: comunicação interativa, iniciada, em geral, pelo cliente, com o propósito de responder dúvidas e perguntas, esclarecer sobre a maneira de consumir e resolver problemas decorrentes do uso do produto.

Comunicação por Internet: comunicação interativa com os clientes, canais de venda e parceiros, através de *e-mails*, páginas da *Web* e anúncios em forma de *banners*.

Embalagem: além de ser o recipiente ou envoltório para o produto, é um meio de comunicação de suas características e benefícios, contribuindo para a formação da imagem.

d) Ponto de distribuição

As decisões de ponto de distribuição estão relacionadas à escolha dos canais de venda e distribuição, para que o produto esteja no lugar certo, no momento certo e o cliente possa realizar a compra e satisfazer sua necessidade (DIAS, 2003).

Distribuição é definida como “[...] fluxo de bens e serviços de um produto a um consumidor final” (DIAS, 2003, p. 126). O seu objetivo é fazer o produto chegar ao ciclo de venda de maneira rápida, segura, pontual e lucrativa para a empresa vendedora e de maneira acessível, confiável, pontual e segura para o cliente.

A importância do estudo da distribuição vem aumentando, segundo Dias (2003). De um lado porque os clientes tendem a ser cada vez mais exigentes; de outro, porque um sistema de distribuição bem organizado gera resultados que podem se transformar em vantagens competitivas.

A distribuição pode ocorrer de forma direta ou indireta segundo Kotler (1999) e Dias (2003).

A distribuição direta é o processo de comercialização que ocorre sem a participação de outra pessoa jurídica (para comprar e revender). Pode ser realizada por meio de venda pessoal, marketing direto, *telemarketing*, reembolsos postais, catálogos ou Internet.

A distribuição indireta caracteriza-se por utilizar, no fluxo de produção, as figuras do atacado ou do varejo. Pode ser de três tipos: intensiva, seletiva ou exclusiva.

Esta é intensiva quando o objetivo principal da empresa é colocar seus produtos em todo e qualquer ponto de venda que possa comercializá-lo. Este tipo de distribuição indireta é empregado na distribuição de bens de conveniência.

Esta é seletiva quando se leva em conta a imagem do produto. A imagem do ponto de venda deve ser compatível com a que se pretende fixar para o produto. Este tipo de distribuição indireta é recomendado para bens de compra comparada de médio ou alto valor unitário e para alguns bens de especialidade de baixo valor unitário.

Esta é exclusiva quando se quer preservar ao máximo a imagem do produto. Neste caso o revendedor selecionado tem de ter características compatíveis com o que se espera de um atendimento condizente com o perfil do cliente final. Costuma ser utilizada na comercialização de bens de especialidade e de alguns bens de compra comparada de alto valor unitário.

2.5.1 Marketing em serviços

De acordo com Kotler (2000, p. 403), “um serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

O serviço ao cliente é a execução de todos os meios possíveis de dar satisfação ao consumidor por algo que ele adquiriu. O serviço faz parte do marketing, e a satisfação de quem utiliza é o elemento fundamental de noção de servir ao cliente (COBRA, 1992). Segundo Zülzke (1997, p. 111):

As premissas de marketing de procurar atender e satisfazer os desejos dos consumidores não criam, necessariamente, consumidores satisfeitos. Os desejos são extremamente fulgazes, confirmando a visão de que, mesmo sendo ouvidos, os clientes têm necessidades ilimitadas, fazendo com que esperem sempre algo mais por parte do prestador de serviços.

Isso acarreta em um aumento da prestação de serviços atrelados à venda dos produtos já fabricados anteriormente pelas organizações.

O Produto Interno Bruto (PIB) dos países é um importante fator para a medição do quanto os serviços podem contribuir para o desenvolvimento tanto de nações industrializadas como de nações em subdesenvolvimento. Dahringer (1991, p. 384) afirma que:

A importância dos serviços na economia mundial é evidenciada pelo fato deles contribuírem uma média de mais de 60 % do (PIB) Produto Interno Bruto de todas as nações industrializadas. Cerca de 50% do PIB dos países em desenvolvimento e quase um terço do PIB dos países subdesenvolvidos podem ser atribuídos aos serviços. Os países socialistas, ao que tudo indica, têm uma média próxima a 30% do seu PIB nacional oriundo dos serviços. No total, os serviços são responsáveis por cerca de 25% do comércio mundial.

As características especiais normalmente atribuídas aos serviços – inseparabilidade, intangibilidade, perecibilidade e heterogeneidade - fazem com que um “marketing de sucesso” dos serviços seja mais difícil do que aquele de bens físicos e, portanto, um tipo diferente de marketing é necessário. Inseparabilidade, por exemplo, significa que o produtor do serviço torna-se parte de um serviço total.

Além disso, inseparabilidade significa que produção e consumo de um serviço ocorrem simultaneamente, e não seqüencialmente. Intangibilidade significa que os serviços não podem ser erguidos, transportados, sentidos ou vistos. Por conseguinte, a qualidade dos serviços é *muito mais difícil de se avaliar do que a qualidade dos bens. Equilíbrio entre oferta e demanda torna-se mais difícil, haja vista que os serviços não podem ser estocados. E preços são mais difíceis de se definir, uma vez que os consumidores acham complexo determinar uma relação entre preço / valor.*

Perecibilidade relaciona-se com a natureza efêmera dos serviços. Ou eles estão disponíveis e são consumidos, de certa forma, simultaneamente, ou eles são perdidos. Como resultado, eles não podem ser inventariados para uso após produção. Finalmente, os serviços possuem a qualidade de heterogeneidade, significando que eles nunca são os mesmos de uma experiência de consumo com outra.

Logo, a padronização dos serviços e, conseqüentemente, o controle de qualidade são difíceis de serem alcançados. Profissionais do marketing de serviços são consideravelmente desafiados para administrar as características dos serviços de modo a permitir que os mesmos sejam comercializados através de fronteiras nacionais (SWARBROOKE, 2002).

Para que se possa ter uma idéia melhor das características singulares dos serviços e dos problemas de comercialização resultantes, apresenta-se o quadro 01:

Quadro 01: Características singulares dos serviços e problemas de comercialização resultantes.

CARACTERÍSTICAS SINGULARES DOS SERVIÇOS	PROBLEMAS DE COMERCIALIZAÇÃO RESULTANTES
Intangibilidade	1. Serviços não podem ser estocados.
	2. Serviços não podem ser protegidos através de patentes.
	3. Serviços não podem ser prontamente expostos ou comunicados.
	4. Preços são difíceis de serem atribuídos.
Inseparabilidade	1. Consumidor envolvido na produção.
	2. Outros consumidores envolvidos na produção.
	3. Dificuldade de centralizar a produção em massa dos serviços.
Perecibilidade	1. Serviços não podem ser inventariados.
Heterogeneidade	1. Padronização e controle de qualidade difíceis de serem alcançados.

Fonte: Dahringer, 1991.

Para melhor explicar as diferenças entre produtos e serviços, optou-se por fazer uso da citação que se segue, pois os produtos apresentam características muito distintas daquelas relacionadas às dos serviços:

Devido a um bem ser algo físico, ele pode ser visto e tocado. Você pode experimentar uma camisa *Benetton*, folhear o último número da revista *People*, sentir o cheiro do café colombiano no momento em que for preparado. Um bem é um item tangível. Quando você o compra, passa a possuí-lo. Geralmente, é muito fácil você ver exatamente o que acabou de

comprar. Por outro lado, serviço é uma ação desempenhada por uma parte a outra. Quando você fornece um serviço a um consumidor, ele não pode conservá-lo. Pelo contrário, um serviço é experimentado, usado ou consumido. Os serviços não são físicos, são intangíveis. Você não pode carregar um serviço e pode ser difícil saber exatamente o que obterá quando comprá-lo. (KOTLER, BOWEN, MAKENS, 1996, p. 150).

Portanto, pode-se dizer que a atividade turística também apresenta características únicas, sendo que uma das principais delas é a de o consumo ocorrer simultaneamente à produção. Desta forma o marketing no turismo e na hotelaria tem grande importância, por tratar-se de uma atividade que lida com produtos diferentes, como será visto a seguir.

Agregando produtos (bens tangíveis) e um somatório de ações (intangíveis) com vistas a satisfazer a necessidade dos consumidores (hóspedes), o produto hoteleiro possui características muito próprias e bem definidas. Castelli (p. 53, 1993) afirma que:

O produto hoteleiro pode ser definido como sendo um conjunto de bens e serviços que objetivam satisfazer o cliente. Os bens são constituídos pelos produtos concretos (tangíveis) como bebidas, refeições, apartamentos, salas para reuniões, etc. Os serviços são constituídos pelo conjunto de ações (intangíveis) que fazem com que o cliente possa usufruir os bens. Tais ações podem se fazer acompanhar por um sorriso, simpatia, boa acolhida, que lhes agregam um *plus*, importante face aos concorrentes. O que distingue os serviços dos bens é o seu caráter de imaterialidade, de intangibilidade, tornando-se, desse modo, mais difícil atribuir-lhes justo valor. Esta imaterialidade que caracteriza o produto hoteleiro é captada a partir da experiência de vida e do estado emocional de cada cliente. Em vista disto, os serviços, ao serem apreciados, comportam certa dose de subjetividade.

Cabe ainda ressaltar um quesito importante relacionado à empresa hoteleira, uma vez que, sendo uma empresa de prestação de serviços, ela diferencia-se completamente de outros estabelecimentos industriais ou comerciais, pois o produto hoteleiro é estático e o consumidor deve ir até ele.

Várias são as razões que justificam a importância de um marketing hoteleiro, é através dele que o hoteleiro gerencia melhor seu negócio, pois consegue captar o que seu público-alvo deseja e qual as necessidades dos mesmos, adaptando seu hotel a esses anseios (CASTELLI, 1994).

A empresa hoteleira busca satisfazer as necessidades da demanda no que diz respeito à alimentação, hospedagem e lazer. Como o hotel é uma empresa, deve visar, conseqüentemente, o lucro para poder sobreviver. Para obter lucro e atingir sua finalidade

essencial, a empresa hoteleira deve prestar serviços adequados e primar pela sua organização. Dificilmente as necessidades dos clientes ou hóspedes poderão ser satisfeitas sem que a empresa tenha adotado uma mentalidade de marketing que pressupõe uma ação introspectiva e uma ação voltada para fora.

Castelli (1994) afirma que não basta para o hotel satisfazer as necessidades presentes; é preciso também se preparar para satisfazer as futuras, e isso, dentro da competitividade do mercado. Neste particular o marketing poderá se constituir num excelente instrumento nas mãos do hoteleiro.

O marketing auxilia o dirigente do hotel em várias decisões administrativas, como se portar frente à concorrência, auxilia na identificação das transformações da sociedade, a melhor compreensão dos produtos oferecidos pelo hotel e direcionar seus serviços às exigências de um mercado mutável.

A contribuição dada pelo marketing tem sido significativa, pois alterou a postura gerencial da empresa. Tradicionalmente, a empresa visava o lucro simplesmente vendendo o que produzia; o marketing alterou a ótica, fazendo com que a empresa obtivesse lucro produzindo aquilo que se vendesse. Portanto, aquilo que viesse ao encontro dos desejos e necessidades do cliente, isto é, centrando toda sua atenção no cliente e não no produto. Cabe, pois, a cada dirigente do hotel, estabelecer os objetivos que deseja atingir e persegui-los. Fica difícil gerir eficazmente um empreendimento sem clareza dos objetivos. Isto porque são eles que deverão guiar todas as ações do hotel (CASTELLI, 1994, p.30).

E tão importante quanto as ações de marketing, é investir em *Endomarketing*. Equipe insatisfeita, reduzido ou inexistente incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional, população local que não aceita os turistas, alto índice de rotatividade, tudo isso só compromete o futuro do empreendimento e a imagem do Produto Turístico, ainda que aparentemente a situação pareça saudável. O *Endomarketing* surge como elemento de ligação entre o cliente, o produto e o empregado, ajudando na eficácia do marketing organizacional e conseqüente obtenção do resultado esperado, ou seja, “venda” do produto / serviço ofertado pelo hotel (CASTELLI, 1994).

É essencial obter informações constantes sobre os movimentos da concorrência e monitorar a satisfação dos clientes. Atenção especial deve ser canalizada às críticas. Ainda que seja desagradável identificar reclamações acerca do próprio negócio, é preciso compreender que, ao fornecer *feedback*, o cliente está atuando como um consultor.

Além disso, é evidente que a preocupação ou os esforços de marketing nas organizações esteja voltada, entre outros, para, a visão de negócios, ética e o compromisso social, coleta e análise de informações, inovação constante e a mudança adequada e acelerada. É também preciso aproveitar as oportunidades de mercado, conhecer com profundidade o seu público alvo e a forma de se comunicar com ele.

2.6 Plano de Marketing

Quando se identifica uma oportunidade de mercado, que se mostra promissora, deve-se estabelecer estratégias para as ações que se seguirão, a fim de conquistar este mercado, e é o plano de marketing que vai indicar quais serão estas ações. Kotler (1998) define o plano de marketing como sendo o instrumento central para dirigir e coordenar o esforço de marketing.

O marketing é um processo que orienta as forças da empresa para satisfazer as necessidades de seus clientes. E para isto é necessário descobrir o que o cliente quer. O plano de marketing mostra onde estão as oportunidades da empresa e o que deverá ser feito para atingir o mercado desejado. Assim as ações coordenadas garantem que o processo seja coeso e eficiente (KOTLER, 1998).

O plano de marketing tem sua importância dentro e fora da empresa. Dentro da organização, ele é utilizado para direcionar o trabalho das pessoas do departamento, para coordená-las com o trabalho dos outros setores, para prestar contas à alta direção e para convencer os gestores a prover os recursos necessários para a sua execução. Fora da empresa, este é utilizado para convencer os investidores a fornecer fundos para a organização, para incentivar parceiros a participarem de projetos específicos ou para convidar outras empresas a estabelecer relações de parceria. (DIAS, 2003).

Segundo Cobra (1992), efetivamente, o plano de marketing é a base na qual outros planos da empresa devam ser montados, pois define as metas, princípios, procedimentos e métodos que determinam o futuro a ser seguido.

Oliveira (1993) divide o plano de marketing em duas partes de forma sintética: o diagnóstico e prognóstico.

Segundo o autor o diagnóstico é a parte mais importante e contém a identificação das expectativas e desejos dos elementos da alta administração, para estabelecer o plano estratégico de marketing; a análise interna da empresa, que identifica seus pontos fortes e fracos, ou seja, as qualidades e deficiências da empresa e a análise externa, que estuda a relação da empresa com o ambiente externo e identifica as oportunidades e ameaças.

No prognóstico, são identificados a missão da empresa, seus objetivos e as estratégias. E a partir disto é elaborado o plano de ação, o plano de resultado e a elaboração de um sistema de controle e avaliação (OLIVEIRA, 1993).

O plano de ação é um composto de um conjunto de projetos e só pode ser desenvolvido a partir do momento em que as estratégias estão bem definidas. O plano de resultado mostra quanto o plano de marketing irá custar e se é viável ou não. E o sistema de avaliação e controle mede o desempenho e a ordem cronológica do plano estratégico (OLIVEIRA, 1993).

Para Cobra (1992) as mudanças de mercado podem deixar o plano de marketing obsoleto. Para evitar que isto aconteça é fundamental não somente se ter o controle das datas de execução e de cobrança de resultados, mas também atualizar o plano periodicamente. No tópico a seguir apresenta-se a estrutura de um plano de marketing, conforme a abordagem de Kotler (1999) e Dias (2003).

2.6.1 Estrutura do plano de marketing

Um plano de marketing adequado deve ser bem organizado, fluindo de maneira lógica; claro, fácil de ler e de se entender; completo, com um nível de análise e detalhamento apropriados; coerente com as políticas da empresa; honesto, com dados verdadeiros; racional, com análises que levem a conclusões e recomendações; persuasivo, com justificativas de decisão; e atual, revisado e atualizado (DIAS, 2003). Para isso se faz necessário apoiar-se em uma estrutura clara e concisa para criá-lo e montá-lo.

Assim segundo Dias (2003) e Kotler (1999), um plano de marketing deve conter a descrição geral da situação atual de mercado, os objetivos e metas de marketing, as estratégias, o plano de ação (ou implementação) e o controle de marketing.

2.6.1.1 Descrição geral da situação atual de mercado

É a seção do plano de marketing que traz as questões –chave de mercado. Esta primeira parte inclui quatro componentes, segundo Kotler (1999):

- a) Descrição da situação atual: avaliação objetiva da atual situação do produto/ serviço, retratado pelas estatísticas dos últimos cinco anos de venda do mesmo, sua participação no mercado, preços, custos e lucros, juntamente com o desempenho de cada concorrente.
- b) Análise SWOT: strengths (forças), weakness (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças): são preparadas duas listas: uma de forças e fraquezas, que descreve fatores internos da empresa, e outra de oportunidades e ameaças, que descreve fatores externos;
- c) Principais problemas que a empresa enfrenta: apresentar uma lista do que a empresa precisa superar e melhorar em relação a seus problemas;
- d) Principais previsões para o futuro: o que a empresa espera para os próximos meses e anos.

Dentro da descrição geral da situação atual de mercado, dois aspectos possuem maior relevância e serão expostos a seguir: Ambiente externo e Análise SWOT.

a) Ambiente externo

As organizações não podem mais ser consideradas como parte isolada do ambiente em que estão inseridas, pois as empresas são sensíveis ao ambiente e devem reagir a ele para sobreviver (DAFT, 1999). Segundo Hall (1984, p.156) “[...] nenhuma organização é uma ilha em si mesma”. Essa constatação segue o conceito de que “[...] o ambiente organizacional é definido como todos os elementos que existem fora dos limites da organização e que têm um poder de afetar toda ou parte dela” (DAFT, 1999, p. 54).

As empresas não são auto-suficientes nem independentes. Segundo Stoner (1999, p. 46) “[...] elas trocam recursos com o ambiente externo e dependem dele. [...] As organizações captam insumos [...] no ambiente externo, transformam-nos em produtos ou serviços, e em seguida mandam-nos de volta como produtos para o ambiente externo”.

As duas maiores necessidades de uma empresa em relação ao seu meio externo são de informação e de recursos (DAFT, 1999). As informações obtidas acabam diminuindo as

incertezas, mas elas nem sempre são de fácil acesso ou de fontes seguras. Essas incertezas podem ser combatidas através da imitação institucional, que se baseia na cópia de técnicas, estruturas e estratégias que são sucesso em outras empresas, e planejamento e previsão, que ajudam a prever mudanças ambientais, deixando a organização melhor preparada para enfrentá-las (DAFT, 1999).

Além das incertezas, o ambiente também gera escassez de recursos valiosos essenciais para a sobrevivência da empresa. Com o intuito de amenizar o impacto provocado por esta escassez, as empresas estão promovendo compartilhamento destes recursos, mas esta atitude acaba diminuindo a liberdade de decisão de algumas empresas e, ao mesmo tempo, dando mais poder a outras (DAFT, 1999). Interdependência de recursos, programas conjuntos, interligação de diretores, alianças estratégicas, dentre outras políticas, fornecem mecanismos para amenizar a dependência de recursos em relação ao ambiente (DAFT, 1999; HALL, 1984).

O dado fundamental para se entender o ambiente de uma organização é que ela cria uma incerteza potencial. Algumas organizações têm a sorte de enfrentar ambientes consolidados ou estáticos, mas outras empresas apresentam ambientes dinâmicos. Geralmente, quanto mais previsível for o ambiente, mais fácil se torna para o administrador promover a organização de sua empresa com base em funções e processos permanentes; quanto mais instável e turbulento for o ambiente, maior é a necessidade para organizar em bases mais temporárias, que permitam uma percepção e reação rápida das mudanças que ocorrem fora da empresa (HAMPTON, 1992). No entanto, segundo Robbins (2002, p. 89):

A incerteza ambiental caracteriza o mundo que a maioria das empresas enfrentam atualmente. E uma vez que a incerteza é uma ameaça à eficácia de uma organização, a administração tentará limitar essa incerteza por meio de atividades como pesquisa de mercado, publicidade, planejamento, formação de *lobbies*, *benchmarking* e criação de empreendimentos conjuntos com outras empresas.

Robbins (2002) considera três dimensões da incerteza ambiental:

- a) Capacidade do ambiente: é grau em que ele pode sustentar o crescimento, ou seja, a disponibilidade de recursos que ele possibilita ser utilizado;
- b) Volatilidade: é o grau de instabilidade de um ambiente, que varia do estável até o mais dinâmico;
- c) Complexidade do ambiente: é o grau de heterogeneidade e concentração entre elementos ambientais.

Estas dimensões, que Daft (1999) considera simplesmente como dimensões estável-instável e simples-complexa do ambiente, são pontos muito relevantes para a realização da análise de como se encontra o ambiente externo da empresa.

O ambiente de cada organização é diferente, pois depende de sua natureza. Como diz Robbins (2002), o seu caráter preciso depende do “nicho” que a empresa demarcou para si mesma em relação à gama de produtos ou serviços que oferece e os mercados a que atende. Mansilla (1999) ainda afirma que este ambiente está em constante mudança, e a organização, como um ser vivo, deve adaptar-se continuamente a este ambiente.

O ambiente externo possui elementos de ação direta, que são elementos do meio que influenciam diretamente as atividades de uma organização, e indireta, que representam elementos do ambiente externo que afetam o clima em que ocorrem as atividades da uma organização, mas que não a afetam diretamente (STONER; FREEMAN, 1999). Como não há um consenso entre os autores utilizados em relação a este tema, foi adotada a sistemática de Daft (1999).

Daft (1999) considera os elementos de ação direta, citados por Stoner e Freeman anteriormente, como o **ambiente de tarefas**, no qual inclui setores que a organização interage diretamente e que tem impacto direto na capacidade de alcanças seus objetivos. Seriam, de acordo com Daft (1999), o setor industrial, o de matéria-prima, o de mercado, o internacional e o de recursos humanos.

O setor industrial, ou como consideram Stoner e Freeman (1999) o setor de competidores, está relacionado com concorrentes, seus tamanhos e grau de competitividade. Como afirma Robbins (2002) existem duas formas de ameaça em relação aos seus competidores: eles podem mudar suas estratégias; lançando, por exemplo, novos produtos com características melhoradas; ou podem surgir novos concorrentes no seu mercado. Por esta razão que se deve ficar muito atento aos seus maiores concorrentes, e se possível sempre um passo a frente. “A empresa deve analisar a competição e estabelecer uma estratégia de marketing claramente definida para proporcionar mais satisfação aos consumidores” (STONER; FREEMAN, 1999, p. 52).

O setor de matéria-prima, ou o de fornecedores, como descrevem Stoner e Freeman (1999), é muito importante também, pois as organizações dependem de materiais e de mão-de-obra para atuarem. “Se a disponibilidade desses recursos é restrita, se os preços aumentam ou se a

qualidade diminui, a capacidade da organização de continuar operando pode estar ameaçada” (ROBBINS, 2002, p. 91). Segundo Stoner e Freeman (1999), muitas empresas tentam se aproveitar da competição entre fornecedores para obter menores preços, trabalho de qualidade e entregas mais rápidas. O avanço no controle de estoques e no processamento das informações fez com que a relação com os fornecedores se modificasse nestes últimos anos. O *just in time*, ou estoque zero, é um exemplo citado por Stoner e Freeman (1999).

O setor de mercado corresponde aos clientes e possíveis usuários de produtos e serviços da empresa. São os consumidores, segundo Stoner e Freeman (1999), que trocam recursos, geralmente sob forma de dinheiro, pelos produtos ou serviços da organização. Eles podem ser instituições ou indivíduos. “Os gostos e preferências dos clientes variam. E essas variações representam incerteza pra o administrador” (ROBBINS, 2002, p. 90). E graças à melhoria nas comunicações e nos transportes, pessoas do mundo inteiro têm agora acesso aos mais recentes e melhores produtos (STONER; FREEMAN, 1999).

O setor internacional é tratado por Stoner e Freeman (1999) como de ação direta e indireta ao mesmo tempo, por causa da globalização dos negócios que ocorre na atualidade, representa a concorrência internacional, a entrada em mercados estrangeiros, regulamentações, taxas de câmbio.

O setor de recursos humanos relaciona-se com os sindicatos, o mercado de trabalho, empregados de outras empresas, etc. Existe em muitas empresas um departamento somente com a responsabilidade para admissão e negociação de novos empregados (STONER; FREEMAN, 1999). Os acordos entre empresas e sindicatos para negociar salários, condições de trabalho, jornada, entre outros, são freqüentemente utilizados.

O **ambiente geral**, segundo Daft (1999, p. 55), “[...] abrange os setores que podem não ter um impacto direto nas operações diárias, mas tem influencia indireta sobre estas”. Dentro disto ele destaca o setor governamental, o sociocultural, o econômico e o tecnológico.

O setor governamental é responsável por leis e regulamentação municipais, estaduais e federais, além de impostos e processos políticos. Robbins (2002, p. 92) afirma que “[...] o governo gera incerteza para as organizações, devido a mudanças nas regulamentações, ao grau com que as aplica e às ações que podem criar instabilidade econômica e política”. Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 49) “[...] os administradores devem lidar com um emaranhado complexo de governos municipais, estaduais, federais, estrangeiros e internacionais, cada um

com o potencial de afetar a organização através de iniciativas legislativas, ações judiciais e regulamentação executiva”. Por isso que lidar com este setor é tão complexo e, ao mesmo tempo, tão intangível.

O setor sociocultural trata da idade, valores, crenças, religião, movimento dos consumidores e ecológicos da população. Stoner e Freeman (1999) o caracterizam como variável social, onde “as mudanças na demografia e no estilo de vida afetam a composição, a localização e as expectativas do suprimento de mão-de-obra e dos clientes de uma organização” (STONER; FREEMAN, 1999, p. 55). Segundo eles, os valores sociais também estabelecem as linhas mestras que determinam como irão operar a maioria das organizações e dos administradores.

O setor econômico refere-se a salários, preços cobrados por fornecedores e competidores, e as políticas fiscais do governo afetam tanto os custos de produção quanto as condições de mercado sob as quais eles são vendidos (STONER; FREEMAN, 1999). É considerado um fator crucial para a continuidade do desenvolvimento das empresas. Stoner e Freeman (1999, p. 57) afirmam que “[...] os administradores devotam boa parte do tempo e dos recursos na elaboração de previsões para a economia e as para mudanças. Como hoje em dia a mudança econômica é regra, mais do que a exceção, esta tarefa tornou-se mais complicada”.

E por fim, o setor tecnológico, que é responsável pelos novos desenvolvimentos em produtos ou em processos, bem como avanços na ciência, que podem afetar as atividades de uma organização. O nível de tecnologia em uma sociedade ou em uma empresa determina muito quais produtos ou serviços serão produzidos, qual equipamento será utilizado e como serão administradas as operações (STONER; FREEMAN, 1999).

b) Análise SWOT

A análise SWOT consiste em uma metodologia de análise de ameaças e oportunidades do ambiente externo e das forças e fraquezas decorrentes da análise do ambiente interno, de modo que sejam minimizadas os riscos e otimizadas as oportunidades e forças.

Robbins (2002) defende que a análise SWOT é a essência de qualquer planejamento porque exige a avaliação das potencialidades (pontos fortes), fragilidades (pontos fracos), oportunidades e ameaças para poder identificar um nicho que a organização possa explorar.

tirando vantagens das oportunidades do ambiente, minimizando as ameaças ambientais, enfatizando seus pontos fortes e moderando o impacto de seus pontos fracos.

Esta análise, segundo Ferrell et al (apud PANNON, 2005), fornece direção e serve como catalisador para o desenvolvimento de planos de marketing viáveis, pois estrutura a adequação entre o que a empresa pode e não pode fazer, e as condições ambientais que atuam contra ou a seu favor.

Identificar oportunidades que a empresa pode explorar e as ameaças que pode enfrentar no seu ambiente externo é fundamental para ser uma organização competitiva. O mesmo ambiente pode apresentar oportunidades para uma organização e ameaça para outra do mesmo setor em decorrência dos recursos utilizados por cada uma. Por isso o que é considerado ameaça ou oportunidade depende dos recursos que a empresa controla. (ROBBINS, 2002).

Depois de analisar o ambiente em que está inserida, a organização deve olhar pra si mesma, e identificar suas forças e fragilidades. Esta etapa obriga a empresa a reconhecer que toda organização é de algum modo limitada pelos recursos e habilidades de que dispõe (ROBBINS, 2002).

Por fim, é importante inter-relacionar as forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças, para gerar um diagnóstico da situação em que a empresa se encontra e criar estratégias para interagir nessa realidade.

2.6.1.2 Estabelecimento de objetivos e metas de marketing

Uma vez que a situação atual de mercado tenha sido revisada, o plano de marketing deve decidir como irá reagir a ela. Neste ponto, segundo Kotler (1999), os gestores passam da análise para a tomada de decisão, verificando, através da situação atual e a prevista, o que a empresa deseja alcançar.

Deste modo, para a elaboração do planejamento de marketing é preciso definir as metas e os objetivos organizacionais, mas para isto deve-se examinar, elaborar ou aprimorar a missão da empresa. Assim, é de fundamental importância entender o significado da missão da organização.

A missão é, segundo Cobra (1992, p. 95) “[...] a natureza e o escopo das linhas de produto e atividade da empresa em termos de sua habilidade em servir seus mercados”. Ferrell (2000) afirma que a missão deve ser curta e deve explicar, de forma clara, a razão de ser da empresa, bem como identificar o seu significado e sua filosofia básica de operação.

De acordo com o autor, para se declarar uma missão é preciso responder cinco questões:

- a) Quem somos?
- b) Quem são nossos consumidores e o que valorizam?
- c) O que nossa organização representa?
- d) O que faz nossa organização única?
- e) Que impressões essa organização deseja que seus públicos (isto é, consumidores, funcionários, cidadãos, órgãos regulamentadores) tenham de si?

A declaração da missão deve estar visível para que consumidores, fornecedores, colaboradores, investidores, entre outros, saibam a razão de ser da organização.

De acordo com Oliveira (1993, p. 161) objetivo é “[...] o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende atingir por meio de esforço extra”. Os objetivos a serem estabelecidos devem ser amplos, porém viáveis e internamente compatíveis. Estes sempre relacionados em como obter lucro, a não ser que se trate de uma empresa não-governamental ou pública. Os objetivos de um plano de marketing explicam a maneira de como o marketing vai contribuir para o resultado da empresa (DIAS, 2003; KOTLER, 1999).

As metas, segundo Cobra (1992), são estabelecidas a partir dos objetivos da empresa. Desta forma, os objetivos devem ser convertidos em metas mensuráveis para que se possa fornecer orientação e controle. Existem dois tipos de metas como afirma Cobra (1992):

- a) Metas monetárias: metas que revertem uma contribuição direta para o lucro;
- b) Metas não-monetárias: são estratégias para alcançar comportamentos ou posições no mercado.

Os objetivos e as metas de um plano de marketing precisam estar interligados e serem coerentes uns com os outros, já que ambos visam estabelecer diretrizes estratégicas para gerar resultados na empresa.

2.6.1.3 Definição de estratégias

As estratégias, segundo Dias (2003), correspondem à maneira como a equipe irá atingir os objetivos e metas do plano de marketing. Estão relacionadas a fazer escolhas, onde de inúmeras possibilidades de ação, a estratégia identificará qual a mais eficaz para a empresa no momento.

Kotler (1999) afirma que a estratégia deve englobar seis pontos:

- a) Mercado-alvo: ao especificar um mercado-alvo, os gerentes devem distinguir entre níveis primário (comprador que tem disponibilidade financeira, disposição e prontidão para efetuar a compra), secundário (tem disponibilidade financeira, porém está menos disposto e pronto para comprar) e terciário (não tem disponibilidade financeira no momento, mas pode vir a ser apto a comprar), assim como preferências de cada um, meios de comunicação para atingir cada mercado-alvo, e seus hábitos em geral;
- b) Posicionamento central: as ofertas de uma organização devem concentrar-se em torno de uma idéia ou benefício central, como preço mais baixo, qualidade superior, segurança, entre outros;
- c) Posicionamento de preço: estratégia que inclui a cobrança de preço definido relacionado ao benefício central;
- d) Proposta total de valor: resposta persuasiva à pergunta do comprador: “por que deveria comprar de você?”. Assim, o cliente deve perceber o produto como capaz de lhe proporcionar maior satisfação;
- e) Estratégia de distribuição: fazer o produto chegar onde o consumidor está;
- f) Estratégia de comunicação: determinar quanto deve ser alocado para propaganda, promoções, relações públicas e marketing direto.

O plano de marketing deve ser construído de forma que haja coerência entre estes seis elementos.

2.6.1.4 Plano de ação

Esta parte do plano de marketing serve como roteiro de ação e como teste da realidade. Estabelece e divide responsabilidades, prazos e recursos a serem alocados (DIAS, 2003). É, segundo Kotler (p. 215, 1999) “[...] a tradução das metas e estratégias em ações concretas exeqüíveis no calendário de operações”.

Este roteiro tem como princípio nortear as ações futuras planejadas anteriormente, sendo, desta forma, de suma importância.

2.6.1.5 Ferramentas de controle

Dias (2003) defende que a avaliação ou controle é um processo necessário para acompanhar o progresso e medir o desempenho alcançado.

Os planos de marketing normalmente contêm expectativas mensais ou trimestrais em relação às quais o desempenho pode ser avaliado. Quando metas não estão sendo alcançadas, devem-se tomar ações corretivas para modificá-las ou cancelá-las.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão descritos os processos metodológicos do estudo realizado.

3.1 Caracterização do Estudo

Tratou-se de um Plano Estratégico de Marketing para a Pousada Fazenda Fogo Eterno, por intermédio de um estudo de caso, que visou explorar informações sobre o setor turístico e hoteleiro da cidade de Urubici, por meio da análise ambiental, análise das características peculiares da empresa segundo sua estrutura, mercado e concorrentes, bem como os fatores que refletem no seu desempenho e fornecer estratégias de marketing que objetivem a melhor inserção da Pousada no mercado.

Yin (2001) define o estudo de caso como sendo uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Para tal, esta pesquisa visou a implementação de estratégias, explorando vários ângulos e permitindo aprofundamento das questões da empresa com o seu ambiente.

De acordo com a metodologia de Mattar (1999) e Amboni e Amboni (1999), esta pesquisa pôde ser classificada como: exploratória, descritiva, avaliativa, conclusiva, por comunicação, através de levantamentos amostrais, ocasional, pesquisa de campo estruturada e não disfarçada.

Uma pesquisa exploratória foi realizada no primeiro momento para “[...] prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva” (MATTAR, 1999, p. 80). É apropriada para os primeiros estágios de investigação quanto a familiaridade e o conhecimento do tema são insuficientes ou inexistentes. No caso foi a busca de informações necessárias ao conhecimento do funcionamento da Pousada Fazenda Fogo Eterno, como suas principais atividades, seu mercado atuante e sua estrutura organizacional.

Foi considerada uma pesquisa descritiva no momento em que procurou obter mensurações e descrições da empresa em questão, onde, segundo Mattar (1999), as questões e os objetivos estão claramente definidos. Assim, neste sentido, a situação atual da Pousada Fazenda Fogo Eterno foi descrita e especificada com detalhes, sem a emissão de juízos de valor.

Pôde ser considerada avaliativa, pois o pesquisador realizou uma análise por meio da interpretação e de julgamentos em conjunto com as pessoas-chave da organização sobre as vantagens e/ou desvantagens da proposta (AMBONI; AMBONI, 1999). Foram assim apresentados os problemas de pesquisa relacionados à Pousada e suas referentes propostas de solução, avaliando o estudo realizado de forma globalizada.

Tratou-se de uma pesquisa conclusiva, uma vez que as questões e os objetivos foram claramente definidos. Foi uma pesquisa através da comunicação, pois os dados foram obtidos com a declaração do próprio respondente, através de entrevistas não estruturadas e pelo uso de questionários (MATTAR, 1999).

Foi executada com base em estudo de campo, pois trabalhou com amostras de dimensões que permitiram análises estatísticas, sem, no entanto, haver preocupação com a representatividade (MATTAR, 1999).

Foi considerada ocasional, porque esta pesquisa foi realizada uma única vez, e seus resultados mostraram um instantâneo do momento analisado. Realizou-se em condições ambientais reais, sendo classificada, portanto, como uma pesquisa de campo (MATTAR, 1999).

Quanto ao grau de estruturação e disfarce deste instrumento, esta pesquisa caracterizou-se como estruturada não disfarçada, pois apresentou um grau de padronização de instrumento de coleta de dados bem definido, onde as perguntas foram apresentadas com as mesmas palavras, na mesma seqüência e com as mesmas opções de resposta a todos os respondentes. Também permitiu transparência sobre os propósitos da pesquisa aos pesquisados. (MATTAR, 1999).

3.2 População e Amostra

A população segundo Amboni e Amboni (1999), pode ser representada por indivíduos, grupos, organizações e por integrantes da sociedade. Mattar (1999) afirma que quando se pretende conhecer alguns aspectos de uma população, há dois caminhos a seguir: ou são pesquisados todos os elementos, obtendo assim um censo, ou apenas uma amostra deles, a partir da qual se estimam os dados a respeito de toda a população, sendo assim chamado de pesquisa.

A amostra é qualquer parte de uma população. A idéia básica de amostragem está em coletar dados de alguns elementos de uma população e realizar análises que possam fornecer informações relevantes de toda a população (MATTAR, 1999).

Neste estudo foi realizada pesquisa por amostragem, onde o tipo de pesquisa foi o não probabilístico, ou seja, quando a seleção de elementos da amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador ou entrevistador, e não há nenhuma chance conhecida de que um elemento qualquer da população venha a fazer parte da amostra (MATTAR, 1999). Isso ocorreu porque os entrevistados foram as pessoas que usufruíram de serviços de hospedagem da Pousada durante o tempo da pesquisa (de 01/06/2006 a 10/07/2006), não havendo como escolhê-los ou até mesmo sorteá-los. O número de questionários respondidos foi de 51 pessoas, e variou em decorrência do número de clientes que freqüentaram a Pousada neste período e que se dispuseram a responder a pesquisa. O questionário aplicado encontra-se em apêndice.

3.3 Técnicas de Coleta e Análise dos Dados

Dada pesquisa foi classificada como quantitativa, onde, como afirma Mattar (p. 77, 1999), “[...] os dados são obtidos de um grande número de respondente, usando-se escalas, geralmente numéricas, e são submetidos a análises estatísticas formais”.

Os métodos e técnicas de coleta de dados mais utilizados foram os levantamentos bibliográficos, entrevistas com pessoas que detenham o conhecimento sobre o assunto, estatísticas publicadas, questionários distribuídos e recolhidos pessoalmente e levantamento de campo.

As entrevistas realizadas neste estudo foram não-estruturada, com as seguintes pessoas: Luiz Gonzaga, funcionário da Secretaria de Turismo de Urubici; Rosmari Curra Messinger, proprietária da Fazenda Fogo Eterno e Cláudio C. Schlindwein, Secretário de Turismo de Urubici.

As estatísticas publicadas utilizadas foram as do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), PRODER (Programa Sebrae de Desenvolvimento Local), IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) e INEP (Instituto Nacional de Estudo e Pesquisas Educacionais).

Os dados utilizados foram tanto primários (fontes portadoras de dados em estado bruto), como as pesquisas diretamente os clientes, concorrentes, funcionários e gestores da Pousada Fazenda Fogo Eterno, e secundários (dados que já foram coletados, tabulados e analisados), como informações complementares dos mesmos buscados em meio eletrônico, em bibliografias publicadas ou na secretaria de turismo da cidade.

A forma de aplicação da coleta dos dados primários se deu de três formas: o questionário autopreenchido pessoalmente, contendo questões fechadas, como dicotômicas ou de múltipla escolha, e onde este foi entregue e recolhido por indivíduos que fazem parte da pesquisa, no caso os clientes da Pousada; entrevistas não estruturadas com pessoas detentoras das informações necessárias à realização deste estudo; e observação participante. (MATTAR, 1999).

A técnica estatística que foi utilizada é a não paramétrica, pois não houve especificado condições sobre os parâmetros da população da qual a amostra foi obtida (MATTAR 1999).

Quanto ao número de variáveis analisadas simultaneamente os métodos foram enquadrados como univariados e bivariados.

A interpretação foi feita através da tabulação estatística dos dados obtidos através das perguntas fechadas e das entrevistas com agentes detentores de informações relevantes para a pesquisa.

3.4 Limitação do Estudo

As limitações devem ser relacionadas, segundo Amboni e Amboni (1999), conforme critérios:

a) Quanto à delimitação do problema e a generalização dos resultados:

A delimitação do problema em estudo esteve no tempo disposto para realizá-la, no espaço físico, nos recursos financeiros aplicados à pesquisa e no esforço físico do pesquisador.

O tempo foi um fator limitante, pois a pesquisa estava relacionada a prazos de entrega e também viabilidade de execução.

O espaço físico também foi limitado, porque o estudo foi realizado em uma empresa específica, com elementos bem determinados (clientes, concorrentes, funcionários da Pousada em estudo, entre outros).

O esforço físico foi centrado em uma única pessoa que realizou as pesquisas, o que se tornou também um fator limitante.

Os recursos financeiros também foram limitados, em decorrência das viagens realizadas para a cidade de Urubici e não puderam se estender mais que previsto. Foi estipulada pela pesquisadora 04 viagens a localidade, gastando-se R\$ 100,00 por viagem, com hospedagem, transporte e alimentação.

O tema também foi considerado uma limitação, pois estudou a realidade de determinada empresa, o que não se aplicaria a outras escolhidas aleatoriamente.

b) Quanto às técnicas de coleta e de tratamento dos dados:

As técnicas utilizadas para a realização da pesquisa foram comunicação e observação, com os seguintes métodos: levantamentos bibliográficos, entrevistas pessoais e observação sistemática. Assim a pesquisa limitou-se a estas técnicas estabelecidas.

c) Quanto às influências comportamentais e ambientais:

Como foram realizadas entrevistas com terceiros, como os clientes, concorrentes e indivíduos envolvidos com a Pousada Fazenda Fogo Eterno, a pesquisa limitou-se por depender exclusivamente destas pessoas e suas respostas para a realização e avaliação dos resultados.

4 DESCRIÇÃO GERAL DO AMBIENTE EXTERNO DA FAZENDA FOGO ETERNO

Neste capítulo serão abordados os temas referentes à descrição geral da organização pesquisada, um breve histórico organizacional e ao diagnóstico situacional da Fazenda Fogo Eterno, referente a questões do ambiente externo da organização, tratadas por Daft (1999), Stoner e Freeman (1999).

4.1 Descrição da Organização

A empresa em estudo está localizada na cidade de Urubici, que é um município localizado no vale do rio Canoas, na serra catarinense, a 167 quilômetros de Florianópolis, capital do estado. O município faz divisas com Bom Retiro, Bom Jardim da Serra, Rio Rufino e São Joaquim.

A localidade foi elevada à categoria de Distrito do Município de São Joaquim em 1922 e em 06 de dezembro de 1956 passou a categoria de Município, através da Lei n ° 274. Sua colonização foi-se dada basicamente por portugueses, alemães, italianos, letões e africanos (PRODER, 2006; SDM, 2006).

Urubici ocupa atualmente uma área de 1.017,70 quilômetros quadrados, com aproximadamente 3 % de área urbana e 97% de área rural. Situa-se a 915 metros acima do nível do mar, com uma temperatura média anual de 10,9°C. Porém no inverno a temperatura chega a 0°C, o que possibilita as culturas de frutas de clima temperado (PRODER, 2006).

Urubici se destaca por suas belezas naturais, dentre as quais citam-se o Morro da Igreja, ponto mais alto do sul do Brasil, com altitude de 1.827 metros, a Cascata do Avencal, com 100 metros de queda livre; a Cascata do Morro da Igreja, com 50 metros de altura, e Cascata do Rio dos Bugres, também com 100 metros de queda.

A cidade realiza vários eventos durante o ano. Entre eles destacam-se a Fenahort (Festa Nacional das Hortaliças) em março, o Desafrio, competição de corrida, em junho e o Festival da Serra, em agosto, além dos torneios de laço, dos bailes gauchescos e das feiras de gado (SDM, 2006).

A empresa adotada para a realização do plano estratégico de Marketing é uma Pousada, inserida na Fazenda Fogo Eterno, cuja razão social é Rosmari Curra Messinger ME. Seu nome fantasia é Fazenda Fogo Eterno – Hospedaria Rural, e a forma de propriedade da referida empresa é firma individual, onde existe somente um proprietário. A empresa está enquadrada dentro da classificação de micro-empresa, por seu porte e por seu número de empregados.

Esta empresa é uma Pousada intitulada de “hospedaria rural”, cuja área de atuação se encontra entre a de uma Pousada convencional e a de um hotel fazenda, ou seja, oferece, além de serviços de hospedagem e alimentação, entretenimento relacionado ao meio rural, tais como passeios a cavalo, caminhadas em trilhas, lida campeira, ordenha de vacas, entre outros. Esta nomenclatura é muito utilizada na região da serra catarinense, como forma de tornar mais atraente e chamativo o nome das Pousadas.

Localiza-se a beira da rodovia SC 430, no quilômetro 42, na área rural de Urubici. O local é bem apropriado para este tipo de empresa, pois se situa em um terreno amplo e de relevo diversificado, com 40 hectares aproximadamente, onde o clima é também uma das principais atrações.

A empresa em estudo começou a atuar no mercado a partir de julho de 2005. Assim, tanto a Hospedaria Rural, como a Fazenda Fogo Eterno são recente e ainda não apresentam um histórico vasto.

Porém a atual proprietária já possui experiência no ramo turístico de Pousadas. Antes de comprar tal fazenda, a mesma possuía uma Pousada na praia de Jurerê, em Florianópolis, que esteve sob sua responsabilidade por sete anos (de dezembro de 1996 à novembro de 2003). Sua venda proporcionou a possibilidade de compra da fazenda e de realizar um sonho antigo: a construção de uma hospedaria rural no interior do estado de Santa Catarina.

A Fazenda Fogo Eterno foi criada em 19 de novembro de 2003, após mudança de proprietário. Antes esta possuía outro nome (Fazenda Pedra Preta), no entanto este, apesar de já existir uma tradição, não pôde ser mantido por exigência dos antigos donos.

De novembro de 2003 a março de 2004, foram construídos o galpão crioulo e a arena. A partir de março de 2004 a Pousada começou a ser construída e foi finalizada em março de 2005. No período entre março e junho de 2005, a proprietária mobiliou e realizou alguns ajustes no empreendimento, para que, em julho este começasse a atuar no mercado de Urubici.

Em apenas um ano de atuação no mercado turístico da cidade, já se pode perceber as épocas de alta e baixa temporada na região. De junho a agosto, quando as temperaturas caem drasticamente na serra catarinense, o aumento de turistas que procuram a cidade é visível, pois vêm em busca de frio e neve. Os feriados durante o ano inteiro também são datas procuradas, pois assim é possível viajar em família. Nas meias estações (primavera e outono) a procura por meios de hospedagem cai um pouco, porém não chegam a cessar. Já nos meses de verão, são poucos os turistas que procuram a região, somente os interessados em fugir do calor da estação, já que a temperatura na localidade nesta época é amena.

4.2 Ambiente Geral (Macroambiente)

Conforme descrito na Fundamentação Teórica deste trabalho, dentro do ambiente geral, serão tratados os temas sobre o setor sociocultural, tecnológico, econômico e governamental da cidade de Urubici.

4.2.1 Setor sociocultural

A população de Urubici, segundo censo do IBGE de 2001 (apud PRODER, 2006) é de 10.252 habitantes, sendo assim considerada uma cidade de pequeno porte.

De acordo com informações do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), a população da cidade divide-se em população rural e urbana. A tabela 01 apresenta esta divisão e seu crescimento respectivo entre os anos de 1991 e 2000.

No período entre 1991 e 2000, a população de Urubici teve uma taxa média de crescimento anual de 0,85%, e um crescimento total de 7,5%, passando de 9.539 em 1991 para 10.252 em 2000.

Tabela 01: População por Situação de Domicílio em Urubici, de 1991 e 2000.

População/ Anos	1991	2000	Crescimento	Porcentagem
População Rural	4.326	3.591	-735	-17,0%
População Urbana	5.213	6.661	1.448	27,8%
População Total	9.539	10.252	713	7,5%

Fonte: IPEA (apud PRODER, 2006).

A taxa de população rural decresceu 17% ao longo destes nove anos, enquanto a população urbana cresceu cerca de 27,8%. Isso pode significar aumento no comércio e na prestação de serviços, já que a população está migrando para o centro urbano, o que pode ocasionar melhora no atendimento das necessidades dos turistas que visitam a cidade.

Em 2000, segundo IPEA (apud PRODER, 2006), a população do município representava 0,19% da população do estado, e 0,01% da população do país.

Na estrutura etária da população da cidade, observa-se que, de 1991 para 2000 houve um aumento da população de 15 a 64 anos (10,4%) e da acima de 65 anos (40,9%). Já o número de pessoas menores de 15 anos decresceu (2,9%), o que mostra que a população tornou-se mais velha, e o nascimento de crianças diminuiu nesse período. Isso implica na maior necessidade de empregos e de estabelecimentos de geração de renda para a população de 15 a 64 anos.

A parte mais significativa da população de Urubici é entre 15 e 64 anos, pois corresponde a 63,34%. A tabela 02 apresenta os dados da estrutura etária.

Tabela 02: Estrutura Etária da população de Urubici de 1991 e 2000.

Idade/ Anos	1991	2000	Crescimento	Porcentagem
Menos de 15 anos	3.178	3.087	-91	-2,9%
De 15 a 64 anos	5.884	6.493	609	10,4%
Acima de 65 anos	477	672	195	40,9%
Total da População	9.539	10.252	713	7,5%

Fonte: Proder, 2006.

A tabela 03 apresenta os indicadores de longevidade, mortalidade e fecundidade de Urubici, segundo dados da Proder (2006).

Tabela 03: Indicadores de Longevidade, Mortalidade e Fecundidade de Urubici, de 1991 e 2000.

Indicadores/ Anos	1991	2000	Crescimento	Porcentagem
Mortalidade até 1 ano de idade (por 1000 nascidos vivos)	26,2	14,4	-11,8	-45,0%
Esperança de vida ao nascer (anos)	69,5	74,6	5,1	7,3%
Taxa de Fecundidade Total (filhos por mulher)	2,7	2,5	-0,2	-7,4%

Fonte: Proder, 2006.

No período entre 1991 e 2000, a taxa de mortalidade infantil do município diminuiu 45%, passando de 26,2 (por mil nascidos vivos) em 1991 para 14,4 (por mil nascidos vivos) em 2000, e a esperança de vida ao nascer cresceu 5,1 anos, passando de 69,5 anos em 1991 para 74,6 anos em 2000. Isso pode ter ocorrido em decorrência da melhora do atendimento na área da saúde do município. Já a taxa de fecundidade caiu 7,4%, justificando a diminuição das pessoas até 15 anos na cidade entre 1991 e 2000.

Com relação à saúde da população, o município dispõe de um hospital com 50 leitos, um posto de saúde, sete clínicas odontológicas e quatro laboratórios de análises clínicas.

O quadro de profissionais da saúde a serviço da população conta com cinco médicos, sete dentistas, três enfermeiros e 11 atendentes de enfermagem. A frota de veículos, do setor, se compõe de duas ambulâncias o que se mostra adequado com respeito à demanda. O serviço de atendimento à população, sobretudo rural, é composto de uma equipe do Programa de Saúde Familiar (PSF) com agentes comunitários de saúde, muito bem capacitados para o trabalho (PRODER, 2006). O investimento em saúde pública traz benefícios para a sociedade residente na cidade, com o pôde ser visto no crescimento do indicador de longevidade e a diminuição do indicador da mortalidade. No entanto este fator também é positivo no momento em que se considera o atendimento para pessoas que visitam a cidade, e que encontram nela uma base sólida de atendimento em relação à saúde pública.

Além desses órgãos oficiais, Urubici conta também com algumas ONGs (Organizações não-governamentais) e entidades que desenvolvem trabalho de atendimento à saúde e de serviço social, coordenados pela Assistente Social.

Em relação à segurança pública, Proder (2006) afirma que a polícia civil está equipada com duas viaturas e conta com um efetivo de quatro policiais. A delegacia está

instalada em prédio próprio e a polícia militar também está equipada com duas viaturas e 12 policiais.

A taxa de criminalidade é surpreendentemente baixa o que indica que em Urubici vive-se ainda de forma tranqüila, sem grandes ameaças à segurança pessoal e ao patrimônio da família (Proder, 2006). Pode-se assim considerar um fator positivo para a cidade, já que os turistas que saem para viajar procuram segurança, e justamente buscam sair dos meios urbanos no encontro de tranqüilidade.

Em relação à educação, freqüentam a pré-escola e o primeiro grau 1537 alunos; e aproximadamente 300 alunos estão matriculados no segundo grau (PRODER, 2006). A tabela 04 apresenta a distribuição dos estabelecimentos de ensino, divididos em estadual, municipal e particular.

Tabela 04: Estabelecimentos de ensino em Urubici.

Estabelecimento de Ensino	Pré-escola	1º Grau	2º Grau	TOTAL
Estadual	2	12	2	16
Municipal	6	19	1	26
Particular	1	1	1	3
TOTAL	9	32	4	45

Fonte: INEP (apud PRODER, 2006).

Tabela 05: Nível educacional da população jovem de Urubici, de 1991 e 2000.

Em anos	Taxa de Analfabetismo		% com menos de 4 anos de estudo		% com menos de 8 anos de estudo		% freqüentando a escola	
	1991	2000	1991	2000	1991	2000	1991	2000
7 a 14	15,1	9,7	-	-	-	-	79,7%	93,2%
10 a 14	6	2,3	51,8%	33,8%	-	-	75,7%	91,9%
15 a 17	5,9	2,5	21,6%	13,3%	78,1%	53,5%	36,6%	71,2%
18 a 24	5,8	1,9	15,9%	13,4%	61,8%	57,4%	-	-

Fonte: Proder, 2006.

Observa-se na tabela 05, que a taxa de analfabetismo entre jovens diminuiu em todas as faixas etárias entre os anos de 1991 e 2000, assim como os percentuais de pessoas com menos de quatro e oito anos de estudo. A freqüência escolar aumentou em todas as faixas etárias. Isto significa que a população (de até 24 anos) está estudando mais, ocasionando assim um maior

nível educacional e favorecendo o desenvolvimento de Urubici, através da capacitação da população.

Entre os maiores de 25 anos, a taxa de analfabetismo também diminuiu, assim como os índices de anos de estudo; porém em menor proporção que os da população menor de 24 anos. Isso significa que a população adulta tem mais dificuldade de voltar a escola e concluir o primeiro e segundo grau. A tabela 06 apresenta os dados referentes ao nível educacional de pessoas maiores de 25 anos.

Tabela 06: Nível educacional da população adulta de Urubici (acima de 25 anos), de 1991 e 2000.

	1991	2000
Taxa de analfabetismo	15,2%	12,2%
% com menos de 4 anos de estudo	41,2%	32,8%
% com menos de 8 anos de estudo	77,5%	73,7%
Média de anos de estudo	4,4	5,1

Fonte: Proder, 2006.

Proder (2006) ainda afirma que cerca de 47 universitários se deslocam diariamente até Lages com transporte escolar gratuito fornecido pela prefeitura municipal. Isso é um fator importantíssimo para o desenvolvimento da cidade, do comércio e dos serviços prestados, pois capacita e especializa a população, e isso reflete na qualidade de vida, na produção, nos serviços prestados aos turistas.

4.2.2 Setor tecnológico

Por ser considerada uma cidade pequena, Urubici acaba sendo deixada de lado por empresas de vários tipos de tecnologia, desde as mais básicas às mais complexas.

Na área rural, não existe rede de distribuição de água. Segundo Proder (2006), Urubici não possui estação de tratamento de esgoto, sendo um dos pontos que deixam fortemente a desejar por se tratar de município turístico.

A energia elétrica do município é fornecida pela Celesc através da subestação de São Joaquim. A porcentagem de residências com energia elétrica é, na área urbana, de 69% e na

área rural de 31% (PRODER, 2006). De acordo com informações da Celesc, o município possui energia elétrica suficiente para atender à demanda, inclusive de novas indústrias. Porém, Messinger (2006) afirma que demorou mais de um ano para receber luz em sua propriedade, desde o momento do pedido até a instalação da luz elétrica, o que dificultou o desenvolvimento das atividades planejadas, como a execução da obra da Pousada e o começo do funcionamento do seu empreendimento.

O serviço de telefonia residencial é outro problema apresentado para bairros distantes do centro. Não há possibilidade de instalação de telefones em varias localidades de Urubici, por falta de investimento das empresas responsáveis. Na Pousada em estudo, também não há telefone; somente um celular rural que recebe um sinal refletido de uma cidade vizinha, e que, segundo Messinger (2006), funciona parcialmente. Desta forma, não há como instalar diversos recursos no empreendimento, como a utilização de cartões de crédito para pagamentos de hospedagem, Internet, *softwares* gerencias, e o que é primordial: a comunicação entre a Pousada e seus clientes.

Antenas de celulares somente foram instaladas na região em 2004, e ainda sim ainda há locais que não são cobertos pelas operadoras (MESSINGER, 2006), Como é o caso de Vacas Gordas, localidade onde a Fazenda Fogo Eterno está instalada.

Isto é um fator limitante da cidade, que não favorece às empresas nem à comunidade, mas somente dificulta suas atividades, o que vem a refletir negativamente na economia da cidade e da arrecadação de impostos.

4.2.3 Setor econômico

Como na maioria dos municípios, caracterizados como de baixo ou de médio-baixo nível de eficiência no IDS (índice de desenvolvimento social), o município de Urubici apresenta baixo desempenho econômico, retratado pelo índice de 0,42 do PIB municipal *per capita*. (PRODER, 2006).

A principal atividade econômica local baseia-se na agricultura e pecuária, com destaque para a produção de hortaliças, fumo, maçã, milho e feijão. Assim observa-se que a economia da cidade está fortemente baseada em produção primária, com a comercialização de

produtos que ainda não possuem valor agregado e, sendo assim, não desfruta da qualificação e aprimoramento de uma economia voltada para a valorização de sua produção.

O Comércio e Serviços são áreas que têm apresentado progresso, pois o município dispõe na área urbana um total de 139 estabelecimentos comerciais e de 62 empresas prestadoras de serviço (PRODER, 2006). É importante que a localidade continue se desenvolvendo nesta área, pois assim aumenta a disponibilidade e oferta de produtos e serviços, tanto para a população autóctone, que terá mais empregos e maior qualidade de vida, como para visitantes e turistas, que encontrarão na cidade o que desejam ou necessitam.

Como alternativas de melhoria do desempenho econômico, o setor turístico vem apresentando bom potencial de desenvolvimento segundo Proder (2006), gerador de ocupação e de renda. Os atrativos naturais e os eventos anuais que a cidade possui fazem parte da Rota Turística do Município, que vem se tornando uma importante fonte de renda e de ocupação para a população.

Os atrativos naturais da cidade são: cachoeiras, cascatas, inscrições rupestres, cavernas e morros elevados, que proporcionam vista panorâmica, além do Moro da Igreja, que é o ponto mais alto do sul do Brasil (1.827 metros de altitude).

Os três eventos anuais mais importantes de Urubici são: Festa Nacional das Hortaliças, Festival da Serra e Desafrio. A Festa das Hortaliças ocorre no mês de março e tem como característica uma semana de atividades, como exposições dos produtos da região, shows com bandas nacionais e tradicionalistas, rodeios e bailes. O Festival da Serra ocorre em quatro dias de agosto, e tem como atrações cavalgadas, degustação de vinhos e produtos da região, shows e eventos gastronômicos. Já o Desafrio é um evento esportivo, de maratona, que acontece no mês de junho. Todos estes eventos movimentam a cidade, trazendo pessoas (turistas ou competidores) que deixam recursos para as empresas locais, sendo estas turísticas ou não (URUBICI, 2006).

Segundo SDM (2006), há poucos meios de hospedagem no centro da cidade (25). Porém este contexto está mudando, pois a cidade está valorizando a atividade turística, onde a Prefeitura Municipal e o Governo Estadual já estão focando suas ações para o ramo, melhorando os acessos para os pontos turísticos e localidades da cidade. Neste momento a Avenida Adolfo Konder, estrada que liga a cidade de ponta a ponta, está sendo asfaltada, com verbas do Governo Estadual.

Os investidores também, aos poucos, estão chegando e se espalhando pela cidade. Segundo Gonzaga (2006), até 1995, somente existiam cinco empresas turísticas na cidade, entre hotéis e pousadas. Em 2000, houve um crescimento de 100% em relação a 1995, com a abertura de cinco empresas novas. E no ano de 2005, foram constatadas 25 empresas turísticas atuando em Urubici, com uma taxa de crescimento de 150% em relação ao ano de 2000.

Observa-se assim, que este setor está se desenvolvendo de forma rápida na localidade, pois o crescimento do número dos meios de hospedagem na cidade indica que a atividade é promissora, e sendo assim, acaba atraindo mais investidores e prestadores de serviços turísticos, aumentando a concorrência e melhorando a qualidade dos serviços prestados.

4.2.4 Setor governamental

Urubici vem contando freqüentemente com a atenção governamental, tanto municipal, estadual ou federal. Vários projetos estão sendo colocados em prática na cidade, acarretando numa melhoria dos serviços turísticos e conscientização da população autóctone sobre a atividade. São eles o projeto “Brasil, meu negocio é turismo”, do governo federal, o projeto de diagnóstico dos serviços, alimentação e hospedagem da cidade, do governo municipal, e pavimentação de trechos importantes no local, do governo estadual.

Para promover maior interiorização da atividade turística no Brasil, qualificando os trabalhadores envolvidos em atividades de atendimento direto ao turista, foi criado um projeto em nível nacional, que tem como objetivo desenvolver qualidade na prestação dos serviços turísticos no país e dar competitividade ao Brasil como destino turístico no mercado internacional, visando incrementar a empregabilidade, as oportunidades de geração de negócios, renda e excelência dos serviços e dos produtos turísticos nacionais. (ABBTUR, 2006; UNITRABALHO, 2006).

Por meio de uma parceria do Ministério do Turismo com a Fundação Roberto Marinho e a Unitrabalho (Fundação Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre Trabalho), o projeto “Brasil, meu negócio é turismo” foi lançado nacionalmente no dia 04/10/2005. Desde então, foi implantado em três cidades de todos os estados brasileiros, sendo as cidades selecionadas em Santa Catarina para participarem deste projeto foram: Blumenau, Joaçaba e Urubici. O

critério de seleção das cidades não foi divulgado pelo Ministério do Turismo, porém, o desenvolvimento da região para a atividade foi levado em consideração.

A metodologia do projeto “Brasil, meu negócio é turismo” conta com uma equipe de nove formadores da Fundação Roberto Marinho, que estão capacitando 810 orientadores de aprendizagem, sendo 30 em cada estado e no Distrito Federal. Os orientadores de aprendizagem já capacitados estão, em duplas, reaplicando a metodologia para 300 pessoas residentes nos três municípios-alvos do projeto. Ao final do projeto, serão 900 pessoas formadas por estado e no Distrito Federal, num total de 24.300 alunos que, somados aos orientadores, resultam nos mais de 25 mil agentes turísticos que serão capacitados até dezembro de 2006 (ABBTUR, 2006).

Os orientadores de aprendizagem são escolhidos entre professores e alunos dos cursos de Turismo, Hotelaria e afins, membros de organizações não governamentais, organizações sociais, organizações da sociedade civil de interesse público, associações e cooperativas de trabalho do setor turístico. E as pessoas selecionadas para participarem das reaplicações são trabalhadores ligados direta ou indiretamente ao turismo, que possibilitem a formação de turmas multisetoriais de profissionais e integrantes das comunidades regionais. Durante as capacitações, os alunos aprendem os conceitos e as atividades do turismo e também as estratégias de valorização dos produtos regionais e locais e de promoção e preservação dos valores culturais, bens naturais e patrimoniais (ABBTUR, 2006).

Em Urubici a capacitação dos orientadores de aprendizagem ocorreu de 27/03/2006 a 31/03/2006. As reaplicações aconteceram ao longo do mês de maio e junho de 2006, com um total de 120 participantes da cidade de Urubici, e 270 ao todo, nas cidades de São Joaquim, Urubici e Lages. Segundo o Secretário de Turismo de Urubici, Cláudio C. Schlindwein (2006), “[...] o projeto superou as expectativas. Pôde-se perceber a participação e o empenho de todos os que realizaram a reaplicação”. Capacitar a população da cidade e região, e, ao mesmo tempo, conscientizar sobre a importância da atividade turística, é um fator muito importante para o desenvolvimento do turismo na região, com a aceitação e auxílio da comunidade.

Outro importante projeto está sendo implantado na Cidade. Trata-se de uma parceria entre o Sebrae, as prefeituras municipais das cidades da Serra Catarinense e *Convention & Visitors Bureau* da região serrana, que foi estabelecida no ano corrente, com o intuito de diagnosticar os serviços turísticos, de alimentação e hospedagem das cidades em questão, expor as qualidades e defeitos da região para os empresários e, por fim, providenciar cursos de

capacitação nas áreas com defasagem, segundo critérios estabelecidos pelo projeto. Este já está em execução, na parte de diagnóstico, segundo Schlindwein (2006). É um projeto relevante para a atividade turística de Urubici, pois detectar os pontos fortes e fracos, corrigindo falhas e explorando as qualidades, só trará benefícios para o crescimento da importância do setor na região.

Outro destaque no setor governamental foi a primeira reunião de 2006 dos prefeitos da Associação dos Municípios da Região Serrana (Amures), onde estes estabeleceram como meta a ligação asfáltica da SC-427 ligando a Serra Catarinense ao litoral sul, passando pela Serra do Corvo Branco. O presidente da Amures, Newton S. Fontanella, disse que “[...] além do turismo, a rodovia pavimentada será o caminho mais próximo para escoar a produção agropecuária. A região não pode mais esperar por esta obra”. São aproximadamente 40 quilômetros de pavimentação, passando pelos municípios de Urupema, Rio Rufino e Urubici, ligando-os ao município de Grão Pará (URUBICI, 2006).

Espera-se que esta obra saia do papel rapidamente, pois irá impulsionar a entrada e a saída de turistas por outros locais, dando à região mais opções de acessibilidade, sem falar na qualidade que uma estrada pavimentada proporciona ao viajante, em detrimento de uma estrada não pavimentada.

Pôde-se observar que os governantes estão fazendo seus papéis na cidade de Urubici, principalmente na questão do desenvolvimento da atividade turística. Espera-se que, com estas projetos, em breve Urubici se torne uma localidade mais desenvolvida, para melhor atender sua comunidade e seus visitantes.

4.3 Ambiente de Tarefas (Microambiente)

Conforme contemplado na Fundamentação teórica, dentro do ambiente de tarefas, serão tratados os temas sobre os concorrentes, clientes, fornecedores, setor internacional e recursos humanos da Pousada Fazenda Fogo Eterno.

4.3.1 Concorrentes

Através de entrevista não-estruturada com Gonzaga (2006), funcionário da Secretaria de Turismo de Urubici, foram identificados 25 meios de hospedagens na cidade de Urubici, que estão divididos, segundo a Secretaria, em Rurais e Urbanos.

No entanto, antes de analisá-los, é necessário distinguir os tipos de meios de hospedagem, e os concorrentes diretos e indiretos da Fazenda Fogo Eterno.

Os meios de hospedagem de Urubici se dividem em: casas de família, pousadas, hospedarias rurais, hotéis e hotéis fazendas. Na cidade é utilizada a nomenclatura dos meios de hospedagem de forma errônea e misturada, sem critérios estabelecidos, ou seja, nem sempre o nome do meio de hospedagem corresponde ao que ele realmente é ou apresenta. Como também na classificação da EMBRATUR a maioria seria classificada como Pousada, pois não há distinção para estes tipos de hospedagem, a autora redefiniu e dividiu as empresas de acordo com seu critério e com as características das mesmas, sem levar em conta seus nomes.

Os critérios para a reclassificação dos meios de hospedagem de Urubici, segundo a autora deste trabalho estão descritos abaixo:

- a) Casas de Família: meios de hospedagem situados dentro da casa do proprietário, onde as instalações e cômodos da casa foram adaptados para receber os turistas;
- b) Pousadas: meios de hospedagem construídos especificamente para acomodar hóspedes, com estrutura mais voltada para a hospedagem, sem atividades de lazer e entretenimento, situadas geralmente no centro da cidade e com pequeno porte;
- c) Hospedarias Rurais: meios de hospedagem construídos especificamente para acomodar hóspedes, com estrutura voltada tanto para a hospedagem como para atividades de lazer e entretenimento, situadas geralmente mais afastados do centro da cidade, em grandes propriedades rurais, e com maior porte que as pousadas;
- d) Hotéis: meios de hospedagem construídos especificamente para acomodar hóspedes, com estrutura de hotéis de grandes cidades, com estrutura formal e em forma de edifício, com a presença de salões para eventos e atividades de lazer na própria empresa, sem atividades de lazer e entretenimento rurais, situadas geralmente no centro da cidade;
- e) Hotéis Fazenda: meios de hospedagem construídos especificamente para acomodar hóspede, onde antes funcionava uma fazenda, com estrutura voltada atividades de lazer e

entretenimento mais diversificados que as hospedarias rurais, situados geralmente mais afastados da cidade, e em grandes propriedades.

As casas de família, as pousadas e os hotéis são considerados concorrentes indiretos da Pousada Fazenda Fogo Eterno por serem meios de hospedagens diferentes e não oferecerem serviços similares, e onde apenas o fato de se realizar hospedagens os torna semelhantes.

Já as hospedarias rurais e hotéis fazenda são concorrentes diretos pela similaridade dos produtos e serviços prestados, além das características intrínsecas e estrutura de cada meio de hospedagem serem muito parecidos.

Na tabela 07 pode-se observar que as Casas de família representam a maioria dos meios de hospedagem de Urubici, com representação de 36%, seguidas das hospedarias rurais com 32% e as pousadas com 24%. Isso significa que a concorrência destes meios é mais acirrada que os outros meios, pelo número maior de empresas com o mesmo propósito. Este fato se dá em decorrência da maior procura por estes meios e, no caso das casas de família, pela facilidade de abrir uma pousada na própria residência e gerar renda.

Tabela 07: Distribuição dos Meios de Hospedagem segundo classificação da autora.

Meios de Hospedagem	Quantidade	Porcentagem
Casas de Família	9	36,0%
Hospedarias Rurais	8	32,0%
Hotéis	1	4,0%
Hotéis Fazenda	1	4,0%
Pousadas	6	24,0%
TOTAL	25	100,0%

Fonte: A autora, 2006.

A seguir serão identificados os meios de hospedagem classificados pela autora deste trabalho.

As casas de família são os meios de hospedagem mais simples e mais baratos da cidade e representam 36% das hospedagens em Urubici. São intitulados pousadas por convenção, todavia são um pouco diferentes das mesmas. São constituídas por casas da população autóctone, que disponibilizam quartos e dependências para acomodar os turistas. Geralmente servem café da manhã como único serviço adicional à hospedagem.

As pousadas são um pouco mais aprimoradas que as casas de família, pois são estruturas construídas exclusivamente para alojar turistas. Porém em questão de serviços se igualam às anteriores, servindo geralmente só café da manhã. Não possuem, em sua maioria, espaço para lazer ou entretenimento, mas apenas hospedagem. Na cidade estão inseridas seis pousadas.

Os hotéis da cidade apresentam mais serviços que as pousadas, como sala de eventos, sala de jogos, etc, porém o atendimento é menos acolhedor, pois tratam os turistas como clientes, e não como parte da família, como nas casas de famílias e pousadas. Não se está afirmando aqui que o atendimento de um é melhor que dos outros, só ressaltando a diferença existente. Os hotéis representam 4% dos meios de hospedagem, sendo considerados ainda como pouco numerosos na localidade, pois somente existe um hotel na cidade.

As hospedarias rurais são pousadas que apresentam alguns serviços de hotel fazenda, como passeios a cavalo, trilhas, além de uma decoração e construção mais rústica e que lembram o meio rural. Localizam-se mais afastados do centro da cidade e possuem áreas maiores e representam 32%, sendo, juntamente com as casas de família, os meios de hospedagem mais numerosos.

Os hotéis fazendas apresentam-se inseridos em verdadeiras fazendas, e sendo assim, seus serviços se conciliam e se adaptam às atividades rotineiras, tornando-se atrativos aos turistas. Estão localizados mais afastados do centro da cidade e suas construções são mais antigas e adaptadas à nova atividade da fazenda: o turismo. Há representatividade de somente um hotel fazenda em Urubici.

Os quadros 02 e 03 apresentam os meios de hospedagem de Urubici, divididos segundo a Secretaria de Turismo em Rural ou Urbana, e segundo a autora, em casas de família, pousadas, hospedarias rurais, hotéis e hotéis fazenda.

Quadro 02: Meios de Hospedagem Rural em Urubici.

Hospedagem Rural	TIPO
Fazenda Cambuim	Hospedaria Rural
Fazenda Fogo Eterno	Hospedaria Rural
Hospedaria e camp.N. S.das Graças	Hospedaria Rural
Hotel Fazenda Serra do Panelão	Hotel Fazenda
Kiriri-etê Hotel	Hospedaria Rural
Pousada das Araucárias	Pousada
Pousada Estância da Serra	Casa de família
Pousada Fazenda Invernada	Casa de família
Pousada Urubici	Pousada
Pousada Vale da Neblina	Hospedaria Rural
Rio Canoas - Refúgio da Montanha	Hospedaria Rural
Serra Bela Hospedaria Rural	Hospedaria Rural
Villa da Montanha	Hospedaria Rural

Fonte: Adaptação de Gonzaga (2006).

Quadro 03: Meios de Hospedagem Urbana de Urubici.

Hospedagem Urbana	TIPO
Café Mel Hospedagem	Pousada
Hotel Amorim	Casa de família
Hotel Andermann	Casa de família
Pousada Aconchego da Serra	Casa de família
Pousada Arcanjo Rafael	Casa de família
Pousada Café no Bule	Pousada
Pousada das Flores	Pousada
Pousada do Coqueiro	Casa de família
Pousada Girassol	Pousada
Pousada Tiéquer	Casa de família
Pousada Vó Natalia	Casa de família
Urubici Park Hotel	Hotel

Fonte: Adaptação de Gonzaga (2006).

A seguir serão apresentados os estudos e informações de cada concorrente indiretos ou diretos da Hospedaria Rural Fazenda Fogo Eterno, com coleta de informações através de contato telefônico com cada empresa.

4.3.1.1 Concorrentes indiretos

Dentre os concorrentes indiretos encontram-se as casas de família, as pousadas e os hotéis.

a) Casas de Família

Dentre os 25 meios de hospedagem em Urubici, nove são casas de família. Estes são: Pousada Arcanjo Rafael, Pousada Vó Natália, Fazenda Invernada, Pousada Tiecher, Pousada do Coqueiro, Pousada Aconchego da Serra, Pousada Água Branca e Pousada Estância da Serra.

A Pousada Arcanjo Rafael localiza-se na Rua Hipólito da Silva Matos, número 189, no centro. Oferece suítes com lençol térmico, banheiro e televisão, sala com televisão e DVD, aquecedor elétrico, lareira e café da manhã. É um meio de hospedagem relativamente pequeno, porém com boa localização: no centro de Urubici. O preço da diária de casal em alta temporada é de R\$ 75,00. O anexo 01 apresenta o panfleto da Pousada Arcanjo Rafael.

A Pousada Vó Natália localiza-se na Avenida Felicíssimo Rodrigues Sobrinho, número 1614, no Bairro Esquina, que é próximo ao centro (menos de quatro quilômetros). Possui quartos com televisão, banheiro e lençol térmico, café da manhã, sala com televisão e lareira. Porém este meio de hospedagem só funciona em alta temporada (no caso, o inverno), o que acaba limitando sua atividade por não estar disponível para os clientes o ano inteiro. O preço da diária de casal em alta temporada é de R\$ 90,00. O anexo 02 apresenta o cartão da Pousada Vó Natália.

A Pousada Tiecher está na Praça Dom Daniel Hostin, número 442, ao lado da Igreja Matriz, no centro de Urubici. Oferece quartos com televisão, aquecedores elétricos, banheiro e lençóis térmicos, sala com televisão e DVD e lareira e café da manhã. O preço da diária de casal em alta temporada é de R\$ 80,00.

A Pousada do Coqueiro localiza-se na Avenida Rodolfo Andermann, número 986, no Bairro Esquina. Em seus quartos estão disponibilizados televisão, banheiro e lençol térmico. A cozinha e a churrasqueira ficam abertas para os hóspedes e há uma sala com lareira. O preço da diária de casal em alta temporada é de R\$ 80,00. O anexo 03 apresenta o cartão da Pousada do Coqueiro.

A Pousada Aconchego da Serra localiza-se na Rua Felicíssimo Rodrigues Sobrinho, número 1586, no Bairro Esquina, ao lado da Pousada Vó Natália. Possui em seus quartos televisão, banheiro, lençol térmico e café da manhã. O preço da diária de casal em alta temporada é de R\$ 90,00.

A Fazenda Invernada é uma casa de família localizada no Bairro Fetti, quilometro um. É um pouco afastada do centro de Urubici, aproximadamente cinco quilômetros, porém esta distância não é considerada grande. Oferece quartos com televisão, banheiro e aquecedor elétrico. A sala possui lareira, televisão, DVD e bar. Há uma sala destinada à leitura e música. A Fazenda conta também com trilhas ecológicas, belezas naturais, atividades rurais, piscina térmica com hidroterapia, aulas de hidroginástica e natação e passeios a cavalo. Porém está passando por reformas e ampliações, com previsão para reabrir no fim do ano. Sendo assim mudará sua classificação para hospedaria rural. No entanto como todas modificações ainda não foram estabelecidas não é possível analisá-la como hospedaria rural. O preço da diária de casal em alta temporada é de R\$ 83,00.

A Pousada Estância da Serra localiza-se na estrada geral do bairro São Pedro. Possui sala com lareira, serve café da manhã e nos quartos disponibiliza lençol térmico. Não possui televisão nos quartos nem na sala, e o banheiro é coletivo. O preço da diária de casal em alta temporada é de R\$ 50,00.

O Hotel Andermann é o meio de hospedagem mais antigo da cidade. Está localizado na Avenida Prefeito Natal Zilli, número 2812. Possui aquecedores elétricos e televisores em alguns dos quartos, e serve café da manhã. Somente duas suítes o compõe, além de outros quartos sem banheiro, sendo considerado um hotel de pequeno porte. O preço da diária de casal em alta temporada é de R\$ 60,00.

O Hotel Amorim localiza-se próximo ao Hotel Andermann, na mesma avenida, no número 2833. Os banheiros são coletivos, e é servido além de café da manhã, almoço e jantar também, pois possuem restaurante em anexo. O preço da diária de casal em alta temporada é de R\$ 34,00, sendo considerado a casa de família com diária mais barata. O anexo 04 apresenta o cartão do Hotel Amorim.

Todas as casas de família apresentam serviços homogêneos e sem muita discrepância, exceto a Fazenda Invernada que está sofrendo reformas. Assim, escolher o meio de hospedagem que melhor atenda os clientes pode ser feito através do atendimento e prestação de

serviço individualizado de cada casa de família, que só pode ser notado hospedando-se em cada uma individualmente.

b) Pousadas

São classificadas como pousada segundo a autora a Pousada Girassol, a Pousada Urubici, a Pousada das Araucárias e a Pousada das Flores.

A Pousada Girassol localiza-se na Rua Oliveira S. de Souza, número 14, no centro. Apresenta, em suas unidades habitacionais, lençol térmico, banheiro e televisão. Serve café da manhã, tem sala para leitura e televisão com DVD. É uma pousada construída recentemente, pois possui menos de dois anos de atuação e sua capacidade é de no máximo 20 hóspedes. O preço do casal em alta temporada é de R\$ 90,00 a diária. O anexo 06 apresenta o cartão da Pousada Girassol.

A Pousada das Flores está situada na Avenida Adolfo Konder, sem número, no Bairro Traçado, a dois quilômetro do centro. Possui todas as estruturas e serviços da pousada anterior, além de telefones nos quartos e aquecedor elétrico. Possui sala de televisão com DVD. É considerada um dos meios de hospedagem mais conhecidos da cidade por possuir cinco anos de existência, e por situar-se na avenida principal da cidade, local onde a maioria dos turistas passam ao chegar na cidade. O preço do casal em alta temporada é de R\$ 90,00 a diária. O anexo 07 apresenta o panfleto da Pousada das Flores.

A Pousada Urubici localiza-se na estrada geral do Baiano, a seis quilômetros do centro da cidade. Oferece quartos com televisão e parabólica, café da manhã, sala de estar com fogão a lenha e mesa de jogos, além de atividades como trilhas ecológicas e passeios a cavalo. O preço do casal em alta temporada é de R\$ 70,00 a diária.

A Pousada das Araucárias localiza-se na estrada geral Santa Tereza (rodovia SC 439), a oito quilômetros do centro da cidade, e fornece aos hóspedes café da manhã, aquecedor elétrico, televisor nos quartos, banheiro individual e trilhas ecológicas. Está situada em uma propriedade grande, com bastante mata ao seu redor. O preço do casal em alta temporada é de R\$ 80,00 a diária.

A Pousada Café no Bule está situada na rua Hercílio Matos de Oliveira, número 73, próximo ao centro, e oferece somente café da manhã. Possui sala com lareira, televisão e DVD, e

banheiro nos quartos. É um dos mais recentes meios de hospedagem da cidade. O preço do casal em alta temporada é de R\$ 110,00 a diária. O anexo 08 apresenta o panfleto da Pousada Café no Bule.

O Café Mel localiza-se na Avenida Adolfo Konder, número 1844, no bairro Traçado. Possui sala com lareira, calefação, televisão e DVD e banheiro individual nos quartos. Além de hospedagem com café da manhã, funciona também como cafeteria, onde é aberto ao público e serve bolos, tortas, salgados, chás e cafés. O preço do casal em alta temporada é de R\$ 200,00 a diária. O anexo 09 apresenta o panfleto do Café Mel.

Todas as pousadas são parecidas em estruturas e serviços; o que as difere é o tratamento oferecido aos clientes, onde cada meio de hospedagem se destaca de maneira diferente.

c) Hotéis

O único hotel da cidade é o Urubici Park Hotel. Ele está situado na Avenida Adolfo Konder, número 2278, no Bairro Esquina. Oferece café da manhã, calefação, piscina térmica, sala de Internet, sala com televisão e DVD e sala de jogos. Nos quartos possui banheiro privativo e aquecedores. É um meio de hospedagem bem completo, porém sua estrutura física lembra um *hotel de cidade grande, com estrutura física formal, quadrada e com vários andares*. O preço da diária de casal em alta temporada é de R\$ 110,00. O anexo 10 apresenta o panfleto do Hotel.

4.3.1.2 Concorrentes diretos

As empresas consideradas concorrentes diretas da Pousada Fazenda fogo Eterno são as Hospedarias Rurais e os Hotéis Fazenda.

a) Hospedarias Rurais

Neste estudo foram encontradas sete hospedarias rurais em Urubici: Hospedaria Rural Nossa Senhora das Graças, Pousada Kiriri-etê, Pousada Vale da Neblina, Villa da Montanha, Fazenda Cambuim, Rio Canos – Refúgio da Montanha e Serra Bela Hospedaria Rural.

A Hospedaria Rural Nossa Senhora das Graças se localiza na Avenida Rodolfo Andermann, número 2288, na saída para o Morro da Igreja e demais atrativos. Oferece sala com lareira, televisão e DVD, café da manhã, apartamentos com aquecedores elétricos, açude para pesca, caminhadas ecológicas e passeios a cavalo. Possui também área de *camping* com churrasqueira e fogão a lenha, área de lazer e esportes. Está inserida em uma fazenda com área ampla, próxima da cidade, porém já na área rural de Urubici. O preço da diária de casal em alta temporada é de R\$ 120,00. O anexo 05 apresenta o cartão da Hospedaria Rural Nossa Senhora das Graças.

A Pousada Kiriri-etê é um meio de hospedagem muito recente, pois atua há menos de um ano. Localiza-se na Rodovia SC 430, quilômetro 15, na Serra do Panelão (entrada da cidade). Trouxe a Urubici novos serviços agregados, como o de *baby-sitter*, horta orgânica, lual, *rapel* e tiro ao alvo. Apresenta televisão e banheiro nos quartos, calefação, lençóis térmicos, telefone, café da manhã, chá da tarde, sala de televisão e DVD, sala de jogos, restaurante com reserva, mini-biblioteca, pescaria, passeios a cavalo e caminhadas ecológicas. O preço da diária de casal em alta temporada é de R\$ 180,00. É sem dúvida um concorrente fortíssimo, pois apresenta serviços diferenciados dos demais concorrentes. O anexo 12 apresenta o panfleto da Pousada Kiriri-ete.

A Pousada Vale da Neblina localiza-se na Rodovia SC 430, quilômetro 35, na estrada que liga Urubici a São Joaquim. São oferecidos chalés com cozinha, lareira, aquecedores elétricos, banheiros, lençóis térmicos e café da manhã. Passeios a cavalo, trilhas e pescarias também são disponibilizados. Serve almoço e janta, pois possui restaurante em anexo (Restaurante Vale da Neblina). Possui menos de dois anos de atuação no mercado e fica a menos de 10 quilômetro do centro da cidade. O preço da diária de casal em alta temporada é de R\$ 150,00. O anexo 13 apresenta o cartão da Pousada Vale da Neblina.

A Serra Bela Hospedaria Rural está localizada na Estrada Geral Santo Antônio, sem número, a menos de cinco quilômetros do centro de Urubici. Oferece chalés e apartamentos com

lareira, banheiro, telefone, televisão, café da manhã e jantar. Lagos para pescaria, bicicleta, cancha de bocha, trilhas ecológicas e mini campo de golfe também estão disponíveis para os hóspedes. O preço da diária de casal em alta temporada é de R\$ 230,00 com jantar incluso. O anexo 11 apresenta o panfleto da Serra Bela.

A Villa da Montanha disponibiliza cabanas para até três pessoas. Está na localidade de São Francisco e serve café da manhã, além de passeios a cavalo e trilhas ecológicas. Possui lareira, banheiros, televisores e aquecedores elétricos nos quartos. As cabanas estão distribuídas ao longo da propriedade, que possui muitas belezas naturais, como rochedos e paredões de pedra. O preço da diária de casal em alta temporada é de R\$ 200,00.

A Fazenda Cambuim localiza-se na rodovia SC 430, quilometro 41. Possui cabanas e oferece, além do café da manhã, jantar, sala com lareira, televisão e DVD, passeios a cavalo, trilhas ecológicas e passeios de jipe pela região. Uma característica forte é a presença de cachoeiras, que tornam o lugar fascinante. O preço da diária de casal em alta temporada é de R\$ 160,00. O anexo 15 apresenta o panfleto da Fazenda Cambuim.

O Rio Canoas – Refugio da Montanha localiza-se na rodovia SC 439, a 30 quilômetros do centro da cidade. Possui lareira, sala de DVD, biblioteca e banheiros e aquecedor nos quartos. Oferece café da manhã e jantar, além de atividades de turismo de aventura, como canoagem, travessias e expedições e possui um *alberg* em anexo. O preço da diária de casal em alta temporada é de R\$ 270,00, com jantar incluso. Um fator negativo é a via de acesso ao local, pois está muito danificado pelas chuvas, já que não possui asfalto em alguns trechos. O anexo 16 apresenta o panfleto do Rio Canoas.

As hospedarias rurais possuem, além dos serviços de hospedagens, atividades alternativas para manter os clientes mais tempo em suas estruturas, e conseqüentemente na cidade. Este é o maior diferencial que as hospedarias rurais têm em relação às pousadas e casas de família.

b) Hotéis Fazenda

Só há um hotel fazenda na cidade: Hotel Fazenda Serra do Panelão, localizado na Rodovia SC 430, quilômetro 11, na Serra do Panelão. É um meio de hospedaria bem completo e estruturado, com aquecedores, televisão, lareira, restaurante típico, *trekking*, *mini rapel*,

montanhismo, cavalgadas, pescarias, quadras poli-esportivas, lidas campeiras, camargo, arborismo e tirolesa. Oferece café da manhã e janta, e banheiro nos quartos. O preço da diária de casal em alta temporada é de R\$ 200,00, com jantar incluso. O anexo 14 apresenta o cartão do Hotel Fazenda.

4.3.1.3 Análise da concorrência

Nesta seção serão analisados os concorrentes da Fazenda Fogo Eterno, em relação aos serviços e estruturas de cada empresa, assim como os preços da diária para um casal na alta temporada.

O quadro 04 sintetiza as estruturas e atrativos de meio de hospedagem existente em Urubici, já citada anteriormente, para melhor visualização e entendimento.

Quadro 04: Estruturas e serviços fornecidos por cada meio de hospedagem de Urubici.

Casas de Família	café	jantar	lareira	aqced	lençol	calef	cavalo	trilha	dvd	tv	banha	banho	at rurais	bel nat
Hotel Amorim	x	x												
Hotel Andermann	x			x						x		x		
Pousada Aconchego da Serra	x				x					x		x		
Pousada Arcaño Rafael	x		x	x	x				x	x		x		
Pousada do Coqueiro	x		x		x					x		x		
Pousada Tiéquer	x		x	x	x				x	x		x		
Pousada Vó Natalia	x		x		x					x		x		
Pousada Estância da Serra	x		x		x									
Pousada Fazenda Invernada	x		x	x			x	x	x	x		x	x	x
Pousadas	café	janta	lareira	aqced	lençol	calef	cavalo	trilha	dvd	tv	banha	banho	at rurais	bel nat
Café Mel Hosp.	x		x			x			x	x		x		
P. Café no Bule	x		x						x	x		x		
P. das Flores	x			x	x				x	x		x		
P. Girassol	x				x				x	x		x		
P. das Araucárias	x			x				x		x		x		
P. Urubici	x						x	x		x			x	
Hotéis	café	janta	lareira	aqced	lençol	calef	cavalo	trilha	dvd	tv	banha	banho	at rurais	bel nat
Urubici Park Hotel	x		x	x		x			x	x		x		
Hospedarias Rurais	café	janta	lareira	aqced	lençol	calef	cavalo	trilha	dvd	tv	banha	banho	at rurais	bel nat
Fazenda Cambuim	x	x	x				x	x	x	x		x	x	x
Fazenda Fogo Eterno	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Hospedaria N. S. das Graças	x		x	x			x	x	x	x		x	x	x
Kiriri-ete Hotel	x	x	x	x		x	x	x	x	x		x	x	x
Pousada Vale da Neblina	x	x	x	x	x		x	x		x		x	x	x
Rio Canoas - Ref. da Montanha	x	x	x	x			x	x	x	x		x	x	x
Serra Bela Hospedaria Rural	x	x	x	x	x	x			x	x		x	x	x
Villa da Montanha	x		x	x			x	x		x	x	x	x	x
Hotel Fazenda	café	janta	lareira	aqced	lençol	calef	cavalo	trilha	dvd	tv	banha	banho	at rurais	bel nat
Hotel Fazenda Serra do Panelão	x	x	x	x	x		x	x	x	x		x	x	x

Fonte: A autora, 2006.

Legenda:**Café:** serve café da manhã;**Jantar:** serve jantar;**Lareira:** possui lareira na sala;**Aqced:** possui aquecedor elétrico;**Lençol:** possui lençol térmico nos quartos;**Calef:** possui calefação;**Cavalo:** disponibiliza passeios a cavalo;**Trilha:** disponibiliza trilhas ecológicas;**Dvd:** possui aparelho de DVD;**Tv:** possui televisor nos quartos;**Banha:** possui banheira nos quartos;**Banho:** possui banheiro nos quartos;**At. Rurais:** possui atividades rurais, como pescaria, ordenha de vacas, acompanhamento de lida campeira, etc;**Bel nat:** possui belezas naturais na propriedade.

Pode-se observar que todos os meios de hospedagem analisados oferecem café da manhã, e, em sua maioria, televisão.

As casas de família, as pousadas e o hotel não apresentam, em sua maioria, atividades rurais, belezas naturais, trilhas ecológicas, cavalgadas, jantar calefação e banheira. São mais voltados a serviços de hospedagem e café da manhã, e disponibilizam algumas estruturas, como aquecedores e lençóis térmico e lareira, para melhor atender turistas, já que a região é muito fria no inverno.

As hospedarias rurais e o hotel fazenda são as empresas que possuem mais atributos analisados, em detrimento dos outros tipos de hospedagem, o que demonstra que são mais completos e oferecem mais serviços. Somente nas hospedarias rurais foi encontrado o quesito banheira; na Fazenda Fogo Eterno e na Villa da Montanha, o que demonstra que estes meios de hospedagem possuem um atrativo a mais em relação aos outros.

A calefação, estrutura importante nas épocas de baixa temperatura na cidade, foi encontrada somente em quatro meios de hospedagem (Urubici Park Hotel, Fazenda Fogo Eterno, Serra Bela e Kiriri-ete), gerando um diferencial competitivo importante em relação aos outros.

As tabelas 08, 09, 10, 11 e 12 sintetizam os preços de uma diária de hospedagem para casal em alta temporada da cidade de Urubici.

Tabela 08: Preços de hospedagem para casal em alta temporada em casas de família.

Casas de Família	Preço para casal
Hotel Amorim	R\$ 34,00
Hotel Andermann	R\$ 60,00
Pousada Aconchego da Serra	R\$ 90,00
Pousada Arcanjo Rafael	R\$ 75,00
Pousada do Coqueiro	R\$ 80,00
Pousada Tiéquer	R\$ 80,00
Pousada Vó Natalia	R\$ 90,00
Pousada Estância da Serra	R\$ 50,00
Pousada Fazenda Invernada	R\$ 83,00
Média	R\$ 71,33

Fonte: A autora, 2006.

Em relação às casas de família, observa-se que há uma homogeneidade em relação aos preços, havendo uma média de R\$ 71,33 por diária. Esta média caracteriza bem estes meios de hospedagem, pois está de acordo com o que é oferecido pelas estruturas desta classe. Porém pode-se perceber uma grande discrepância: o preço da diária do Hotel Andermann (R\$ 34,00), que está bem abaixo dos demais. Isso ocorre por este ser a casa de família mais simples entre as empresas de mesma classificação. Já a Pousada Vó Natalia e a Pousada Aconchego da Serra apresentam o preço da diária mais elevada (R\$ 90,00), porém não possuem diferença plausível que explique aplicar maior preço em relação às outras, pois suas estruturas não possuem diferencial das demais.

Tabela 09: Preços de hospedagem para casal em alta temporada em pousadas.

Pousadas	Preço para casal
Café Mel Hospedagem	R\$ 200,00
Pousada Café no Bule	R\$ 110,00
Pousada das Flores	R\$ 90,00
Pousada Girassol	R\$ 90,00
Pousada das Araucárias	R\$ 80,00
Pousada Urubici	R\$ 70,00
Média	R\$ 106,67

Fonte: A autora, 2006.

Os preços das pousadas também são homogêneos, com exceção do Café Mel Hospedagem, que se apresenta 82% mais elevado que o segundo mais caro, a Pousada Café no Bule. Isso ocorre porque o Café Mel possui um pouco mais de sofisticação em suas estruturas que

as demais, podendo ser visto através da decoração do local. Assim observa-se uma média de R\$ 106,67, que é 33% mais elevada que a média das casas de família, em decorrência do diferencial das instalações ente as categorias.

Tabela 10: Preços de hospedagem para casal em alta temporada em hospedarias rurais.

Hospedarias Rurais	Preço para casal
Fazenda Cambuim	R\$ 160,00
Fazenda Fogo Eterno	R\$ 170,00
Hospedaria N. S.das Graças	R\$ 120,00
Kiriri-ete Hotel	R\$ 180,00
Pousada Vale da Neblina	R\$ 150,00
Rio Canoas - Ref. da Montanha	R\$ 270,00
Serra Bela Hospedaria Rural	R\$ 230,00
Villa da Montanha	R\$ 200,00
Média	R\$ 185,00

Fonte: A autora, 2006.

Já os preços das hospedarias rurais oscilam entre R\$ 120,00 e R\$ 270,00, com uma diferença de 56% entre o mais barato e o mais caro. No entanto, as empresas deste tipo possuem serviços diferentes entre si, e algumas incluem jantar em suas diárias, justificando esta diferença. Desta forma, este tipo de hospedagem é o que encontra mais diferenciação em relação a preços e serviços prestados. A média dos preços das diárias é de R\$ 185,00, onde a Fazenda Fogo Eterno apresenta um preço de 8% a baixo da média.

Tabela 11: Preços de hospedagem para casal em alta temporada em hotéis.

Hotéis	Preço para casal
Urubici Park Hotel	R\$ 110,00
Média	R\$ 110,00

Fonte: A autora, 2006.

Tabela 12: Preços de hospedagem para casal em alta temporada em hotéis fazenda.

Hotéis Fazenda	Preço para casal
Hotel Fazenda Serra do Panelão	R\$ 200,00
Média	R\$ 200,00

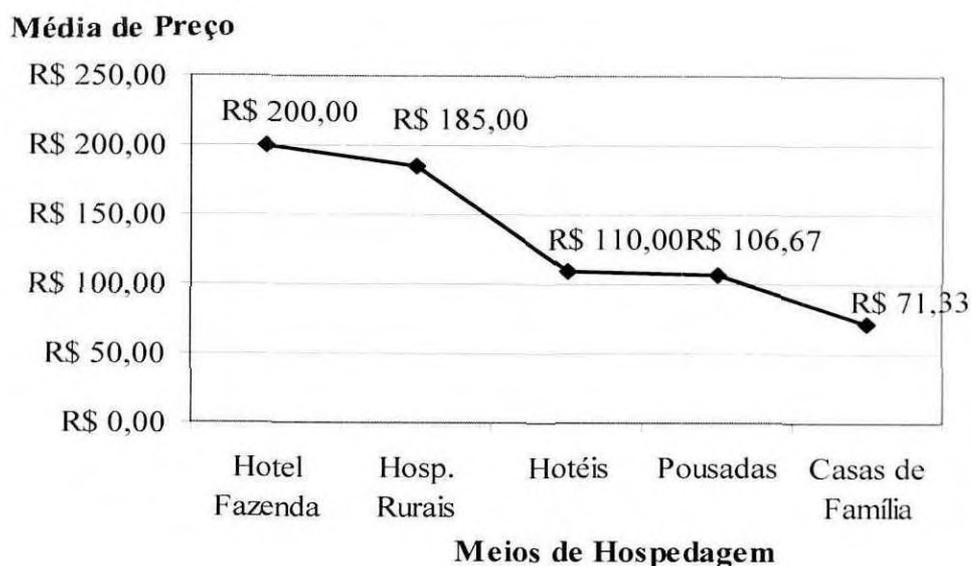
Fonte: A autora, 2006.

O Hotel fazenda Serra do Panelão e o Urubici Park Hotel são únicos em suas categorias, não podendo ser comparados. O que se pode perceber é que o Hotel apresenta uma diária semelhante à média de preços das Pousadas; já o hotel fazenda se aproxima mais dos preços das hospedarias rurais.

O gráfico 01 apresenta as médias dos preços de cada tipo de hospedagem de Urubici.

Os hotéis fazenda e as hospedarias rurais são as empresas com maior preço em relação aos serviços prestados. Já as pousadas e o hotel encontram-se com terceiro e quarto preços mais elevados. As casas de família são os meios de hospedagens mais baratos. Percebe-se, desta forma, que os preços da diária para casal se elevam a medida que os serviços prestados pelas empresas sejam mais diversificados e numerosos.

Gráfico 01: Média de preços dos meios de hospedagem de Urubici.



Fonte: A autora, 2006.

Através da pesquisa com questionários realizada pela autora deste trabalho, dos 51 respondentes, 18 já haviam se hospedado outras vezes em Urubici como mostra a tabela 13. Desta forma, pôde-se analisar em que meios de hospedagem estas 18 pessoas ficaram, e como avaliaram a prestação de serviços dos concorrentes.

Tabela 13: Número de respondentes que já estiveram na cidade de Urubici.

Já esteve em Urubici?	Quantidade	Porcentagem
Sim	18	35,3%
Não	33	64,7%
Total	51	100,0%

Fonte: A autora, 2006.

Dos respondentes, segundo a tabela 14, 66,7% ficaram em Hospedarias Rurais, 22,2% em Pousadas e 11,1% em Hotéis. Isso mostra que a maioria dos clientes da Fazenda Fogo Eterno que responderam ao questionário, buscam as hospedarias rurais como meio de hospedagem.

Tabela 14: Meio de Hospedagem em que já estiveram os respondentes.

Meio de Hospedagem em que esteve	Quantidade	Porcentagem
Hotel	2	11,1%
Hotel Fazenda	0	0,0%
Casa de Família	0	0,0%
Hospedaria Rural	12	66,7%
Pousada	4	22,2%
Total	18	100,0%

Fonte: A autora, 2006.

Os meios de divulgação pelos quais os respondentes ficaram sabendo sobre a concorrência são apresentados na tabela 15. Dos citados, o “boca-a-boca” foi o meio de divulgação mais eficiente, com representatividade de 66,6%. Isso ocorre porque as pessoas que se hospedam e gostam acabam falando para outras, e o processo de disseminação da informação acontece. Os meios de divulgação “outros”, são relacionados a pessoas amigas ou parentes dos proprietários dos meios de hospedagem, e aparecem com 33,3% da representatividade.

Tabela 15: Meio de divulgação no qual os respondentes ficaram sabendo dos concorrentes.

Meio de Divulgação da Concorrência	Quantidade	Porcentagem
Anúncio de Televisão	0	0,0%
Jornal	0	0,0%
Rádio	0	0,0%
Meio Eletrônico	0	0,0%
Boca-a-boca	12	66,7%
Placas Locais	0	0,0%
Outros	6	33,3%
Não estive em outras hospedagens	0	0,0%
Total	18	100,0%

Fonte: A autora, 2006.

A tabela 16 sintetiza a avaliação dos respondentes em relação a concorrência da fazenda Fogo eterno, segundo os critérios: serviços prestados; café da manhã; atividades de lazer; localização; preços e atendimento. Percebe-se que a maioria acredita que, de modo geral, os concorrentes da Pousada são excelentes (37,04%). Porém a avaliação “ótima”, quase se iguala ao “excelente”, com 34,26%.

Tabela 16: Análise dos produtos e serviços da concorrência da Pousada, segundo os respondentes.

Análise do(s):	Excelente	Ótima	Boa	Regular	Péssima	Total
Serviços prestados	10	7	0	1	0	18
Café da manhã	6	4	8	0	0	18
Atividades de Lazer	6	6	6	0	0	18
Localização	6	10	2	0	0	18
Preços	6	4	8	0	0	18
Atendimento	6	6	6	0	0	18
Total	40	37	30	1	0	108
Porcentagem	37,04%	34,26%	27,78%	0,93%	0,00%	100,00%

Fonte: A autora, 2006.

A opção de avaliação “boa” também possui alta representatividade (27,78%), enquanto que a regular apresenta-se com apenas 0,93%, e a péssima não possui representatividade. Isso mostra que os serviços que os concorrentes fornecem aos turistas são de

qualidade, oscilando de “excelente” a “boa”, ajudando a construir uma imagem sólida da cidade, por possuir meios de hospedagem de qualidade.

Tabela 17: Motivos pela busca de outro meio de hospedagem, segundo os respondentes.

Motivo pela busca de outro meio de hospedagem	Quantidade	Porcentagem
Insatisfação com os serviços do concorrente	0	0,0%
Insatisfação com os preços do concorrente	0	0,0%
Encontrar outro meio de hospedagem que mais lhe agrade	6	33,3%
Conhecer outro meio de hospedagem como experiência	6	33,3%
Não estive em outros meios de hospedagem	6	33,3%
Total	18	100,0%

Fonte: A autora, 2006.

A última questão acerca da concorrência no questionário é referente ao porque de se buscar outro meio de hospedagem, no caso a Fazenda Fogo Eterno. Houve empate entre as três últimas categorias. Mas o que mais chamou a atenção foi a opção “Não estive em outros meios de hospedagem”, mostrando que 33,3% dos respondentes que já estiveram em Urubici somente se hospedaram na Fazenda Fogo Eterno.

4.3.2 Clientes

Mesmo com pouco tempo de atuação no mercado turístico de Urubici (um ano), já se pode estabelecer o perfil dos que já freqüentaram ou dos clientes em potencial da Fazenda Fogo Eterno, através da pesquisa com os questionários respondidos por clientes da Pousada e também por informações dos hóspedes que passaram pela empresa.

As informações obtidas com os 51 respondentes do questionário aplicado na Fazenda Fogo Eterno entre 01/06/2006 e 10/07/2006 delinearam um perfil sócio-cultural dos clientes da empresa. As tabelas 18, 19, 20, 21 e 22 apresentam os dados obtidos com a pesquisa.

Tabela 18: É a primeira hospedagem na Fazenda Fogo Eterno do respondente?

É a primeira vez na Fazenda Fogo Eterno	Quantidade	Porcentagem
Sim	39	76,5%
Não	12	23,5%
Total	51	100,0%

Fonte: A autora, 2006.

Tabela 19: Faixa etária dos clientes respondentes da Fazenda Fogo Eterno.

Faixa etária	Quantidade	Porcentagem
18 a 30 anos	10	19,6%
31 a 45 anos	29	56,9%
46 a 60 anos	10	19,6%
Acima de 60 anos	2	3,9%
Total	51	100,0%

Fonte: A autora, 2006.

Na tabela 19, percebe-se que a maioria dos clientes da Pousada (56,9%) possui de 31 a 45 anos, seguidos das pessoas de 18 a 30 anos e 46 a 60 anos (ambos com 19,6%), apresentando uma clientela madura. Já a tabela 20 mostra que 47,1% dos respondentes possuem renda mensal entre R\$ 2.501,00 e R\$ 5.000,00, seguido das pessoas com renda mensal acima de R\$ 5.000,00 (23,5%). Isso significa que a Pousada conta com clientes de classe média a alta, ou seja, com um poder aquisitivo bom.

Tabela 20: Renda familiar mensal dos clientes respondentes da Fazenda Fogo Eterno.

Renda Familiar Mensal	Quantidade	Porcentagem
Até R\$ 500,00	0	0,0%
De R\$ 501,00 até R\$ 1.500,00	8	15,7%
De R\$ 1.501,00 até R\$ 2.500,00	7	13,7%
De R\$ 2.501,00 até R\$ 5.000,00	24	47,1%
Acima de R\$ 5.000,00	12	23,5%
Total	51	100,0%

Fonte: A autora, 2006.

Sobre a característica escolaridade, na tabela 21, os clientes que responderam a pesquisa possuem, em sua maioria, pós-graduação (54,9%), seguidos dos que possuem graduação

(27,5%). Isso mostra que os hóspedes da Fazenda Fogo Eterno são bem instruídos, o que pode ser um reflexo da renda familiar mensal alta, apresentada na tabela 20.

Tabela 21: Grau de escolaridade dos clientes respondentes da Fazenda Fogo Eterno.

Escolaridade	Quantidade	Porcentagem
1º grau completo	0	0,0%
2º grau completo	9	17,6%
Superior incompleto	0	0,0%
Superior completo	14	27,5%
Pós-graduado	28	54,9%
Total	51	100,0%

Fonte: A autora, 2006.

Tabela 22: Estado civil dos clientes respondentes da Fazenda Fogo Eterno.

Estado Civil	Quantidade	Porcentagem
Solteiro (a)	25	49,0%
Casado (a)	12	23,5%
Separado (a)	13	25,5%
Viúvo (a)	1	2,0%
Outro(a)	0	0,0%
Total	51	100,0%

Fonte: A autora, 2006.

No estado civil, os solteiros são a maioria (49%), como apresenta a tabela 22. Os casados e os separados encontram-se com a mesma representatividade (23,5%). Com isso, percebe-se que casais jovens, não casados e sem filhos possuem disponibilidade para viajar e procuram lugares como Urubici como destino.

O questionário aplicado pela autora deste trabalho mostrou que os clientes com maior representatividade na Pousada possuem de 31 a 45 anos, são solteiros, possuem renda familiar entre R\$ 2.501,00 e R\$ 5.000,00 e são pós-graduados.

Com a utilização de dados secundários existentes na Pousada, algumas análises puderam ser realizadas. Dos clientes da Fazenda Fogo Eterno de 2005 e 2006, 97% vieram a Urubici a passeio, ou seja, para visitarem, conhecerem a cidade e descansarem. Apenas 3% vieram a trabalho (vendedores em viagem), ou para participar de eventos esportivos em Urubici, segundo Messinger (2006).

A localidade de onde o turista vem é muito relevante para determinar o tipo de clientes da empresa. De acordo com dados fornecidos pela proprietária, os quartos ocupados por hóspedes que freqüentaram a Pousada desde sua inauguração até junho de 2006 vieram dos seguintes estados: Bahia, Mato Grosso do Sul, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo. Destes, segundo a tabela 23, 60,4% são do próprio estado (SC), o que revela a potencialidade de Santa Catarina em emitir turistas para ela mesma. Isso pode ocorrer porque as distâncias entre o estado são menores que de outros estados. Porém um fator negativo pode ser observado: 16,3% não informaram de que estado vieram. Esse número é muito significativo, e poderia apontar um segundo estado como emissor de clientes.

Tabela 23: Distribuição dos hóspedes em estados da Pousada entre julho de 2005 e junho de 2006.

Estados	Quantidade de quartos	Porcentagem
Bahia	11	5,4%
Mato Grosso do Sul	1	0,5%
Paraná	8	4,0%
Rio de Janeiro	2	1,0%
Rio Grande do Sul	13	6,4%
Santa Catarina	122	60,4%
São Paulo	12	5,9%
Sem resposta	33	16,3%
TOTAL	202	100,0%

Fonte: Adaptado de Messinger, 2006.

Como Santa Catarina é o maior emissor de turistas para a Pousada, optou-se por observar quais as cidades do estado que mais visitam a Pousada. A tabela 24 apresenta os dados.

Nesta tabela, observa-se que grande parte vem de Florianópolis (58,2%). Isso pode estar acontecendo em decorrência da maior divulgação da Pousada nesta cidade, através de mala direta para agências de turismo e até mesmo do “boca-a-boca” realizado por clientes que já estiveram na Pousada, o que venha a mostrar uma maior necessidade de divulgação nas outras cidades do estado.

Tabela 24: Distribuição dos hóspedes em cidades de Santa Catarina da Pousada entre julho de 2005 e junho de 2006.

Cidades de Santa Catarina	Quantidade de quartos	Porcentagem
Araranguá	2	1,6%
Bal. Camburiu	4	3,3%
Blumenau	17	13,9%
Brusque	7	5,7%
Criciúma	4	3,3%
Florianópolis	71	58,2%
Itajaí	4	3,3%
Joinville	2	1,6%
Lages	8	6,6%
Laguna	1	0,8%
Tubarão	1	0,8%
Urubici	1	0,8%
TOTAL	122	100,0%

Fonte: Adaptado de Messinger, 2006.

Outro fator importante na determinação dos clientes é a quantidade de pessoas que se hospedam nos quartos. Independente do número de pessoas que o apartamento possa acomodar (como é o caso de duas pessoas para o apartamento com *ofurô* e quatro para apartamentos com sacada), o que importa é o número de pessoas que realmente se hospedaram no quarto. A tabela 25 apresenta a utilização das UHs da Pousada, em número de pessoas, de julho de 2005 a maio de 2006.

Tabela 25: Frequência de utilização dos quartos da Fazenda Fogo Eterno entre julho de 2005 a junho de 2006.

Tipo de quarto	Quantidade de pessoas	Porcentagem
<i>Single</i>	16	3,6%
Duplo	286	64,6%
Triplo	93	21,0%
Quádruplo	48	10,8%
TOTAL	443	100,0%

Fonte: Adaptado de Messinger, 2006.

Os casais são vistos como maiores frequentadores da Fazenda Fogo Eterno, pois representam 64,6% dos hóspedes que ocuparam a Pousada desde a sua inauguração. Isso pode

ocorrer porque os casais possuem mais disponibilidade de viajar, a procura de locais diferentes e românticos para passar um fim de semana, já que não possuem filhos. Assim, estão dispostos a pagar mais para serem servidos e atendidos. Os casais são excelentes clientes, pois geralmente são discretos, simpáticos e fieis, o que é muito importante para a Pousada, que está em início de atividade (MESSINGER, 2006).

As famílias procuram bastante o destino de Urubici. Os fatores que os levam para a cidade, segundo Messinger (2006) são:

- a) Os espaços rurais, que chamam a atenção das famílias, principalmente das crianças, como opção de lazer diferente do existente nas cidades grandes;
- b) O clima frio, que remete a uma idéia de aconchego e união entre as pessoas;
- c) A tranqüilidade e a segurança, imprescindíveis para o turismo em família;
- d) O simples fato de viajar com a família para um lugar perto da capital, mas longe do estresse cotidiano.

De acordo com a tabela 25, as famílias de um filho estão em segundo lugar, com 21% das hospedagens, pois em Urubici o número de turistas que viajam em família é grande. Já as famílias de dois filhos têm pequena representação (10,8%), já que era esperado pela proprietária uma maior fluxo de famílias de quatro pessoas. As famílias, tanto de um como de dois filhos, acabam dando mais trabalho que os casais para a Pousada, pois as crianças requerem mais cuidados e atenção, principalmente quando estes participam de atividades de lazer como cavalgadas e a lida campeira. Já os pais buscam tranqüilidade para descansar e conhecer novas localidades, ocorrendo um choque de interesses.

A Pousada ainda não tem estrutura ideal para atender famílias, pois não há sala de jogos e outros entretenimentos para crianças, como pescaria. Mas seria interessante ao longo do tempo a construção de uma área de lazer para os filhos dos hóspedes, com o objetivo de agregar valor ao tempo passado na Fazenda Fogo Eterno.

Pessoas que viajam sozinhas e ocupam apartamento *single* representam 3,6% das hospedagens. Geralmente estão viajando a negócio ou simplesmente estão de passagem, segundo a proprietária.

Os grupos de excursão visitam ocasionalmente Urubici, a procura de atividades rurais e ecológicas, e a visita a atrativos naturais da cidade, como cachoeiras, inscrições rupestres

e cavernas. A Fazenda Fogo Eterno já recebeu cinco grupos de excursão ao longo de sua trajetória (MESSINGER, 2006). São também considerados clientes em potencial, porém em menor escala que os anteriores, pois, por estarem em um maior número de pessoas, procuram barganhar preços mais acessíveis.

As pessoas que procuram esportes radicais constantemente vão a cidade a procura de novas aventuras, pois Urubici apresenta uma geografia singular para a prática dos mesmos. São importantes clientes em potencial, que futuramente podem ser explorados.

Várias são as possibilidades de clientes em potencial e aumento de clientes reais, o que realmente falta é o tempo de atuação no mercado por parte da Pousada, que acarretará numa formação de clientela fixa mais tarde.

4.3.3 Fornecedores

Os produtos consumidos para a prestação de serviços de hospedagem são: produtos de limpeza e higiene e alimentos para a preparação de refeições.

Os produtos industrializados são comprados em mercados locais, pois como a quantidade não é grande, não há necessidade de barganhar ou estabelecer parcerias com fornecedores. Já os produtos coloniais e perecíveis (como queijo, pães, doces, verduras, frutas, etc.), são adquiridos da comunidade local (pessoas físicas) ou produzidos na própria fazenda.

Os produtos consumidos para a lida na fazenda, como medicamentos para os animais, fertilizantes, entre outros, são da mesma forma adquiridos.

Os principais fornecedores da Pousada são referentes aos de produtos consumidos para a prestação de serviços de hospedagem, como produtos de limpeza e higiene e alimentos para a preparação de refeições.

Em Urubici existem aproximadamente cinco mercados, sendo todos de pequeno porte. Assim, o que melhor atende as necessidades de compra da Pousada, e é utilizado para fornecer a maior parte dos produtos, é o Supermercado 4 Irmãos, na rua Cesário Amarante, sem número. Uma vantagem que pôde ser observada neste mercado é o desconto dado de 10% sobre o valor total da compra, e o pagamento pode ser realizado ao final de cada mês.

A panificadora Panicoc, na avenida Adolfo Konder, número 1922, também é uma fornecedora, dentre as quatro panificadoras da cidade. Foi escolhida como fornecedora de pães, biscoitos, bolos e outros produtos para o café da manhã por apresentar melhor preço e melhores produtos, levando em consideração também a pronta-entrega.

A Fruteira da Solange, que se localiza na avenida Adolfo Konder, número 2601, fornece as frutas para o café da manhã, e verduras e legumes para o jantar. A compra é realizada através da visita da proprietária ao estabelecimento, que escolhe o que é necessário para a Pousada e a entrega é no local. Também é concedido um desconto de 10%, e os produtos são sempre frescos e de qualidade, segundo a proprietária da Pousada.

Os produtos coloniais e perecíveis serão adquiridos da comunidade local, ou seja, das pessoas que produzem e tem interesse em vendê-los. A Pousada conta com dois fornecedores, que são pessoas físicas, ou seja, não se apresentam inseridos numa empresa. Os produtos coloniais mais utilizados na Pousada as: mel da flor de eucalipto, mel preto e queijos.

O gasto com os fornecedores de julho de 2005 a junho de 2006 foi de R\$ 11.034,34, com uma média mensal de R\$ 919,53. A tabela 26 mostra o gasto com fornecedores por mês, de 2005 a 2006.

Tabela 26: Gasto com fornecedores de julho de 2005 a junho de 2006.

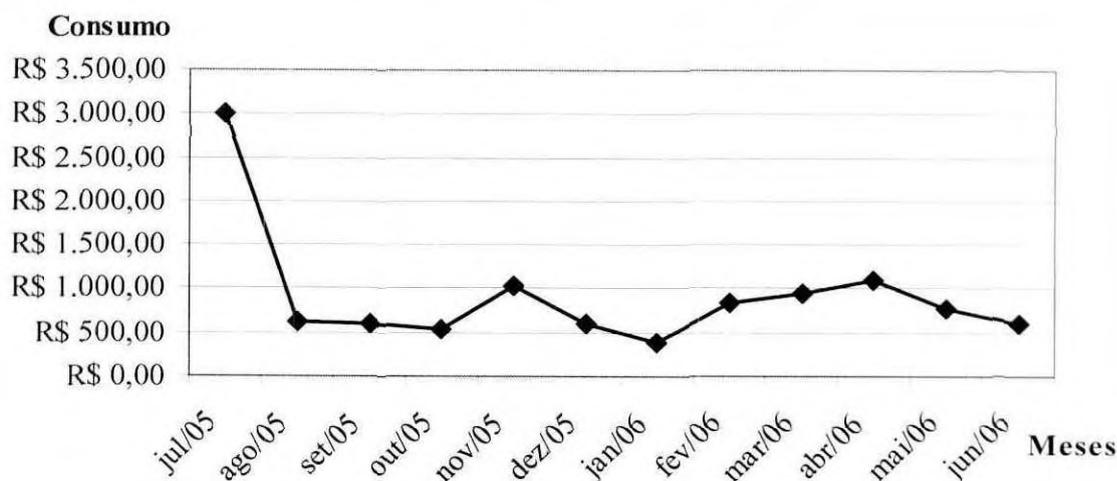
Mês / Ano	Consumo	Porcentagem
Julho /2005	R\$ 3.010,57	27,3%
Agosto /2005	R\$ 618,50	5,6%
Setembro /2005	R\$ 594,00	5,4%
Outubro /2005	R\$ 530,00	4,8%
Novembro /2005	R\$ 1.039,00	9,4%
Dezembro /2005	R\$ 595,09	5,4%
Janeiro /2006	R\$ 383,00	3,5%
Fevereiro /2006	R\$ 847,30	7,7%
Março /2006	R\$ 942,00	8,5%
Abril /2006	R\$ 1.088,20	9,9%
Mai /2006	R\$ 780,00	7,1%
Junho /2006	R\$ 606,68	5,5%
TOTAL	R\$ 11.034,34	100,00%

Fonte: A autora, 2006.

No mês de julho de 2005 ocorreu o maior gasto com os fornecedores (R\$ 3.010,57), em decorrência, segundo Messinger (2006), da compra de mantimentos em grande quantidade para estoque. Porém a proprietária percebeu que não valia a pena estocar alimentos de um mês para o outro, mas sim comprar a medida em que estes iam sendo necessários, pois era um grande investimento que acabava não gerando retorno.

O gráfico 02 apresenta mais claramente como os gastos com os fornecedores estão distribuídos ao longo do tempo estudado.

Gráfico 02: Distribuição dos gastos com fornecedores de julho de 2005 a junho de 2006.



Fonte: A autora, 2006.

Os meses de novembro de 2005 e abril de 2006 apresentaram também gastos um pouco mais elevados que a média (R\$ 1.039,00 e 1.088,20 respectivamente). Segundo a proprietária da Fazenda Fogo Eterno, isso ocorreu por aumento de demanda dos serviços na Pousada em abril, e do grande número de funcionários que a Pousada tinha no ano de 2005.

Considerando somente o ano de 2006, o gasto com fornecedores teve seu ápice em abril (R\$ 1.088,20); após este mês as despesas só diminuíram até junho, onde o gasto foi o menor do período (R\$ 606,68). A proprietária afirma que essa redução foi em decorrência da diminuição do número de funcionários, pois a Pousada lhes concedia refeições ao longo do dia. No entanto,

ela estima que em julho de 2006 o gasto com fornecedores volte a aumentar, pois é o mês de maior movimento na Fazenda.

4.3.4 Setor internacional

O setor internacional não chega a influenciar as atividades da Pousada Fazenda Fogo Eterno, pois o turismo emissor internacional não é forte na região, e a mesma não depende também de produtos ou serviços oferecidos pelo setor internacional. Na verdade a cidade de Urubici ainda não é muito conhecida a nível nacional. Assim, este fator não influencia no momento o desenvolvimento da Pousada, mas no futuro, pode vir a influenciar, com a vinda de turistas estrangeiros.

4.3.5 Recursos humanos

Em relação aos recursos humanos, a empresa não tem contato com sindicatos para negociar salários, condições de trabalho, jornada, entre outros. Isso ocorre porque a empresa possui somente um funcionário com carteira assinada, número pequeno e pouco significativo. Essas questões são tratadas diretamente com os funcionários, havendo um acordo entre eles, com o auxílio do contador terceirizado.

A melhor forma de recrutar pessoas é através de indicações de conhecidos da proprietária (MESSINGER, 2006). Geralmente a informação de que a Pousada está contratando funcionários para certo cargo se dissemina através do “boca-a-boca”. Os recursos humanos são selecionados mediante entrevista com a proprietária, que seleciona através de critérios próprios, como, segundo Messinger (2006), apresentação, comunicação, qualificação, entre outros.

No mês de junho, foram recrutadas pessoas interessadas no cargo de cozinheira, que está vago, porém até o final do mês nenhuma tinha sido contratada.

4.4 Análise das Oportunidades e Ameaças

Como parte da análise SWOT, serão apresentados a seguir as oportunidades e ameaças encontradas no ambiente externo da Pousada Fazenda Fogo Eterno.

Em relação às oportunidades, destacam-se:

- a) Crescimento da população de Urubici, principalmente a urbana;
- b) Melhora nos índices de longevidade, esperança de vida ao nascer e mortalidade infantil;
- c) Atendimento na área da saúde pública adequado;
- d) Taxas de criminalidade baixas e segurança pública eficiente;
- e) As taxas de analfabetismo diminuíram, e o nível de escolaridade aumentou na cidade;
- f) Setor de comércio e serviços em expansão;
- g) Crescimento da importância do setor turístico na cidade;
- h) Desenvolvimento de projetos municipais e federais na área do turismo;
- i) Melhora da infra-estrutura viária por parte do governo estadual descentralizado;
- j) As empresas concorrentes possuem qualidade na prestação dos serviços;
- k) Grande número dos clientes é emitido pelo próprio estado, principalmente por Florianópolis;
- l) O perfil sócio-cultural dos clientes da Fazenda Fogo Eterno é de pessoas maduras (de 31 a 45 anos), solteiros, com um bom poder aquisitivo (renda familiar entre R\$ 2.501,00 e R\$ 5.000,00) e bem instruídos (pós-graduados);
- m) Os casais são os clientes mais representativos da Pousada;
- n) Os fornecedores locais suprem todas as necessidades da Pousada;

Em relação às ameaças, destaca-se:

- a) A distribuição de linhas de telefonia fixa é falha;
- b) A rede de telefones celulares é falha;
- c) Não existe rede de distribuição de água na cidade;
- d) Não há estação de tratamento de esgoto na cidade;
- e) A instalação de energia elétrica é demorada;
- f) Considerado baixo ou de médio-baixo o nível de eficiência no IDS;

- g) Produção agrícola e pecuária sem valor agregado;
- h) Aumento significativo do número de concorrentes nos últimos anos;
- i) Falta de informação em relação a uma parcela dos clientes da Pousada;
- j) Não há turismo internacional em Urubici.

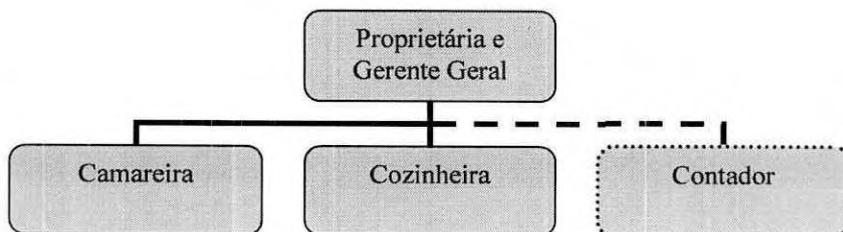
5 DESCRIÇÃO GERAL DO AMBIENTE INTERNO DA FAZENDA FOGO ETERNO

Neste capítulo serão abordados os temas referentes ao diagnóstico situacional da Pousada fazenda Fogo Eterno, referente a questões do ambiente interno da organização.

5.1 Estrutura Organizacional

O organograma da Pousada Fazenda Fogo Eterno está descrito abaixo:

Figura 03: Organograma da Pousada Fazenda Fogo Eterno.



Fonte: A autora (2006).

O Gerente Geral corresponde à proprietária da Pousada, que atua como autoridade máxima dentro desta hierarquia. Atua também como gestora da Pousada. Ela exerce funções como a de comandar as diretrizes, os objetivos e as metas da empresa, e tem um grande poder de decisão e de mudanças sobre as atividades da mesma. Suas atividades mais relevantes são delegar responsabilidades para os demais funcionários e fiscalizar o bom andamento da produção dos serviços.

O contador é terceirizado, e a empresa contratada oferece os serviços de contabilidade em geral requeridos pela forma de sociedade existente na Pousada.

A camareira é responsável pela arrumação das *UHs* uma vez ao dia, além da manutenção e limpeza dos corredores e dependências.

A cozinheira organiza tanto o café da manhã como o jantar. Também é responsável pelo repasse da lista de compras para a proprietária a cada dois dias. O cardápio é previamente estipulado pela Gerente geral.

A Pousada conta na atualidade com apenas uma funcionária, com o cargo de camareira, que cuida da arrumação dos dormitórios.

O cargo de cozinheira está vago, pois a funcionária que ocupava este cargo pediu demissão, e trabalhou até o mês de abril. No mês de julho este deve ser preenchido, segundo Messinger (2006).

A proprietária trabalha na recepção e, concomitantemente cuida da administração da fazenda como um todo.

A camareira é responsável pela arrumação dos quartos uma vez ao dia quando há hóspedes, além da manutenção e limpeza dos corredores e dependências. Quando não há turistas na Pousada, esta limpa os quartos vazios duas vezes por semana (limpeza rápida), além de lavar as roupas de cama e de banho utilizadas. Também organiza o Galpão Crioulo, para deixá-lo pronto para ser utilizado. A limpeza mais rigorosa ocorre quando os hóspedes deixam a Fazenda. Neste momento são revisados os quartos e é feita uma limpeza geral da Pousada. Este cargo trabalha 8 horas por dia, com direito a uma folga semanal e é remunerado em R\$ 500,00 por mês.

A cozinheira organiza tanto o café da manhã como o jantar para os hóspedes. O café da manhã é planejado por ela juntamente com a proprietária, no dia anterior, em decorrência da quantidade de pessoas que irão consumi-lo. O jantar, como é servido somente com reserva prévia, também é planejado da mesma forma. Porém, requer menos atenção que o café da manhã, pois na maioria das vezes este é servido para poucos hóspedes, e não sua totalidade. Já para os funcionários da Fazenda, a cozinheira prepara o almoço e o café da tarde. Também é responsável pelo repasse da lista de compras para a proprietária. Trabalha 8 horas por dia, tendo direito a uma folga semanal e é remunerada em R\$ 500,00 mensais. Como este cargo está vago, a proprietária da Pousada assumiu as responsabilidades da cozinheira, enquanto outra pessoa não é contratada.

O contador é terceirizado, portanto não faz parte do quadro de funcionários diretos, mas tem uma parcela de responsabilidade mensal na Pousada por auxiliá-la na área contábil e

fiscal. Por isso está presente no organograma da empresa. São gastos R\$ 80,00 mensais com a contabilidade terceirizada, mais os encargos e impostos, que variam de mês para mês.

Há uma pessoa que não trabalha na Pousada, nem tem vínculo empregatício, entretanto também tem uma parceria forte com a proprietária. Esta pessoa faz reservas para a Pousada, como uma empresa intermediária, e ganha 10% de comissionamento sobre suas reservas. Porém não faz parte de uma pessoa jurídica; simplesmente trabalha em casa e disponibiliza se telefone para receber chamadas para a Fazenda Fogo Eterno.

A empresa já teve mais funcionários, porém ao longo do primeiro ano de funcionamento, percebeu as reais necessidades de recursos humanos na empresa. Até janeiro existia um cargo de capataz, que era responsável pela manutenção da fazenda e o cuidado dos animais, no caso vacas de leite, gado de corte e cavalos. Este tinha um salário de R\$ 600,00 reais por mês e morava na fazenda, tendo os seus gastos com luz, gás, telefone e alimentação fornecidos pela organização. No entanto, percebeu-se que a fazenda, por não possuir um grande número de animais (8 cavalos e 15 bovinos), e por estes não requererem um cuidado excessivo pois ficam soltos no campo dia e noite, não necessitava deste cargo. O marido da proprietária é o responsável hoje por estes serviços, que requerem de duas a três horas por dia, e não possui pró-labore, pois é sócio na propriedade dos animais.

Outro cargo que deixou de existir foi o de auxiliar de cozinheiro, em agosto de 2005. Este tinha como funções ajudar na organização da cozinha, através de serviços como o de lavar as louças, limpar a cozinha, buscar ingredientes nas despensas, buscar lenha entre outros. Tinha como salário R\$ 450,00 mensais. Optou-se pela extinção deste posto de trabalho, pois a proprietária verificou que, como o maior movimento de hóspedes ocorria nos finais de semana, este funcionário ficava ocioso no meio da semana. Assim, quando é necessário, é contratada uma diarista para auxiliar em eventuais ocasiões.

Há períodos em que é necessário contratar trabalhadores temporários, para realizarem afazeres de cunho rural, como roçadas de campo, que são feitas no mês de março; retirada de lenha, que não possui período do ano estipulado, mas ocorre duas vezes ao ano; e a colheita de pinhão, geralmente nos meses de maio e junho. Porém estes trabalhadores não são associados à administração financeira da Pousada, pois estão relacionados com a fazenda e não com a atividade turística.

A empresa em estudo pode ser classificada como de estrutura simples, onde, segundo Mintzberg (2003, p. 178-179), “a estrutura simples é caracterizada, acima de tudo, pelo que não é”. Segundo o autor, este tipo de empresa possui pequena ou nenhuma estrutura, poucos assessores, pequena hierarquia e divisão do trabalho não rigorosa, além de realizar pouco planejamento e treinamento. Geralmente ocorre a supervisão direta, e o poder de decisão está centralizado em poucas pessoas. O fluxo de trabalho tende a ser mais flexível que em organizações maiores.

5.2 Análise Financeira da Empresa

Sobre a questão financeira, a mesma é gerenciada pela proprietária, através do desenvolvimento de um planejamento financeiro e um sistema de custos. O programa utilizado para o controle financeiro é o Microsoft Excel, onde existem as planilhas de entradas e saída de receitas mensal, caixa, demonstração do resultado do exercício (DRE) e controle de custos e despesas.

Todas as planilhas contam com as seguintes contas:

a) Entradas e receitas:

- Apto Casal: receitas brutas provenientes da venda de quartos de casal com *ofurô*;
- Apto Família: receitas brutas provenientes da venda de quartos para até quatro pessoas;
- Queijo: receitas provenientes da venda de queijos artesanais para os hóspedes (R\$ 6,00 o quilo do queijo);

b) Saídas, gastos e despesas:

- Combustível: gasto com combustível *diesel* na caldeira de calefação (se gasta em média oito litros por hora)
- Encargos: despesas da contabilidade terceirizada (R\$ 80,00 mensais) mais os encargos dos funcionários e da proprietária;
- Imobilizado: investimento de objetos na Pousada;
- Luz: despesa de luz mensal;

- Marketing: despesas com publicidade, propaganda, panfletos, placas, *folders* e outros meios de comunicação;
- Manutenção: eventuais consertos ou manutenções necessárias às estruturas da Fazenda;
- Mercado: compras de alimentos e bebidas, para as refeições servidas para os hóspedes e alimentação dos funcionários, e de produtos de limpeza;
- Rações: despesa com rações dos animais (cavalos, cachorros e vacas) da Fazenda;
- Salários: despesa com os salários pagos aos funcionários;
- Telefone: despesa com o uso dos telefones da Pousada;
- Terceirizados: comissões de 10% atribuídas a empresas e pessoas intermediadoras.

As tabelas 27, 28 e 29 apresentam a entrada de receitas brutas de julho de 2005 a maio de 2006, de acordo com cada conta de receita acima citadas.

Tabela 27: Receitas brutas de julho a novembro de 2005, divididos por contas de receita.

Contas / meses	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro
Apto casal	R\$ 5.198,00	R\$ 469,60	R\$ 940,89	R\$ 350,00	R\$ 518,60
Apto família	R\$ 7.943,90	R\$ 921,00	R\$ 1.161,11	R\$ 845,00	R\$ 676,30
Queijo	R\$ 0,00	R\$ 147,00	R\$ 384,50	R\$ 96,00	R\$ 240,00
TOTAL	R\$ 13.141,90	R\$ 1.537,60	R\$ 2.486,50	R\$ 1.291,00	R\$ 1.434,90

Fonte: Adaptado de Messinger, 2006.

Tabela 28: Receitas brutas de dezembro de 2005 a abril de 2006, divididos por contas de receita.

Contas / meses	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Apto casal	R\$ 785,90	R\$ 617,00	R\$ 3.381,50	R\$ 2.042,89	R\$ 3.488,50
Apto família	R\$ 481,60	R\$ 350,00	R\$ 2.882,40	R\$ 993,11	R\$ 4.481,00
Queijo	R\$ 70,00	R\$ 36,00	R\$ 145,00	R\$ 220,00	R\$ 70,00
TOTAL	R\$ 1.337,50	R\$ 1.003,00	R\$ 6.408,90	R\$ 3.256,00	R\$ 8.039,50

Fonte: Adaptado de Messinger, 2006.

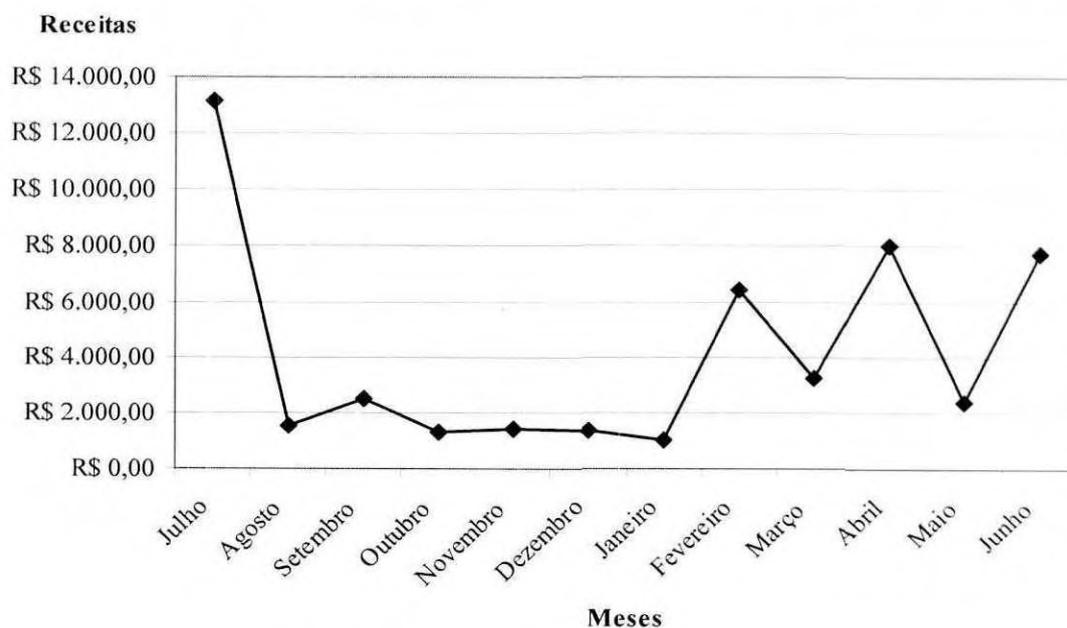
Tabela 29: Receitas brutas de maio e junho de 2006 e o total das receitas do período, divididos por contas de receita.

Contas / meses	Maio	Junho	TOTAL	Porcentagem
Apto casal	R\$ 1.043,00	R\$ 5.034,50	R\$ 23.870,38	47,7%
Apto família	R\$ 1.323,00	R\$ 2.723,50	R\$ 24.781,92	49,5%
Queijo	R\$ 34,00	0,00	R\$ 1.442,50	2,9%
TOTAL	R\$ 2.400,00	R\$ 0,00	R\$ 42.336,80	100,0%

Fonte: Adaptado de Messinger, 2006.

Através das tabelas 27, 28 e 29, percebe-se que os apartamentos para até quatro pessoas (apto família) possuem maior representatividade das receitas do que os apartamentos com *ofurô* (apto casal), com uma diferença de R\$ 911,54. Esta diferença não é grande, e pode ocorrer uma inversão de posicionamento facilmente. A venda de queijo tem pouca representatividade nas receitas totais (2,9%), porém é uma opção para os hóspedes que desejem adquirir produtos coloniais.

O gráfico 03 apresenta a evolução das receitas da Fazenda Fogo Eterno, para melhor visualização.

Gráfico 03: Evolução das receitas líquidas da Pousada Fazenda Fogo Eterno, de julho de 2005 a junho de 2006.

Fonte: A autora, 2006.

No gráfico 03, percebe-se que os meses com mais receitas são os de julho, fevereiro, abril e junho. Isso ocorre porque junho e julho são considerados meses de alta temporada, e a procura por hospedagem aumenta significativamente. Já os meses de fevereiro e abril possuíam feriados, como o de Carnaval e o de Páscoa, propiciando aos turistas saírem em viagem. Dos meses de eventos na cidade (março, junho e agosto), somente a Festa das Hortaliças, em março, e o Desafrio, em junho, apresentaram uma maior entrada de receitas na empresa; já o Festival da Serra, em agosto, não apresentou um retorno significativo para a Pousada, pois foi um mês com receitas baixas, se comparadas com os outros meses. Os demais meses permaneceram praticamente constantes, exceto o de maio, que se posicionou um pouco acima dos outros meses.

As tabelas 30, 31 e 32 apresentam as despesas de julho de 2005 a junho de 2006, divididas por contas de despesa.

Tabela 30: Despesas de julho a novembro de 2005, divididos por contas de despesas.

Contas / meses	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro
Combustível	R\$ 1.530,00	R\$ 105,00	R\$ 128,00	R\$ 29,00	R\$ 6,00
Encargos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 435,00	R\$ 448,00
Imobilizado	R\$ 30,00	R\$ 35,00	R\$ 262,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Luz	R\$ 119,00	R\$ 353,00	R\$ 232,00	R\$ 273,00	R\$ 44,00
Marketing	R\$ 880,00	R\$ 135,00	R\$ 135,00	R\$ 135,00	R\$ 135,00
Manutenção	R\$ 176,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Mercado	R\$ 3.010,57	R\$ 618,50	R\$ 594,00	R\$ 530,00	R\$ 1.039,00
Rações	R\$ 324,00	R\$ 87,20	R\$ 357,00	R\$ 200,00	R\$ 228,00
Salários	R\$ 2.604,60	R\$ 1.945,00	R\$ 1.765,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.424,00
Telefone	R\$ 0,00	R\$ 53,00	R\$ 224,00	R\$ 190,00	R\$ 107,00
Terceirizados	R\$ 278,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
TOTAL	R\$ 8.952,17	R\$ 3.331,70	R\$ 3.697,00	R\$ 3.592,00	R\$ 3.431,00

Fonte: Adaptado de Messinger, 2006.

Tabela 31: Despesas de dezembro de 2005 a abril de 2006, divididos por contas de despesas.

Contas / meses	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Combustível	R\$ 32,20	R\$ 16,00	R\$ 144,00	R\$ 120,00	R\$ 451,00
Encargos	R\$ 486,00	R\$ 355,00	R\$ 355,00	R\$ 474,00	R\$ 881,00
Imobilizado	R\$ 110,00	R\$ 0,00	R\$ 101,30	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Luz	R\$ 70,00	R\$ 86,00	R\$ 110,00	R\$ 118,00	R\$ 130,00
Marketing	R\$ 0,00				
Manutenção	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 148,00	R\$ 0,00	R\$ 20,00
Mercado	R\$ 595,09	R\$ 383,00	R\$ 847,30	R\$ 942,00	R\$ 1.088,20
Rações	R\$ 185,70	R\$ 186,00	R\$ 164,00	R\$ 164,00	R\$ 164,00
Salários	R\$ 2.368,80	R\$ 1.800,00	R\$ 2.035,00	R\$ 1.119,00	R\$ 650,00
Telefone	R\$ 45,00	R\$ 150,00	R\$ 126,50	R\$ 160,00	R\$ 175,00
Terceirizados	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 151,00	R\$ 110,00	R\$ 571,00
TOTAL	R\$ 3.892,79	R\$ 2.976,00	R\$ 4.182,10	R\$ 3.207,00	R\$ 4.130,20

Fonte: Adaptado de Messinger, 2006.

Tabela 32: Receitas de maio e junho de 2006 e o total das receitas das tabelas 17, 18 e 19, divididos por contas.

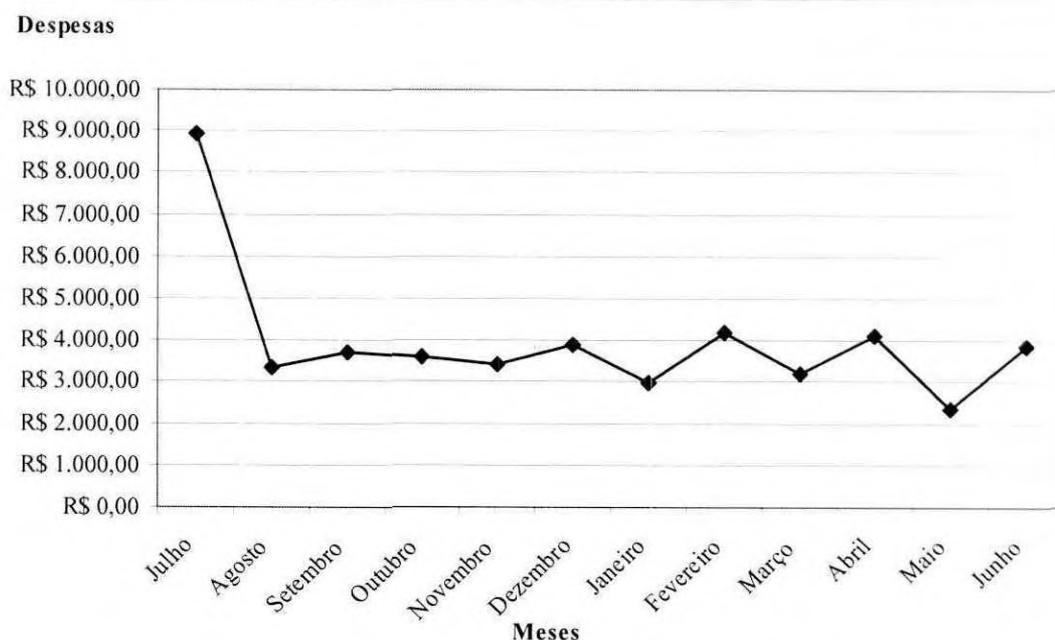
Contas / meses	Maio	Junho	TOTAL	Porcentagem
Combustível	R\$ 57,00	R\$ 395,00	R\$ 3.013,20	6,3%
Encargos	R\$ 450,00	R\$ 591,00	R\$ 4.475,00	9,4%
Imobilizado	R\$ 0,00	R\$ 997,00	R\$ 1.535,30	3,2%
Luz	R\$ 125,00	R\$ 190,00	R\$ 850,00	3,9%
Marketing	R\$ 0,00	0,00	R\$ 1.420,00	3,0%
Manutenção	R\$ 26,00	R\$ 15,00	R\$ 370,00	0,8%
Mercado	R\$ 780,00	R\$ 606,68	R\$ 11.034,34	23,2%
Rações	R\$ 138,00	R\$ 50,00	R\$ 2.247,90	4,7%
Salários	R\$ 480,00	R\$ 550,00	R\$ 18.541,40	38,9%
Telefone	R\$ 134,00	R\$ 88,00	R\$ 1.452,50	3,1%
Terceirizados	R\$ 150,00	390,00	R\$ 1.650,00	3,5%
TOTAL	R\$ 2.340,00	R\$ 3.872,68	R\$ 47.604,64	100,0%

Fonte: Adaptado de Messinger, 2006.

Nestas tabelas (30, 31 e 32), pode-se perceber que os centros de despesas mais significantes são os salários (38,9%) e o mercado (23,2%). Os demais possuem representatividade abaixo de 10%, sendo manutenção a conta de despesa com menor dispêndio de recursos financeiros (0,8%). A empresa investe pouco em marketing, como mostra a tabela 32.

pois em um ano somente foram gastos R\$ 1.420,00. Isso pode acontecer, pois a Pousada é de pequeno porte e não tem consciência da importância da divulgação do empreendimento. O gráfico 04 apresenta a evolução das despesas da Pousada fazenda Fogo Eterno de julho de 2005 a maio de 2006.

Gráfico 04: Evolução das despesas da Pousada Fazenda Fogo Eterno, de julho de 2005 a maio de 2006.



Fonte: A autora, 2006.

Neste gráfico (04) percebe-se que em julho de 2005 as despesas da Pousada foram superiormente maiores que nos demais meses, que se mantiveram em uma média quase constante de aproximadamente R\$ 3.220,00. A diferença das despesas do mês de julho de 2005 para a média é de 39%, e Messinger (2006) afirma que isso ocorreu porque julho de 2005 foi um mês de bastante fluxo de turistas, e assim, as despesas aumentaram, principalmente as de mercado, combustível e luz, que são contas que crescem em decorrência do aumento das vendas de quartos.

Realmente, analisando as tabelas 30, 31 e 32, observa-se que a conta de combustível é a maior entre o período em estudo (R\$ 1.530,00), assim como a conta de mercado (R\$

3.010,57) e a de luz referente ao mês de julho de 2005 (R\$ 353,00), que foi paga no mês de agosto.

Dos meses subseqüentes a julho de 2005, maio de 2006 foi o mês com menor despesas entre os meses analisados (R\$ 2.340,00). Isso se deve, segundo Messinger (2006), a redução de funcionários, e a quitação do pagamento de encargos dos meses anteriores em relação aos funcionários demitidos ou que pediram demissão. Assim, o pagamento de salários foi o mais baixo do período analisado (R\$ 480,00). Já em junho de 2006, as despesas voltaram a aumentar, em decorrência do movimento de hóspedes, que aumentou significativamente de maio para junho (R\$ 5.358,00 de receita a mais entraram na Pousada em junho, em relação a maio de 2006).

As tabelas 33 e 34 apresentam o caixa da Fazenda Fogo Eterno, onde o lucro do período são as receitas líquidas mensais, diminuídas as despesas mensais.

Tabela 33: Lucros ou prejuízos acumulados de julho a dezembro de 2005.

Saldo /meses	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Saldo Anterior	R\$ 0,00	R\$ 4.189,73	R\$ 2.395,63	R\$ 1.185,13	(R\$ 1.115,87)	(R\$ 3.111,97)
Lucro do período	R\$ 4.189,73	(R\$ 1.794,10)	(R\$ 1.210,50)	(R\$ 2.301,00)	(R\$ 1.996,10)	(R\$ 2.555,29)
Lucro acumulado	R\$ 4.189,73	R\$ 2.395,63	R\$ 1.185,13	(R\$ 1.115,87)	(R\$ 3.111,97)	(R\$ 5.667,26)

Fonte: Messinger, 2006.

Tabela 34: Lucros ou prejuízos acumulados de janeiro a junho de 2006.

Saldo /meses	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Saldo Anterior	(R\$ 5.667,26)	(R\$ 7.640,26)	(R\$ 5.413,46)	(R\$ 5.364,46)	(R\$ 1.455,16)	(R\$ 1.395,16)
Lucro do período	(R\$ 1.973,00)	R\$ 2.226,80	R\$ 49,00	R\$ 3.909,30	R\$ 60,00	R\$ 3.885,32
Lucro acumulado	(R\$ 7.640,26)	(R\$ 5.413,46)	(R\$ 5.364,46)	(R\$ 1.455,16)	(R\$ 1.395,16)	R\$ 2.490,16

Fonte: Messinger, 2006.

Analisando os dados das tabelas 33 e 34, verifica-se que a Pousada Fazenda Fogo Eterno apresentou lucro nos meses de Julho de 2005, fevereiro, março, abril, maio e junho de 2006. Porém, com os prejuízos acumulados, a Pousada opera com prejuízo desde setembro de

2005. No entanto, o ápice do prejuízo ocorreu em janeiro de 2006 - (R\$ 7.640,26), e desde então, só tem reduzido ao longo dos meses. Em junho de 2006 a empresa deixou de operar no vermelho, tendo seu primeiro lucro acumulado do período de 2005 e 2006. Pode-se explicar o prejuízo da empresa em até maio de 2006 com as seguintes premissas:

- a) A empresa começou a atuar no mercado em julho de 2005, não tendo clientela estabelecida, e tendo que construir sua rede de hóspedes ao longo do ano que se passou;
- b) A empresa passou por diversos ajustes até chegar na estrutura atual, começando com um alto número de funcionários, que encareciam muito as despesas da Fazenda;

Deste modo, a proprietária espera que a empresa não volte a atuar com prejuízo, pois, segundo ela, as expectativas de lucratividade são maiores que as do ano de 2005.

A demonstração do resultado do exercício (DRE) do segundo semestre de 2005 e do primeiro semestre de 2006 são apresentados nas tabelas 35 e 36. Nestas duas tabelas percebe-se que, *no segundo semestre de 2005 a empresa teve um prejuízo acumulado de R\$ 5.667,26; já somente considerando o ano de 2006, a Pousada conseguiu reerguer-se e atingiu um lucro acumulado de R\$ 8.157,42. Segundo as expectativas de Messinger (2006), este lucro só tende a aumentar com o passar do tempo.*

Tabela 35: DRE da Pousada Fazenda Fogo Eterno do segundo semestre de 2005.

Demontação do Resultado do Exercício do segundo semestre de 2005							
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	TOTAL
RECEITAS							
Apto casal	R\$ 5.198,00	R\$ 469,60	R\$ 940,89	R\$ 350,00	R\$ 518,60	R\$ 785,90	R\$ 8.262,99
Apto Família	R\$ 7.943,90	R\$ 921,00	R\$ 1.161,11	R\$ 845,00	R\$ 676,30	R\$ 481,60	R\$ 12.028,91
Queijo	R\$ 0,00	R\$ 147,00	R\$ 384,50	R\$ 96,00	R\$ 240,00	R\$ 70,00	R\$ 937,50
Total Receitas	R\$ 13.141,90	R\$ 1.537,60	R\$ 2.486,50	R\$ 1.291,00	R\$ 1.434,90	R\$ 1.337,50	R\$ 21.229,40
Lucro bruto	R\$ 13.141,90	R\$ 1.537,60	R\$ 2.486,50	R\$ 1.291,00	R\$ 1.434,90	R\$ 1.337,50	R\$ 21.229,40
DESPESAS							
Combustível	R\$ 1.530,00	R\$ 105,00	R\$ 128,00	R\$ 29,00	R\$ 6,00	R\$ 32,20	R\$ 1.830,20
Encargos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 435,00	R\$ 448,00	R\$ 486,00	R\$ 1.369,00
Imobilizado	R\$ 30,00	R\$ 35,00	R\$ 262,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 110,00	R\$ 437,00
Luz	R\$ 119,00	R\$ 353,00	R\$ 232,00	R\$ 273,00	R\$ 44,00	R\$ 70,00	R\$ 1.091,00
Marketing	R\$ 880,00	R\$ 135,00	R\$ 135,00	R\$ 135,00	R\$ 135,00	R\$ 0,00	R\$ 1.420,00
Manutenção	R\$ 176,00	R\$ 0,00	R\$ 176,00				
Mercado	R\$ 3.010,57	R\$ 618,50	R\$ 594,00	R\$ 530,00	R\$ 1.039,00	R\$ 595,09	R\$ 6.387,16
Rações	R\$ 324,00	R\$ 87,20	R\$ 357,00	R\$ 200,00	R\$ 228,00	R\$ 185,70	R\$ 1.381,90
Salários	R\$ 2.604,60	R\$ 1.945,00	R\$ 1.765,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.424,00	R\$ 2.368,80	R\$ 11.907,40
Telefone	R\$ 0,00	R\$ 53,00	R\$ 224,00	R\$ 190,00	R\$ 107,00	R\$ 45,00	R\$ 619,00
Terceirizados	R\$ 278,00	R\$ 0,00	R\$ 278,00				
Totao Despesas	R\$ 8.952,17	R\$ 3.331,70	R\$ 3.697,00	R\$ 3.592,00	R\$ 3.431,00	R\$ 3.892,79	R\$ 26.896,66
Lucro Líquido	R\$ 4.189,73	(R\$ 1.794,10)	(R\$ 1.210,50)	(R\$ 2.301,00)	(R\$ 1.996,10)	(R\$ 2.555,29)	(R\$ 5.667,26)

Fonte: Messinger, 2006.

Tabela 36: DRE da Pousada Fazenda Fogo Eterno do primeiro semestre de 2006.

Demontação do Resultado do Exercício do primeiro semestre de 2006							
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	TOTAL
RECEITAS							
Apto casal	R\$ 617,00	R\$ 3.381,50	R\$ 2.042,89	R\$ 3.488,50	R\$ 1.043,00	R\$ 5.034,50	R\$ 15.607,39
Apto Família	R\$ 350,00	R\$ 2.882,40	R\$ 993,11	R\$ 4.481,00	R\$ 1.323,00	R\$ 2.723,50	R\$ 12.753,01
Queijo	R\$ 36,00	R\$ 145,00	R\$ 220,00	R\$ 70,00	R\$ 34,00	R\$ 0,00	R\$ 505,00
Total Receitas	R\$ 1.003,00	R\$ 6.408,90	R\$ 3.256,00	R\$ 8.039,50		R\$ 7.758,00	R\$ 28.865,40
Lucro bruto	R\$ 1.003,00	R\$ 6.408,90	R\$ 3.256,00	R\$ 8.039,50	R\$ 2.400,00	R\$ 7.758,00	R\$ 28.865,40
DESPESAS							
Combustível	R\$ 16,00	R\$ 144,00	R\$ 120,00	R\$ 451,00	R\$ 57,00	R\$ 395,00	R\$ 1.183,00
Encargos	R\$ 355,00	R\$ 355,00	R\$ 474,00	R\$ 881,00	R\$ 450,00	R\$ 591,00	R\$ 3.106,00
Imobilizado	R\$ 0,00	R\$ 101,30	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 997,00	R\$ 1.098,30
Luz	R\$ 86,00	R\$ 110,00	R\$ 118,00	R\$ 130,00	R\$ 125,00	R\$ 190,00	R\$ 759,00
Marketing	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Manutenção	R\$ 0,00	R\$ 148,00	R\$ 0,00	R\$ 20,00	R\$ 26,00	R\$ 15,00	R\$ 209,00
Mercado	R\$ 383,00	R\$ 847,30	R\$ 942,00	R\$ 1.088,20	R\$ 780,00	R\$ 606,68	R\$ 4.647,18
Rações	R\$ 186,00	R\$ 164,00	R\$ 164,00	R\$ 164,00	R\$ 138,00	R\$ 50,00	R\$ 866,00
Salários	R\$ 1.800,00	R\$ 2.035,00	R\$ 1.119,00	R\$ 650,00	R\$ 480,00	R\$ 550,00	R\$ 6.634,00
Telefone	R\$ 150,00	R\$ 126,50	R\$ 160,00	R\$ 175,00	R\$ 134,00	R\$ 88,00	R\$ 833,50
Terceirizados	R\$ 0,00	R\$ 151,00	R\$ 110,00	R\$ 571,00	R\$ 150,00	R\$ 390,00	R\$ 1.372,00
Total Despesas	R\$ 2.976,00	R\$ 4.182,10	R\$ 3.207,00	R\$ 4.130,20	R\$ 2.340,00	R\$ 3.872,68	R\$ 20.707,98
Lucro Líquido	(R\$ 1.973,00)	R\$ 2.226,80	R\$ 49,00	R\$ 3.909,30	R\$ 60,00	R\$ 3.885,32	R\$ 8.157,42

5.3 Análise de Vendas

Desde seus primeiros hóspedes em julho de 2005, a proprietária teve preocupação em anotar e registrar entradas e saídas de turistas em fichas, o que auxiliou na análise de suas vendas.

Da sua abertura até junho de 2006, 443 turistas passaram pela Fazenda Fogo Eterno, hospedando-se em 202 quartos. Estes hóspedes se dividiram de acordo com o número de pessoas que ocupou cada quarto em: *single*, duplo, triplo e quádruplo.

Tabela 37: Frequência de venda dos quartos da Fazenda Fogo Eterno entre julho de 2005 a maio de 2006.

Mês - ano	<i>Single</i>	Duplo	Triplo	Quádruplo	TOTAL	Porcentagem
Julho-05	2	30	13	5	50	24,8%
Agosto-05	1	4	1	0	6	3,0%
Setembro-05	2	10	1	0	13	6,4%
Outubro-05	0	2	2	1	5	2,5%
Novembro-05	0	4	1	1	6	3,0%
Dezembro-05	0	3	1	1	5	2,5%
Janeiro-06	0	5	0	0	5	2,5%
Fevereiro-06	2	26	2	0	30	14,9%
Março-06	7	8	3	0	18	8,9%
Abril-06	0	23	5	2	30	14,9%
Mai-06	2	7	1	2	12	5,9%
Junho-06	0	21	1	0	22	10,9%
TOTAL	16	143	31	12	202	100,0%
Porcentagem	7,9%	70,8%	15,3%	5,9%	100,0%	

Fonte: Adaptado de Messinger, 2006.

A tabela 37 mostra que 70,8% dos quartos ocupados foram para duas pessoas, em sua maioria casais, o que representa um fator importante, já que se observa que este nicho de mercado é o mais representativo para a empresa.

O apartamento triplo vem em segundo lugar, com 15,3% das ocupações, apresentando-se bem abaixo do representado pelo quarto duplo, porém não se pode deixar de ressaltar sua relevância. E o *single* e o quádruplo com 7,9% e 5,9% respectivamente, possuem representatividade pequena, o que pode concluir-se que ocorrem de forma esporádica.

Um aspecto não pode deixar de ser comentado: se os quartos duplos estão sendo ocupados mais do que os outros, isso pode incorrer em perda de receita para a Pousada, já que o preço é decorrente do número de pessoas hospedadas. Assim, um quarto que poderia estar acomodando quatro pessoas, e acomoda duas, está deixando de gerar receitas. Neste ponto, um trabalho para vender mais os quartos triplos e quádruplos seria uma alternativa, com incentivos através de descontos ou promoções.

Pode-se perceber, pelos dados da tabela 37, que julho de 2005, fevereiro, abril e junho de 2006 foram os meses com mais vendas, com 24,86%, 14,96%, 14,9% e 10,9% das vendas do período, respectivamente. Já os meses de outubro e dezembro de 2005 e janeiro de 2006 apresentaram os meses com menos venda, com 2,5% de representatividade cada um. Assim percebe-se que os meses com muitos feriados ou mês de férias de inverno possibilitam a visita de mais turistas na Pousada; já em meses de verão a procura cai bastante. Deve-se, assim, combater esta sazonalidade, através do incentivo da vinda de turistas por meio de promoções e eventos na Pousada.

Desta maneira constata-se que o tipo de apartamento mais vendido é o duplo, e os meses mais procurados são os que possuem feriados ou férias de inverno.

5.4 Produção

Em relação à produção, serão descritos nessa seção as instalações, a qualidade e a tecnologia utilizada pela Pousada fazenda Fogo Eterno para sua prestação de serviços.

5.4.1 Instalações

A empresa possui, em sua estrutura, dez unidades habitacionais (UH), sendo seis de dois quartos, para até quatro pessoas, e quatro de apenas um quarto, para casais. Esta é toda em madeira, com somente os pisos do chão de alguns lugares em alvenaria. Toda a Pousada é aquecida através de um sistema de calefação com combustível a *diesel*, onde a temperatura

ambiente fica em torno dos 20 graus centígrados. Porém este sistema somente é ligado quando a temperatura da região encontra-se abaixo de 10 graus.

As *UHS* de dois quartos são mais simples, pois apresentam, além de dois ambientes separados (um quarto de casal e uma sala com sofá-cama para duas pessoas e varanda), há um banheiro simples. Já nas *UHS* de um quarto, o banheiro é maior e está equipado com banheira. Ambos os quartos possuem televisão.

Os dormitórios estão distribuídos ao longo de um corredor e, no seu centro, encontra-se uma sala ampla, onde são realizadas as refeições e onde também se encontra a recepção. Nesta mesma sala encontra-se a cozinha da Pousada, onde são preparadas as refeições, a lareira, uma grande sacada com vista para a mata de araucárias e uma área comum com sofás, televisão e aparelho de DVD, onde alguns hóspedes costumam passar o tempo conversando uns com os outros e também com os funcionários.

Além da Pousada, há mais três estruturas na Fazenda Fogo Eterno. Ao lado da Pousada há uma casa de máquinas (referente à calefação e lavagem de roupa), que também serve como alojamento dos empregados, construída de alvenaria e com aproximadamente quarenta metros quadrados. Há um galpão à direita, todo em madeira, onde se concentram as baias dos cavalos, uma casa com dois quartos para eventuais capatazes e o Galpão Crioulo, local de entretenimento da Pousada. A horta da fazenda localiza-se ao lado deste galpão, e produz verduras e legumes como alface, tomate, temperos, repolho, entre outros. À esquerda apresenta-se a Arena (cercado em forma circular onde se trabalha o gado e os cavalos) e uma pequena casa (com brete carregador) usada para tirar leite e medicar animais em geral. O anexo 17 apresenta uma foto panorâmica da Pousada.

5.4.2 Qualidade

A qualidade dos serviços da Fazenda Fogo Eterno puderam ser avaliadas através dos 51 questionários respondidos pelos clientes que lá passaram durante o período de aplicação.

Foram analisadas as seguintes categorias: serviços de hospedagem prestados, o café da manhã, as atividades de lazer disponíveis, a localização da Pousada, o atendimento, os quartos

de hospedagem, o ambiente social e o Galpão Crioulo. A tabela 38 apresenta o resultado da pesquisa.

Tabela 38: Análise da qualidade dos produtos e serviços da fazenda Fogo Eterno, segundo os respondentes.

Análise do(s):	Excelente	Ótima	Boa	Regular	Péssima	Total
Serviços prestados	30	19	2	0	0	51
Café da manhã	25	23	3	0	0	51
Atividades de Lazer	21	25	5	0	0	51
Localização	30	16	5	0	0	51
Atendimento	33	13	5	0	0	51
Quarto	24	25	2	0	0	51
Ambiente Social	31	14	6	0	0	51
Galpão Crioulo	29	13	9	0	0	51
Total	223	148	37	0	0	408
Porcentagem	54,66%	36,27%	9,07%	0,00%	0,00%	100,00%

Fonte: A autora, 2006.

A tabela 38 mostra que o atendimento foi a categoria com o mais alto índice de respostas “excelente” (33 pessoas), o que pode ser considerado um ponto positivo para a empresa, já que se presta muito a qualidade na relação com o cliente. No entanto, as atividades de lazer foi a categoria com menor índice de “excelente” (21 pessoas), afirmando que a Pousada precisa melhorar sua área de atividades de entretenimento e lazer.

Na resposta “ótima”, as atividades de lazer e os quartos de hospedagem obtiveram maior votação entre os demais, com 25 respondentes. Foram também as únicas categorias em que as respostas de avaliação “ótima” foram superiores à “excelente”. Em relação ao quarto de hospedagem, isso pode significar que algum detalhe esteja passando despercebido para que este não seja considerado excelente. Já as atividades de lazer já foram comentadas, e realmente necessitam ser modificadas.

Não houve classificação de produtos e serviços como regular, nem péssima, o que é um fator importantíssimo para averiguar que a Pousada não possui grande defasagem em nenhum dos pontos analisados.

No geral das categorias, “excelente” possui a representatividade de 54,66%, ou seja, mais da metade dos respondentes consideram o conjunto dos produtos e serviços da Fazenda Fogo Eterno com o nível máximo de qualidade. A categoria “ótima” vem em segundo lugar,

também com uma boa representatividade (36,27%). A análise da classificação “boa” possui 9,07%, não sendo muito representativa no total, e sendo o Galpão Crioulo a categoria com maior índice de “boa” (nove respondentes).

Pôde-se observar que a qualidade dos serviços prestados pela Pousada é grande, em decorrência das respostas de clientes que se hospedaram nela.

5.4.3 Tecnologia

A tecnologia que a empresa dispõe é representada pela pouca disponibilidade que a cidade dispõe para o empreendimento.

A empresa conta com um telefone celular de linha rural, que funciona parcialmente em decorrência de funcionar através de uma antena no morro da Fazenda, que se move por causa de ventos e chuvas, e acaba cancelando o sinal para a Pousada.

Não há possibilidade momentânea de instalação de telefonia fixa no local, pois a empresa responsável não tem interesse em investir na área. Assim, a Pousada fica limitada, pois não é possível instalar Internet, nem cartões de crédito e nem *softwares* gerenciais de hospedagem.

A falta de Internet dificulta a comunicação entre a Pousada e clientes e intermediadores, como agências de viagens e outras empresas turísticas. Os e-mails enviados a Fazenda Fogo Eterno tem que ser lidos na cidade, o que provoca o deslocamento da proprietária, a cada dois dias no máximo, para o centro de Urubici. Outro ponto negativo de não possuir Internet é a disponibilidade de informações que esta proporciona, e que não chega até a Pousada. Serviços de Internet para hóspedes também são relevantes para qualquer hospedagem, e, neste caso não há como disponibilizá-lo.

Os cartões de crédito, segundo Messinger (2006) são muito requisitados na Fazenda Fogo Eterno, como forma de pagamento. Além de ser uma forma rápida e fácil, é uma forma garantida e segura de recebimento. Porém, sem rede telefônica, não há como instalar este recurso, limitando o empreendimento a receber e dinheiro ou cheque.

Um *software* gerencial direcionado para a hotelaria seria um interessante investimento, segundo a proprietária da Pousada, mas instalá-lo não é possível, já que uma das

exigências é a Internet, para atualizá-lo em relação a informações necessárias e a realização de assistência técnica.

As tecnologias disponíveis no mercado, das necessidades mais básicas às mais complexas de uma empresa, não estão disponíveis para serem instaladas na Fazenda Fogo Eterno. Assim, percebe-se um grande atraso na localidade, que não proporciona condições mínimas de comunicação entre empresas que ali se instalam. Neste aspecto, a Pousada pode ser considerada prejudicada em relação a empresas do centro de urubici, que possuem possibilidades diferentes de tecnologias disponíveis.

5.5 Auditoria de Marketing

Nesta seção serão analisados o produto, o preço, promoção e ponto de distribuição da Pousada Fazenda Fogo Eterno.

5.5.1 Produto

Os produtos e serviços que a Fazenda Fogo Eterno oferece são essencialmente voltados para o mercado receptivo, ou seja, para pessoas que venham de outros destinos para visitar Urubici e região. O foco maior é na atividade de hospedagem e alimentação, onde estão incluídos outros serviços.

Os principais produtos e serviços oferecidos são:

- a) Hospedagem, tanto para casais como para famílias de até 04 pessoas;
- b) Serviços de quarto (camareira);
- c) Alimentação, com café da manhã e jantar, para os clientes que optarem por esta alternativa;
- d) Cavalgadas, de curta e longa duração;
- e) Caminhadas pelas trilhas da propriedade e região;
- f) Acompanhamento da lida campeira da fazenda;

- g) Galpão Crioulo com cozinha completa, fogo de chão e mezanino como área de lazer, onde o acesso é livre para os clientes.

A hospedagem é a atividade-mor da Pousada, ou seja, é a atividade principal e que, para sua melhor complementação, são agregados outros serviços. Na hospedagem, são oferecidas unidades habitacionais de um e dois quartos, como já anteriormente descrito. Na hospedagem estão incluídos os serviços de quarto e café da manhã. Os demais serviços apresentados são cobrados a parte.

Nos serviços de quarto estão incluídos a arrumação diária de cada *UH*, que se caracteriza por uma limpeza rápida dos ambientes, reposição de toalhas diária e troca de lençóis a cada três dias de hospedagem. Este serviço está incluso na diária, porém é optativo; se o hóspede desejar que seu quarto não seja arrumado pela camareira, há um *slip* disponível para ser colocado na porta, avisando sua decisão.

A alimentação baseia-se no café da manhã, que é colonial, com produtos do meio rural feitos na própria fazenda ou comprados de pessoas que produzem este tipo e alimento. Este serviço está incluído na hospedagem e possui horário restrito: das 08:30hs às 10:00hs. O jantar é servido para somente os clientes que optarem por esta alternativa, e deve ser pago a parte (R\$ 15,00 por pessoa). São servidos pratos únicos, estabelecidos e anunciados no dia, em um quadro na entrada da Pousada. Foi criada esta alternativa para que as pessoas que chegassem cansadas ou que não tivessem interesse em sair do meio de hospedagem, pudessem jantar na Fazenda. Assim, não há interesse da Pousada em servir grande variedade de pratos ou até mesmo *a la carte*, mas sim, receber eventuais hóspedes que não desejem se deslocar.

As cavalgadas não estão incluídas no preço da diária e podem ser curtas ou longas. As curtas basicamente não saem da propriedade, e possuem uma duração de uma a duas horas. É aconselhado para pessoas que não saibam andar a cavalo, ou que não disponham de muito tempo. As cavalgadas de longa duração são realizadas para pessoas mais experientes e que estejam interessadas em conhecer outros lugares das proximidades. Levam mais de três horas, pois são mais longas em termos de distância. Ambas as possuem guias, que conduzem os grupos ao longo do trajeto. O preço da Cavalgada é de R\$ 20,00 por pessoa por hora.

As caminhadas são realizadas somente dentro da fazenda, e precisam de guias para serem realizadas, pois não há placas de sinalização indicando o caminho. Não são trilhas longas e

geralmente possuem um baixo grau de dificuldade. Não possuem custo adicional, mas são pouco procuradas pelos turistas. Poderiam-se colocar placas explicativas ao longo das trilhas, para que um funcionário não precisasse se deslocar e acompanhar os turistas na caminhada.

O acompanhamento da lida campeira da fazenda pode ser realizado através da simples observação, ou da participação na atividade em si. Atividades como a recolhida do gado, a ordenha das vacas, a alimentação dos cavalos, entre outros, estão incluídas. É cobrado R\$ 20,00 por hora de acompanhamento da lida campeira, quando se faz necessário a utilização de montaria de cavalos para executá-lo.

5.5.2 Preço

Os preços de hospedagem praticados pela Pousada Fazenda Fogo Eterno dividem-se em: alta temporada (inverno) e baixa temporada (demais estações do ano) e são cobrados em forma de diárias.

A empresa produz serviços de lazer e entretenimento, o que dificulta de certa forma a sua precificação, pois não se pode mensurar o valor a ser pago baseando-se apenas em custos fixos e variáveis. Desta forma, a empresa usa a definição baseada em valor, que estima o valor máximo que o cliente estaria disposto a pagar por seu produto ou serviço. Para tal prática, a Fazenda Fogo Eterno, para estipular seus preços, baseia-se em duas variáveis: Estrutura de custos e Concorrência.

A estrutura de custos influencia a tomada de decisão sobre os preços, pois são levados em conta os custos totais de produção, para que se avalie se os lucros encobrem os custos e a empresa gere resultados positivos.

Porém, a precificação baseada na concorrência é mais relevante. Em Urubici não existem muitos concorrentes diretos para a Fazenda (apenas oito), o que torna fácil a pesquisa e comparação de preços pelos consumidores. Assim, a Pousada Fazenda Fogo Eterno baseia-se na concorrência direta para estimar seus preços.

A tabelas 39 demonstra as tarifas de hospedagem exercidas pela Fazenda Fogo Eterno nos anos de 2006 e 2007.

Tabela 39: Tarifas de Hospedagem – Alta temporada (01/06/06 – 01/09/06) e Baixa temporada (02/09/06 – 01/06/07)

Tipo de apartamento / preço da diária	Preço da baixa temporada	Preço da alta temporada	Aumento do preço	Porcentagem
<i>SINGLE</i>	R\$ 80,00	R\$ 110,00	R\$ 30,00	37,50%
DUPLO COM OFURÔ	R\$ 130,00	R\$ 185,00	R\$ 55,00	42,31%
DUPLO	R\$ 120,00	R\$ 170,00	R\$ 50,00	41,67%
TRIPLO	R\$ 180,00	R\$ 240,00	R\$ 60,00	33,33%
QUÁDRUPLO	R\$ 220,00	R\$ 300,00	R\$ 80,00	36,36%

Fonte: Adaptado de Messinger, 2006.

Nesta tabela pode-se verificar que nos preços de baixa temporada são acrescidos de 33,33% a 42,31% para calcular as tarifas de alta temporada. Segundo Messinger (2006), essa variação ocorre para tornar os preços números inteiros, não quebrados em centavos, mas que geralmente ela utiliza como base de cálculo o acréscimo de 40% sobre as tarifas de baixa temporada

Foi averiguado, mediante contato telefônico, os preços de diária de alta temporada dos oito concorrentes diretos da Pousada Fazenda Fogo Eterno, em relação a acomodações *single*, dupla, tripla e quádruplo. Os dados encontram-se na tabela 40.

Tabela 40: Preços dos concorrentes diretos da Pousada, divididos em acomodações por pessoa.

Concorrentes diretos / preços	<i>single</i>	duplo	triplo	quádruplo
Hosp. Rural Nossa S.das Graças	-	R\$ 120,00	R\$ 150,00	R\$ 200,00
Fazenda Cambuim	R\$ 80,00	R\$ 160,00	R\$ 240,00	R\$ 320,00
Hotel Fazenda Serra do Panelão	R\$ 125,00	R\$ 200,00	R\$ 260,00	R\$ 320,00
Pousada Kiriri-etê	R\$ 100,00	R\$ 180,00	R\$ 220,00	R\$ 260,00
Pousada Vale da Neblina	R\$ 70,00	R\$ 150,00	R\$ 200,00	R\$ 280,00
Rio Canoas – Refugio da Montanha	-	R\$ 270,00	R\$ 300,00	-
Serra Bela Hospedaria Rural	R\$ 184,00	R\$ 230,00	R\$ 310,00	R\$ 370,00
Villa da Montanha	-	R\$ 200,00	R\$ 300,00	-
Média ponderada	R\$ 111,80	R\$ 188,75	R\$ 247,50	R\$ 291,67
Preços - Fazenda Fogo Eterno	R\$ 110,00	R\$ 170,00	R\$ 240,00	R\$ 300,00

Fonte: A autora, 2006.

Todos os concorrentes acima citados incluem, em sua diária, café da manhã. No entanto, os meios de hospedagem Hotel Fazenda Serra do Panelão, Rio Canoas – Refúgio de Montanha e Serra Bela Hospedaria Rural apresentam janta incluída no preço. Assim, foi retirado R\$ 15,00 por pessoa de cada um destes meios de hospedagem (preço cobrado pela Pousada para servir Jantar a parte), para que os preços se iguallassem em serviços. A tabela 41 apresenta os dados.

Tabela 41: Preços corrigidos dos concorrentes diretos da Pousada, divididos em acomodações por pessoa.

Concorrentes diretos / preços	<i>single</i>	duplo	triplo	quádruplo
Hosp. Rural Nossa S.das Graças	-	R\$ 120,00	R\$ 150,00	R\$ 200,00
Fazenda Cambuim	R\$ 80,00	R\$ 160,00	R\$ 240,00	R\$ 320,00
Hotel Fazenda Serra do Panelão	R\$ 110,00	R\$ 170,00	R\$ 215,00	R\$ 260,00
Pousada Kiriri-etê	R\$ 100,00	R\$ 180,00	R\$ 220,00	R\$ 260,00
Pousada Vale da Neblina	R\$ 70,00	R\$ 150,00	R\$ 200,00	R\$ 280,00
Rio Canoas – Refugio da Montanha	-	R\$ 240,00	R\$ 255,00	-
Serra Bela Hospedaria Rural	R\$ 169,00	R\$ 200,00	R\$ 265,00	R\$ 310,00
Villa da Montanha	-	R\$ 200,00	R\$ 300,00	-
Média	R\$ 105,80	R\$ 177,50	R\$ 230,63	R\$ 271,67
Fazenda Fogo Eterno	R\$ 110,00	R\$ 170,00	R\$ 240,00	R\$ 300,00

Fonte: A autora, 2006.

A média dos preços de hospedagem apresentou que, realmente a Pousada apresenta tarifas parecidas. Alguns concorrentes apresentaram preços bem abaixo do cobrado pela Fazenda, como é o caso da Hospedaria Rural Nossa Senhora das Graças e a Pousada Vale da Neblina. Já o Rio Canoas – Refúgio da Montanha apresentou preços bem acima da média.

A pesquisa com questionários realizada pela autora deste trabalho apresentada uma seção sobre os preços da Pousada Fazenda Fogo Eterno. A tabela 42 apresenta os dados.

Tabela 42: Avaliação dos preços da Pousada, segundo os respondentes.

Avaliação dos preços	Quantidade	Porcentagem
Excelente	21	41,2%
Ótimo	10	19,6%
Bom	20	39,2%
Regular	0	0,0%
Péssimo	0	0,0%
Total	51	100,0%

Fonte: A autora, 2006.

Nesta tabela (42), observa-se que há uma dúvida entre as respostas “excelente” (21 respondentes) e “bom” (20 respondentes). No entanto, em relação à satisfação em relação ao preços dos serviços prestados, apresentada na tabela 43, os respondentes foram unânimes ao concordarem que o preço está compatível com os serviços.

Tabela 43: Satisfação em relação ao preço dos serviços prestados, segundo os respondentes.

Satisfação em relação ao preço dos serviços prestados	Quantidade	Porcentagem
Sim, este preço está compatível com os serviços	51	100,0%
Não, está caro em relação aos serviços	0	0,0%
Não, está barato em relação aos serviços	0	0,0%
Total	51	100,0%

Fonte: A autora, 2006.

Desta maneira constata-se que os preços da Pousada estão parecidos com os de seus concorrentes e está de acordo com seus clientes.

5.5.3 Promoção

O contato com clientes em potencial é estabelecido através de várias formas de divulgação, tanto na cidade de Urubici, como em outros pólos emissores, através de parcerias com agências de viagens, placas locais, folhetos sobre a cidade, *folders* da Pousada e em meio eletrônico (*site*).

A proprietária já utilizou como meio de promoção anúncios no jornal Diário catarinense e também em televisão (RBS TV), porém estes não apresentaram retorno, segundo ela.

Em Urubici, a Pousada conta com quatro placas de divulgação ao longo da SC 430, com tamanho de um metro por um metro e meio. São placas de metal afixadas em uma moldura de madeira, para passar uma imagem de rusticidade a que olha. Possuem a logomarca da Fazenda (anexo 18), endereço, telefone para contato e *Homepage*. É uma interessante forma de promoção, já que a maior parte dos turistas passam por esta rodovia, e nem sempre já possuem meio de hospedagem para se alojar.

Os folhetos sobre a cidade são realizados pela Secretaria de Turismo de Urubici, e contêm informações locais, telefones úteis, mapa da cidade, principais restaurantes, meios de hospedagens e pontos turísticos. São distribuídos por todo o estado e região, através da prefeitura municipal. Há uma seção para anunciantes, onde a proprietária decidiu, em junho de 2005, adicionar a Pousada, para divulgá-la neste meio de comunicação. Como este folheto circula por diferentes cidades e estados, é uma opção viável para ampliar o meio de promoção, segundo a proprietária da Pousada.

Os *folders* da Pousada também são utilizados como forma de promoção, pois são entregues aos hóspedes na recepção, que acabam repassando a conhecidos. O anexo 19 mostra o *folder* da Fazenda.

A promoção em meio eletrônico (Internet) ocorre através do *site* próprio da Fazenda (www.fazendafogoeterno.com.br) que está associado a *sites* de busca como o da Google (www.google.com.br) e do Yahoo (www.yahoo.com.br), e relacionados a Urubici e Serra Catarinense (www.urubici.com.br e www.roteirosdosul.com.br).

A *homepage* da Fazenda Fogo Eterno foi colocada na Internet em janeiro de 2006; sua atualização não ocorre constantemente, pois não possui dados que precisam ser modificados, como tarifas de hospedagem. Até junho de 2006, nenhuma atualização foi realizada no *site*. Na *homepage* da Pousada estão disponíveis informações sobre a mesma, sobre a cidade, lendas da região e pontos turísticos, e um mapa de localização. Há também os telefones para contato e um e-mail para informações e reservas (contato@fazendafogoeterno.com.br), que é checado diariamente. A importância de uma *homepage* própria é a visualização que esta proporciona aos clientes que não conhecem a Fazenda.

Esta *homepage* da Pousada encontra-se em todos os cartões, folhetos e placas. A representatividade desta promoção é ainda pequena, segundo Messinger (2006), mas tende a aumentar na medida em que o *site* da Pousada Fazenda Fogo Eterno fique mais conhecido entre os turistas.

A utilização de mala direta para agências de viagens dos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná e São Paulo também é utilizada pela proprietária. Este meio de promoção é utilizado a cada três meses, através de envio por *e-mail* de promoções montadas e *folders* de divulgação. Poucos foram as agências que fizeram reservas até hoje (somente três reservas). Isso ocorre porque, como a maioria das pessoas que vistam a Pousada são do próprio estado, estas não utilizam empresas intermediárias para realizar suas viagens, mas sim buscam os destinos requeridos de forma independente, já que possuem conhecimento das localidades de Santa Catarina. No entanto é um meio importante futuramente, principalmente com a divulgação da cidade, que acarretará em maior procura dos turistas de fora do estado em agências de viagens (MESSINGER, 2006).

Já para os clientes reais, ou seja, os que já fazem parte da clientela da Pousada, são enviados informativos de promoções e serviços através do meio eletrônico (*e-mail*) a cada dois meses.

O “boca-a-boca” também é um meio importante e considerado como forma de divulgação muito eficaz pela empresa, já que observou-se que novos hóspedes chegam a Pousada e comentam que a Fazenda Fogo Eterno foi indicada por amigos.

A pesquisa com questionário realizada pela autora deste trabalho verificou os meios de divulgação nos quais os respondentes tomaram conhecimento da Pousada. A tabela 44 apresenta o resultado.

O “boca-a-boca” é o meio de divulgação mais significativo para a Pousada, segundo os respondentes, com 41,2% de representatividade. Os *sites* de terceiros são o segundo meio mais utilizado, com 37,3%. A *homepage* própria e as placas locais apresentam quase a mesma representatividade, com 11,8% e 9,8%, respectivamente. Realmente o *site* da fazenda Fogo Eterno poderia ser mais representativo na promoção da empresa.

Tabela 44: Meios de divulgação da Fazenda Fogo Eterno que chegaram até os respondentes.

Meio de Divulgação da Fazenda Fogo Eterno	Quantidade	Porcentagem
Anúncio de Televisão	0	0,0%
Jornal	0	0,0%
Meio Eletrônico próprio	6	11,8%
Meio Eletrônico de terceiros	19	37,3%
Boca-a-boca	21	41,2%
Placas Locais	5	9,8%
Outros	0	0,0%
Total	51	100,0%

Fonte: A autora, 2006.

Como a proprietária já havia comentado, nenhum dos respondentes afirmou conhecer a Fazenda Fogo Eterno por jornal ou anúncio de televisão.

5.5.4 Ponto de distribuição

Como se trata de serviços, o ponto de distribuição, ou seja, o local onde se possa consumir o produto é somente na Pousada Fazenda Fogo Eterno. A Pousada localiza-se na beira da Rodovia SC 430, no quilometro 42, estrada que liga a cidade Urubici à cidade de São Joaquim. A empresa situa-se a 15 quilômetros do centro da cidade, e possui boa visualização para que passa na Rodovia.

5.6 Análise dos Pontos Fortes e Fracos

Como parte da análise SWOT, serão apresentados a seguir os pontos fortes e fracos encontradas no ambiente interno da Pousada Fazenda Fogo Eterno.

Em relação aos pontos fortes, destacam-se:

- a) Estrutura enxuta, com poucos funcionários;
- b) Empresa com estrutura simples e flexível;
- c) Os prejuízos acumulados vem sendo reduzidos desde janeiro de 2006;

- d) As despesas foram reduzidas ao longo do tempo de atuação da empresa;
- e) Os apartamentos duplos são os mais procurados na Pousada;
- f) As instalações da Pousada estão adequadas e completas;
- g) A pousada possui, além da hospedagem, atividades de lazer e entretenimento para os hóspedes;
- h) A qualidade dos serviços da Pousada é grande;
- i) A precificação baseada na concorrência é a considerada mais relevante;
- j) Os preços das diárias da Pousada Fazenda Fogo Eterno estão em consonância com seus concorrentes diretos e com seus clientes;
- k) A comunicação boca-a-boca e os *sites* de terceiros são considerados eficientes meios de promoção para a Pousada;

Em relação aos pontos fracos, destacam-se:

- a) Alguns meses apresentam receitas baixas, em detrimento dos demais;
- b) A tecnologia disponível na cidade não supre as necessidades da Pousada;
- c) O meio eletrônico (Internet) e a utilização de mala direta, ainda não são considerados na atualidade meios de promoção eficientes;
- d) A *homepage* da Pousada ainda não atingiu o potencial esperado, na questão de promoção.

6 PROGNÓSTICO

No prognóstico visou-se o estabelecimento dos objetivos e metas de marketing, da definição das estratégias, do plano de ação e das ferramentas de controle, de modo a garantir o sucesso das estratégias de marketing para a Pousada Fazendas Fogo Eterno.

Para iniciar o prognóstico, resgatou-se a análise SWOT realizada.

Em relação às oportunidades, observou-se que houve crescimento da população de Urubici, principalmente a urbana; ocorreu melhora nos índices de longevidade, esperança de vida ao nascer e mortalidade infantil; que o atendimento na área da saúde pública é adequado; que as taxas de criminalidade são baixas e segurança pública é eficiente; que as taxas de analfabetismo diminuíram, e o nível de escolaridade aumentou na cidade; que o setor de comércio e serviços está em expansão; que ocorreu o crescimento da importância do setor turístico na cidade; que está ocorrendo o desenvolvimento de projetos municipais e federais na área do turismo, assim como a melhora da infra-estrutura viária por parte do governo estadual descentralizado; que as empresas concorrentes possuem qualidade na prestação dos serviços; que grande número dos clientes é emitido pelo próprio estado, principalmente por Florianópolis; que o perfil sócio-cultural dos clientes da Fazenda Fogo Eterno é de pessoas maduras (de 31 a 45 anos), solteiros, com um bom poder aquisitivo (renda familiar entre R\$ 2.501,00 e R\$ 5.000,00) e bem instruídos (pós-graduados); que os casais são os clientes mais representativos da Pousada; e que os fornecedores locais suprem todas as necessidades da Pousada.

Em relação às ameaças, destaca-se que a distribuição de linhas de telefonia fixa é falha; que a rede de telefones celulares é falha; que não existe rede de distribuição de água na cidade; que não há estação de tratamento de esgoto na cidade; que a instalação de energia elétrica é demorada; que é considerado baixo ou de médio-baixo o nível de eficiência no IDS; que a produção agrícola e pecuária não possui valor agregado; que ocorreu aumento significativo do número de concorrentes nos últimos anos; que falta informação em relação a uma parcela dos clientes da Pousada; e que não há turismo internacional em Urubici.

Constataram-se como pontos fortes que a empresa em estudo possui estrutura enxuta, simples e flexível, com poucos funcionários; que os prejuízos acumulados vem sendo reduzidos desde janeiro de 2006; que as despesas foram reduzidas ao longo do tempo de atuação da empresa; que os apartamentos duplos são os mais procurados na Pousada; que as instalações

da Pousada estão adequadas e completas; que a Pousada possui, além da hospedagem, atividades de lazer e entretenimento para os hóspedes; que a qualidade dos serviços da Pousada é grande; que a precificação baseada na concorrência é a considerada mais relevante; que os preços das diárias da Fazenda Fogo Eterno estão em consonância com seus concorrentes diretos e com seus clientes; e que a comunicação boca-a-boca e os *sites* de terceiros são considerados eficientes meios de promoção para a Pousada;

Já como pontos fracos, verificou-se que alguns meses apresentam receitas baixas, em detrimento dos demais; que a tecnologia disponível na cidade não supre as necessidades da Pousada; que o meio eletrônico (Internet) e a utilização de mala direta, ainda não são considerados na atualidade meios de promoção eficientes; e que a *homepage* da Pousada ainda não atingiu o potencial esperado, na questão de promoção.

6.1 Estabelecimento de Objetivos e Metas de Marketing

Dentro do estabelecimento de objetivos e metas de marketing, engloba-se a missão e os objetivos organizacionais.

A Pousada Fazenda Fogo Eterno ainda não foi foco de estudo de um planejamento estratégico que explicitasse a missão da empresa. Por meio deste estudo, a autora e a proprietária da Pousada desenvolveram sua missão, que está centrada na busca pela excelência na prestação do serviço de hospedagem aos clientes, descrita a seguir:

“Desenvolver a busca pela excelência na prestação de serviços de hospedagem rural em Urubici, priorizando o atendimento de qualidade e procurando satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, de modo a garantir o desenvolvimento organizacional a lucratividade da Pousada Fazenda Fogo Eterno”.

Os objetivos estratégicos desse trabalho para a Fazenda Fogo Eterno para o próximo semestre de atuação (segundo semestre de 2006) são:

- a) Aumentar as vendas mensais da Pousada em 25%;
- b) Estabelecer parâmetros de qualidade na prestação dos serviços ofertados;

- c) Divulgar a Pousada nos estados do Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo e Rio de Janeiro;

Para o primeiro semestre de 2007, o objetivo estratégico é:

- d) Aumentar a infra-estrutura voltada para o lazer dos hóspedes;

Através dos objetivos e da missão estabelecidos, pode-se definir as estratégias para alcançá-los.

6.2 Definição de Estratégias

Através dos objetivos estratégicos definidos, podem-se delinear as estratégias a serem seguidas para alcançá-los.

Para o objetivo “a) Aumentar as vendas mensais da Pousada em 25%”, pode-se estabelecer as seguintes estratégias:

- a) Divulgar promoções por meio eletrônico para estimular a venda de hospedagem para famílias de três e quatro pessoas;
- b) Divulgar promoções através de meio eletrônico para grupos de excursão;
- c) Convidar, através de e-mail, clientes a voltarem a se hospedar na Pousada;

Para o objetivo “b) Aumentar a qualidade dos serviços prestados, tornando-os padronizados”, pode-se estabelecer as seguintes estratégias:

- a) Elaborar cronogramas e roteiros de execução das tarefas da Pousada;

Para o objetivo “c) Divulgar a Pousada nos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo e Rio de Janeiro”, pode-se estabelecer as seguintes estratégias:

- a) Utilizar marketing direto para divulgar a Pousada no estado;
- b) Realizar contatos através da Internet com agências de viagens e turismo dos estados selecionados para estabelecer parcerias;

- c) Relacionar a *homepage* da Pousada a outros *sites* sobre turismo e hospedagem, a nível estadual e nacional;

Para o objetivo “d) Aumentar a infra-estrutura voltada para o lazer dos hóspedes”, pode-se estabelecer as seguintes estratégias:

- a) Construir uma sala de jogos;
- b) Colocar peixes nos lagos, para pesca;
- c) Iniciar a criação de ovelhas.

Desta maneira, as estratégias criadas neste trabalho serão explicadas no plano de ação, na seção a seguir.

6.3 Plano de Ação

O plano de ação serve como roteiro de ação e como teste da realidade. O plano de ação deste trabalho expõe as estratégias e informa as ações a serem realizadas, os responsáveis pelas ações, os prazos de realização e os recursos necessários para a implementação das estratégias.

Em relação ao objetivo “a) Aumentar o lucro líquido da Pousada em 25%”, o plano de ação das estratégias está distribuídos pelos quadros 05, 06 e 07.

Em relação à estratégia “a” do objetivo “a”, apresentada no quadro 05, a primeira ação seria elaborar uma promoção que atraísse as famílias à Pousada. Esta tarefa seria de responsabilidade da proprietária, que analisaria uma opção de atratividade da Pousada para famílias, já que os casais representam a maioria dos clientes da Fazenda Fogo Eterno. Algumas sugestões para promoção seguem abaixo:

- a) Fornecer um passeio a cavalo gratuito para os membros da família;
- b) Dar desconto de 5% na hospedagem; e
- c) Fornecer a utilização do Galpão Crioulo de forma gratuita, para almoço ou janta.

A inserção de *banner* no *site* da Fazenda intensifica a divulgação da promoção, juntamente com o envio de e-mail para as famílias que já se hospedaram na Pousada. A inserção do *banner* tem um custo de R\$ 30,00, onde são contratados os serviços de Laurence Ricalde, mesma pessoa que construiu a *homepage*. Esta monta o *banner* e o coloca no *site*, demorando em média uma semana para fazê-lo.

Quadro 05: Estratégia “a” do objetivo estratégico “a”.

Estratégia “a”: Divulgar promoções por meio eletrônico para estimular a venda de hospedagem para famílias de três e quatro pessoas.			
<i>Ações</i>	<i>Responsável</i>	<i>Prazo para a realização</i>	<i>Recursos necessários</i>
Elaborar promoção para famílias de 3 e 4 pessoas.	Rosmari	5 dias	Sem custos
Inserir <i>banner</i> animado na <i>homepage</i> da Pousada, com a promoção elaborada para Famílias.	Rosmari	1 semana	R\$ 30,00
Enviar e-mail da promoção às famílias de 3 e 4 pessoas que já se hospedaram na Pousada.	Rosmari	2 dias	Sem custos

Fonte: A autora, 2006.

Quadro 06: Estratégia “b” do objetivo estratégico “a”.

Estratégia “b”: Divulgar promoções através de meio eletrônico para grupos de excursão.			
<i>Ações</i>	<i>Responsável</i>	<i>Prazo para a realização</i>	<i>Recursos necessários</i>
Entrar em contato, por meio eletrônico, agências de turismo especializadas em excursões, do estado de Santa Catarina para sugerir parcerias.	Rosmari	2 semanas	Sem custos
Elaborar promoção para grupos de excursão.	Rosmari	5 dias	Sem custos
Inserir <i>banner</i> animado na <i>homepage</i> da Pousada, com a promoção elaborada para Grupos.	Rosmari	1 semana	R\$ 30,00

Fonte: A autora, 2006.

Existem empresas especializadas em grupos e excursões. O propósito desta estratégia “b”, no quadro 06, é aumentar a receita através do aumento de grupos que visitem a Pousada. A primeira ação é entrar em contato com as empresas especializadas neste nicho de mercado, oferecendo os serviços da Fazenda Fogo Eterno e estabelecer parcerias, através de comissionamento de 10% sobre o valor das hospedagens. A intenção é enviar e-mails, para não ocorrer gastos com telefone.

As outras ações são similares às da estratégia “a”, apresentada no quadro 05, com criação de promoção e inserção de *banner* na *homepage* da Fazenda. Mas, neste caso, um desconto maior (de 10%), poderia ser coincido a grupos que viessem hospedar-se na Pousada, sem o intermédio de agências e empresas.

Quadro 07: Estratégia “c” do objetivo estratégico “a”.

Estratégia “c”: Convidar, através do envio de e-mail, clientes a voltarem a se hospedar na Pousada.			
<i>Ações</i>	<i>Responsável</i>	<i>Prazo para a realização</i>	<i>Recursos necessários</i>
Formular um convite que será enviado aos e-mails dos clientes já cadastrados pela Pousada.	Rosmari	5 dias	Sem custos

Fonte: A autora, 2006.

Enviar e-mail para clientes que já estiveram na Pousada é a ultima estratégia do objetivo “a”, apresentada no quadro 07. Esta estratégia conta com apenas uma ação, que seria formular um convite de retorno à Fazenda, lembrando-os que se a empresa está aguardando seu retorno com ansiedade. Enviar e-mails de convite proporciona o resgate da lembrança da estada realizada, e gera vontade de repeti-la.

Em relação ao objetivo estratégico “b) Aumentar a qualidade dos serviços prestados, tornando-os padronizados”, o plano de ação das estratégia está apresentado no quadro 08.

Quadro 08: Estratégia “a” do objetivo estratégico “b”.

Estratégia “a”: Elaborar cronogramas e roteiros de execução das tarefas da Pousada.			
<i>Ações</i>	<i>Responsável</i>	<i>Prazo para a realização</i>	<i>Recursos necessários</i>
Estabelecimento de roteiro de limpeza nos quartos da Pousada.	Rosmari	2dias	Sem custos
Estabelecimento de roteiro para a elaboração do café da manhã.	Rosmari	2 dias	Sem custos
Estabelecimento de padrões de atendimento ao telefone e no atendimento da recepção (<i>check in e check out</i>).	Rosmari	2 dias	Sem custos
Treinamento e conscientização dos funcionários para os padrões estabelecidos e formas de controle.	Rosmari	1 semana	Sem custos
Executar o controle dos padrões estabelecidos.	Rosmari	diariamente	Sem custos

Fonte: A autora, 2006.

As ações da estratégia do objetivo “b”, apresentadas no quadro 08, são todas relacionadas ao estabelecimento de padrões na realização das tarefas da Pousada.

Em relação à limpeza dos quartos, as seguintes sugestões podem ser adotadas pela proprietária:

- a) Limpeza de quartos ocupados: realizada durante a permanência do cliente; limpeza rápida do banheiro (chão, pia e vaso sanitário), troca de toalhas e lençóis, reabastecimento de sabonetes, arrumação das camas e varrer os cômodos;
- b) Limpeza dos quartos desocupados: realizada quando o quarto é desocupado pelos hóspedes; limpeza completa do banheiro (chão, vaso sanitário, pia e *box*), troca dos lençóis e toalhas, tirar o pó dos móveis, varrer os cômodos e passar pano no chão;
- c) Limpeza dos quartos desocupados a mais de três dias: varrida rápida e retirada do pó dos móveis.

Estes podem ser passados para os funcionários verbalmente, e impressos e afixados na casa de máquinas, onde são realizadas as lavagens de roupa e onde ficam os produtos de limpeza, além de ser acompanhados pela proprietária como forma de controle.

Com relação ao café a manhã, pode-se estabelecer a seqüência do que é colocado na mesa todos os dias, e afixar na cozinha, para ser acompanhado pelos funcionários.

A padronização do atendimento ao telefone se faz através da utilização de linguagem formal, onde, ao atender o telefonema, o nome da Pousada e o nome do atendente sejam falados. Para a realização de reservas, podem-se adotar as informações a serem captadas do hóspede, como: nome completo, número e diárias que deseja, tipo de quarto, número de pessoas, telefone, e-mail, CPF (cadastro de pessoa física) e cidade.

O treinamento e a conscientização dos funcionários com a rotina das tarefas pode ser feita através de uma conversa inicial, e da adaptação ao longo de uma semana, com o aprendizado da realização das atividades.

O controle é realizado pela proprietária, através da observação e correção das tarefas realizadas de forma errada ou incompleta.

As estratégias do objetivo “c) Divulgar a Pousada nos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo e Rio de Janeiro” são especificadas nos quadros 09, 10 e 11.

Quadro 09: Estratégia “a” do objetivo estratégico “c”.

Estratégia “a”: Utilizar marketing direto para divulgar a Pousada no estado.			
<i>Ações</i>	<i>Responsável</i>	<i>Prazo para a realização</i>	<i>Recursos necessários</i>
Expor <i>folders</i> da Pousada em alguns pontos de passagem de turistas no estado.	Rosmari	3 semanas	R\$ 320,00
Indicar a Pousada a pessoas que se tem contato.	Rosmari	contínua	Sem custos

Fonte: A autora, 2006.

A estratégia “a”, mostrada no quadro 09, divide-se em duas ações.

As rotas de passagem de turistas para a Serra Catarinense, como postos de gasolina, restaurantes e pontos de informações turísticas são os alvos para a exposição de *folders* da

Pousada. Seriam distribuídos cerca de 70 *folders* por local semestralmente, e estima-se que seriam selecionados 10 pontos da região, tendo a necessidade primária de confecção de 700 *folders*. Cada folder custa R\$ 0,40 na Gráfica Urubici, tendo um custo total de R\$ 280,00. Os folhetos seriam distribuídos com o carro da empresa, que percorreria 200 quilômetros, ocasionando uma despesa de R\$ 40,00 de combustível.

Outro meio de marketing direto seria indicar a Pousada a pessoas conhecidas pela proprietária, convidando-os para conhecer a Fazenda. Assim, mesmo as que não se hospedem, acabam divulgando por meio de “boca-a-boca” a outras interessadas.

Quadro 10: Estratégia “b” do objetivo estratégico “c”.

Estratégia “b”: Realizar contatos através da Internet com agências de viagens e turismo dos estados selecionados para estabelecer parcerias.			
<i>Ações</i>	<i>Responsável</i>	<i>Prazo para a realização</i>	<i>Recursos necessários</i>
Selecionar as principais cidades dos estados selecionados, onde a Pousada deseje estabelecer parcerias.	Rosmari	5 dias	Sem custos
Enviar e-mail com informações da Pousada para as agências de viagens e turismo das cidades selecionadas.	Rosmari	3 dias	Sem custos

Fonte: A autora, 2006.

A primeira ação descrita no quadro 10 seria selecionar as cidades que se tenha interesse em divulgar a Pousada dentre os estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo e Rio de Janeiro, por serem os estados brasileiros que já emitiram turistas à empresa. A sugestão que a autora deste trabalho faz, é que sejam selecionadas de 10 a 15 cidades de cada estado, e entrar no *site* da Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV; www.abav.com.br) , pois nesta *homepage* encontram-se informações sobre as agências de viagens do país, divididas por estado e cidade.

A segunda ação desta estratégia é enviar para as agências de viagens das cidades selecionadas um e-mail com informações da Pousada e um convite para estabelecer parcerias, através de comissionamento de 10% sobre as vendas efetuadas. Ambas as ações não têm custo, somente terão dispêndio de tempo.

Quadro 11: Estratégia “c” do objetivo estratégico “c”.

Estratégia “c”: Relacionar a <i>homepage</i> da Pousada a outros <i>sites</i> sobre turismo e hospedagem, a nível estadual e nacional.			
<i>Ações</i>	<i>Responsável</i>	<i>Prazo para a realização</i>	<i>Recursos necessários</i>
Pesquisar <i>sites</i> de hospedagem e turismo existentes no estado e no país.	Rosmari	2 semanas	Sem custos
Selecionar seis destes <i>sites</i> e entrar em contato através de meio eletrônico, para saber informações sobre valores e vantagens que o mesmo oferece.	Rosmari	1 semana	Sem custos
Incluir a Pousada Fazenda Fogo Eterno em três destes <i>sites</i> .	Rosmari	2 semanas	R\$ 450,00

Fonte: A autora, 2006.

Em relação à estratégia “c” do objetivo “c”, apresentada no quadro 11, três ações foram delineadas.

Primeiramente, ter-se-ia que realizar um levantamento dos *sites* relacionados a hospedagem no estado e no país. Depois, selecionar os mais interessantes e entrar em contato para averiguar preços e condições. Dentre as *homepages* existentes, a autora destaca o portal Onde Hospedar (www.ondehospedar.com.br) a nível nacional, o portal Bela Santa Catarina (www.belasantacatarina.com.br) a nível estadual e o portal Urubici (www.urubici.net) a nível municipal, como *sites* interessantes e já bem divulgados. O custo de adesão é anual e gira e torno de R\$ 150,00 por portal. É considerado um bom investimento em marketing, pois estes *sites* possuem informações completas das regiões que abrangem, e são muito visitados por turistas que não conhecem as localidades que desejam visitar.

Por fim, deve-se entrar em contato com as *homepages* selecionadas e formalizar o contrato com as mesmas.

O objetivo “d) Aumentar a infra-estrutura voltada para o lazer dos hóspedes”, tem como propósito melhorar a área de lazer da Pousada, para poder fornecer mais serviços e atrativos aos clientes. Os quadros 12, 13 e 14 apresentam as estratégias.

Quadro 12: Estratégia “a” do objetivo estratégico “d”.

Estratégia “a”: Construir uma sala de jogos.			
<i>Ações</i>	<i>Responsável</i>	<i>Prazo para a realização</i>	<i>Recursos necessários</i>
Definir o local a ser construído.	Rosmari	1 semana	Sem custos
Construir a sala de jogos.	Rosmari	3 meses	R\$ 8.000,00
Adquirir mesas e artefatos de jogos.	Rosmari	1 mês	R\$ 5.000,00

Fonte: A autora, 2006.

O quadro 12 apresenta as ações da estratégia “a” do último objetivo proposto. A definição do local a ser construída a sala de jogos deve ser cautelosa, para que a construção seja próxima da estrutura da Pousada, mas que as atividades e ruídos lá gerados não atrapalhem outros hóspedes.

A sala de jogos teria uma área total de 15 metros quadrados, seria de madeira rústica, acompanhando o estilo do Galpão Crioulo. O custo desta obra (matérias e mão-de-obra) na região, sairia em torno de R\$ 8.000,00, e demoraria três meses para ser construída.

As mesas de jogos e os demais artefatos necessários teriam um custo de R\$ 5.000,00, e seriam encomendados com um mês de antecedência, em uma cidade vizinha, pois Urubici não dispõe destes produtos para a venda. O investimento é alto, no entanto é uma estrutura necessária a longo prazo, principalmente para agradar famílias com crianças.

Quadro 13: Estratégia “b” do objetivo estratégico “d”.

Estratégia “b”: Colocar peixes nos lagos, para pesca.			
<i>Ações</i>	<i>Responsável</i>	<i>Prazo para a realização</i>	<i>Recursos necessários</i>
Adquirir 300 alevinos para os lagos da Pousada.	Rosmari	1 semana	R\$ 500,00

Fonte: A autora, 2006.

A Pousada possui três lagos de pequeno e médio porte, porém sem peixes. Uma estratégia seria povoar os lagos para proporcionar outra forma de lazer para a clientela. O quadro 13 mostra a segunda estratégia do objetivo “d”. Na região existem criadores de “carpa capim”,

como o Professor Hélio, que é o peixe ideal para os lagos, pois estes se alimentam das gramíneas que se criam nos lagos, não tendo necessidade de alimentá-los com ração. O custo de compra dos alevinos é de R\$ 1,50 por peixe, mais o frete de R\$ 50,00. Aos poucos, os peixes iriam reproduzir-se, sem ser preciso repovoar os lagos como tempo.

Quadro 14: Estratégia “c” do objetivo estratégico “d”.

Estratégia “c”: Iniciar a criação de ovelhas.			
<i>Ações</i>	<i>Responsável</i>	<i>Prazo para a realização</i>	<i>Recursos necessários</i>
Adquirir 10 ovelhas.	Rosmari	1 semana	R\$ 1.750,00

Fonte: A autora, 2006.

Iniciar a criação de ovelhas é a última estratégia do objetivo “d”, que está exposta no quadro 15. É mais uma forma de atração da Fazenda Fogo Eterno, pois esta seria mais completa dessa maneira. A ovelha, na região serrana, custa R\$ 2,50 o quilo vivo; e um animal adulto tem cerca de 70 quilos. O investimento seria de R\$ 1.750,00, e, se tratando de nove fêmeas e um macho, elas se reproduziriam, e a renda da venda destas seria revertida para a Pousada. O intuito da criação das ovelhas não é gerar lucro, mas sim atratividade e beleza para o ambiente; a receita proveniente seria consequência.

O quadro 15 sintetiza as estratégias apresentadas, e seus custos de implantação.

Quadro 15: Custos da implantação das estratégias sugeridas.

Semestre 1		
Objetivo "a"	Ações	Custos (em R\$)
Estratégia "a"	Elaborar promoção para famílias de 3 e 4 pessoas.	R\$ 0,00
	Inserir <i>banner</i> animado na <i>homepage</i> da Pousada, com a promoção elaborada para Famílias.	R\$ 30,00
	Enviar e-mail da promoção às famílias de 3 e 4 pessoas que já se hospedaram na Pousada.	R\$ 0,00
Estratégia "b"	Entrar em contato, por meio eletrônico, agências de turismo especializadas em excursões, do estado de Santa Catarina para sugerir parcerias.	R\$ 0,00
	Elaborar promoção para grupos de excursão.	R\$ 0,00
	Inserir <i>banner</i> animado na <i>homepage</i> da Pousada, com a promoção elaborada para Grupos.	R\$ 30,00

Estratégia "c"	Formular um convite que será enviado aos e-mails dos clientes já cadastrados pela Pousada.	R\$ 0,00
Objetivo "b"		
Estratégia "a"	Estabelecimento de roteiro de limpeza nos quartos da Pousada.	R\$ 0,00
	Estabelecimento de roteiro para a elaboração do café da manhã.	R\$ 0,00
	Estabelecimento de padrões de atendimento ao telefone e no atendimento da recepção (<i>check in e check out</i>).	R\$ 0,00
	Treinamento e conscientização dos funcionários para os padrões estabelecidos e formas de controle	R\$ 0,00
	Executar o controle dos padrões estabelecidos.	R\$ 0,00
Objetivo "c"		
Estratégia "a"	Expor <i>folders</i> da Pousada em alguns pontos de passagem de turistas no estado.	R\$ 640,00
	Indicar a Pousada a pessoas que se tem contato.	R\$ 0,00
Estratégia "b"	Selecionar as principais cidades dos estados selecionados, onde a Pousada deseje estabelecer parcerias.	R\$ 0,00
	Enviar e-mail com informações da Pousada para as agências de viagens e turismo das cidades selecionadas.	R\$ 0,00
Estratégia "c"	Pesquisar <i>sites</i> de hospedagem e turismo existentes no estado e no país.	R\$ 0,00
	Selecionar seis destes <i>sites</i> e entrar em contato através de meio eletrônico, para saber informações sobre valores e vantagens que o mesmo oferece.	R\$ 0,00
	Incluir a Pousada Fazenda Fogo Eterno em três destes <i>sites</i> .	R\$ 450,00
TOTAL semestre 1		R\$ 1.150,00
Semestre 2		
Objetivo "d"	Ações	Custos (em R\$)
Estratégia "a"	Definir o local a ser construído.	R\$ 0,00
	Construir a sala de jogos.	R\$ 8.000,00
	Adquirir mesas e artefatos de jogos.	R\$ 5.000,00
Estratégia "b"	Adquirir 300 alevinos para os lagos da Pousada.	R\$ 500,00
Estratégia "c"	Adquirir 10 ovelhas.	R\$ 1.750,00
TOTAL semestre 2		R\$ 15.250,00
TOTAL semestres 1 e 2		R\$ 16.400,00

Fonte: A autora, 2006.

Observa-se que no primeiro semestre de atuação (segundo semestre de 2006) o investimento é considerado pequeno (R\$ 830,00). Já para o segundo semestre de atuação do plano de marketing (primeiro semestre de 2007), serão gastos R\$ 15.250,00, em decorrência das novas estruturas físicas construídas.

6.4 Previsões de Vendas e Financeira

Segundo Welsch (1983), a previsão de vendas consiste em prever as vendas futuras, de acordo com um plano de ações, que tem como base o histórico passado de vendas e a experiência dos profissionais da área, somados com métodos estatísticos de projeções.

Para o segundo semestre de 2006 e o primeiro semestre de 2007, a previsão de vendas da Fazenda Fogo Eterno terá como base as vendas do primeiro ano de atuação (julho de 2005 a junho de 2006), e será demonstrada sem a implementação do plano de marketing e com a implementação, a fim de comparar os resultados.

No cenário pessimista, foi considerado um aumento de 10% sobre as vendas, atribuindo um pequeno resultado à implantação do plano de marketing. O cenário intermediário (aumento de 25% sobre as vendas) é o proposto como um dos objetivos estratégicos deste trabalho, e o cenário otimista, com o aumento de 40% sobre as vendas, ocorreria se a implantação gerasse um resultado acima das expectativas da autora.

Tabela 45: Previsão de vendas da Fazenda Fogo Eterno, de julho de 2006 a junho de 2007.

Mês	CENÁRIO PESSIMISTA 10%		CENÁRIO INTERMIDIÁRIO 25%	
	Vendas sem o plano de marketing	Vendas com o plano de marketing	Vendas com o plano de marketing	Vendas com o plano de marketing
Jul/06	R\$ 13.141,90	R\$ 14.456,09	R\$ 16.427,38	R\$ 18.398,66
Ago/06	R\$ 1.537,60	R\$ 1.691,36	R\$ 1.922,00	R\$ 2.152,64
Set/06	R\$ 2.486,50	R\$ 2.735,15	R\$ 3.108,13	R\$ 3.481,10
Out/06	R\$ 1.291,00	R\$ 1.420,10	R\$ 1.613,75	R\$ 1.807,40
Nov/06	R\$ 1.434,90	R\$ 1.578,39	R\$ 1.793,63	R\$ 2.008,86
Dez/06	R\$ 1.337,50	R\$ 1.471,25	R\$ 1.671,88	R\$ 1.872,50
Jan/07	R\$ 1.003,00	R\$ 1.103,30	R\$ 1.253,75	R\$ 1.404,20
Fev/07	R\$ 6.408,90	R\$ 7.049,79	R\$ 8.011,13	R\$ 8.972,46
Mar/07	R\$ 3.256,00	R\$ 3.581,60	R\$ 4.070,00	R\$ 4.558,40
Abr/07	R\$ 8.039,50	R\$ 8.843,45	R\$ 10.049,38	R\$ 11.255,30
Mai/07	R\$ 2.400,00	R\$ 2.640,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.360,00
Jun/07	R\$ 7.758,00	R\$ 8.533,80	R\$ 9.697,50	R\$ 10.861,20
TOTAL	R\$ 50.094,80	R\$ 55.104,28	R\$ 62.618,50	R\$ 70.132,72

Fonte: A autora, 2006.

No cenário pessimista, a empresa teria como vendas para o próximo ano R\$ 55.104,28, com um acréscimo mensal de aproximadamente R\$ 400,00. Já para o cenário intermediário, a Pousada receberia de receitas R\$ 62.618,50, o que, mensalmente aumentaria pouco mais de R\$ 1.000,00. Para o cenário otimista, receberia R\$ 70.132,72, com acréscimo mensal de R\$ 1.600,00 aproximadamente. Em ambos os cenários a empresa aumentaria suas receitas, no entanto, para o segundo ano de atuação da Fazenda Fogo Eterno, e com a implantação do plano de marketing, o ideal seria que as receitas oscilassem entre o cenário intermediário e o otimista.

Tabela 46: DRE projetada da Fazenda Fogo Eterno para o próximo ano de atuação.

DRE - FAZENDA FOGO ETERNO				
Previsão para o ano de julho de 2006 a junho de 2007				
<i>Descrição</i>	<i>Sem Plano de MKT</i>	<i>Cenário pessimista</i>	<i>Cenário intermediário</i>	<i>Cenário otimista</i>
		<i>(10%)</i>	<i>(25%)</i>	<i>(40%)</i>
	<i>Valor</i>	<i>Valor</i>	<i>Valor</i>	<i>Valor</i>
RECEITAS				
Apto casal	R\$ 23.870,38	R\$ 26.257,42	R\$ 29.837,98	R\$ 33.418,53
Apto Família	R\$ 24.781,92	R\$ 27.260,11	R\$ 30.977,40	R\$ 34.694,69
Queijo	R\$ 1.442,50	R\$ 1.586,75	R\$ 1.803,13	R\$ 2.019,50
Total Receitas	R\$ 50.094,80	R\$ 55.104,28	R\$ 62.618,50	R\$ 70.132,72
Lucro bruto	R\$ 50.094,80	R\$ 55.104,28	R\$ 62.618,50	R\$ 70.132,72
DESPESAS				
Combustível	R\$ 3.013,20	R\$ 3.013,20	R\$ 3.013,20	R\$ 3.013,20
Encargos	R\$ 4.475,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Imobilizado	R\$ 1.535,30	R\$ 1.535,30	R\$ 1.535,30	R\$ 1.535,30
Luz	R\$ 1.850,00	R\$ 1.850,00	R\$ 1.850,00	R\$ 1.850,00
Marketing	R\$ 1.420,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Manutenção	R\$ 385,00	R\$ 385,00	R\$ 385,00	R\$ 385,00
Mercado	R\$ 11.034,34	R\$ 11.034,34	R\$ 11.034,34	R\$ 11.034,34
Rações	R\$ 2.247,90	R\$ 2.247,90	R\$ 2.247,90	R\$ 2.247,90
Salários	R\$ 18.541,40	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00
Telefone	R\$ 1.452,50	R\$ 1.452,50	R\$ 1.452,50	R\$ 1.452,50
Terceirizados	R\$ 1.650,00	R\$ 1.650,00	R\$ 1.650,00	R\$ 1.650,00
Total Despesas	R\$ 47.604,64	R\$ 38.168,24	R\$ 38.168,24	R\$ 38.168,24
Custo do plano de MKT	<i>R\$ 0,00</i>	<i>R\$ 16.400,00</i>	<i>R\$ 16.400,00</i>	<i>R\$ 16.400,00</i>
Lucro Líquido	R\$ 2.490,16	R\$ 536,04	R\$ 8.050,26	R\$ 15.564,48

Fonte: A autora, 2006.

Nesta DRE projetada, observa-se uma diferença substancial entre os resultados sem o plano de marketing (lucro líquido de R\$ 2.490,16) e com o plano de marketing atingindo seus objetivos propostos (lucro líquido de R\$ 8.050,26). No cenário pessimista, constatou-se que não ocorreu vantagem financeira, já que o lucro líquido diminuiu em relação à não implantação do plano. No entanto, o que se deve perceber é que algumas das ações propostas trarão retorno a médio e longo prazo, como é o caso da sala de jogos, dos peixes e das ovelhas.

No cenário intermediário, o lucro líquido aumentou em 69% em relação à não implantação do plano, considerado um bom resultado para o segundo ano de atuação da Pousada. Já o cenário otimista ocasionou um aumento do lucro líquido da empresa em 84%.

6.5 Ferramentas de Controle

Muitos são os obstáculos encontrados durante o processo de implementação do plano de marketing, e para não fugir dos objetivos do plano é necessário estabelecer um controle das ações de marketing, de modo a garantir a eficácia delas. O instrumento para controle é uma forma de verificar se a estratégia elaborada está sendo implementada corretamente e melhorando os aspectos incorretos ou ineficazes.

O plano de marketing é um documento flexível e adaptável, que precisa ser continuamente aperfeiçoado, introduzindo ajustes freqüentes, para que a organização possa se tornar competitiva no mercado.

O instrumento de controle elaborado pela autora deste trabalho foi:

Quadro 16: Instrumento de controle das ações do plano de marketing da fazenda Fogo Eterno.

Ação	Responsável pela ação	Data Prevista	Data Realizada	Recursos Orçados	Recursos Utilizados	Observações

Fonte: da autora, 2006.

Neste formulário será discriminada a ação, o responsável por ela, a data prevista e a data que esta ação foi realizada, bem como os recursos orçados e os recursos realmente utilizados. É importante ressaltar que o campo das observações será o espaço para discriminar as possíveis falhas ou imprevistos.

Através desta ferramenta de controle, automaticamente se estará analisando o plano de marketing em ação, e se este está gerando resultados esperados ou não. Por isso é relevante estabelecer parâmetros de controle. Por meio deste instrumento, a proprietária da Fazenda Fogo Eterno saberá se o que foi planejado está condizente com o realizado.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisar o ambiente interno e externo de uma organização, para formular estratégias de marketing não foi tarefa fácil de se executar. Exigiu muito esforço e dedicação à procura de um ideal a ser alcançado. Algumas dificuldades foram superadas e objetivos, atingidos. Porém a recompensa de realizar um trabalho relevante e interessante para uma empresa, para a sociedade e para a autora foi grandioso e significativo, além de englobar a realização pessoal da última.

O objetivo geral desta pesquisa era elaborar estratégias de marketing para a empresa em estudo com base no diagnóstico de mercado realizado durante o primeiro semestre de 2006

De acordo com o objetivo específico *a) analisar o ambiente externo e interno da organização*, se pode afirmar que o mesmo foi atingido no quarto e no quinto capítulo do trabalho.

No capítulo quatro, foram investigadas as características da cidade de Urubici, como demografia, economia, tecnologia, aspectos governamentais, sendo também analisados os concorrentes, clientes, fornecedores e recursos humanos da Fazenda Fogo Eterno. Realmente constatou-se que a cidade possui atributos para que a atividade turística continue a se desenvolver na localidade, porém com algumas ameaças, como a tecnologia, as redes de água e saneamento básico, que são ineficazes ou inexistentes. Já os concorrentes e os fornecedores foram caracterizados como prestadores de serviço de qualidade, sendo que os primeiros vêm aumentando seu número rapidamente, principalmente depois de 2000.

No capítulo cinco consta a caracterização da empresa em estudo, as análises financeiras e de suas vendas, o processo da produção dos serviços prestados, assim como os pontos da auditoria de marketing (produto, preço, promoção e ponto de distribuição). Percebeu-se que a estrutura da Pousada é simples e enxuta, pois não há muitos funcionários na empresa, e a proprietária é a responsável por todas as decisões da Pousada. Por estar pouco tempo no mercado turístico de Urubici, não apresenta resultados financeiros espetaculares, no entanto está crescendo, haja vista que deixou de operar no prejuízo em junho de 2006. Na produção observou-se que a estrutura é adequada para a realização das atividades propostas pela Fazenda, faltando uma área para lazer dos clientes. Conforme pesquisa com questionário realizada pela autora, a qualidade dos serviços da Pousada é alta, o que é muito importante, quando se pretende agradar o

cliente. Um fator inibidor para a empresa é a tecnologia, que não está disponível para que a mesma desenvolva suas atividades de forma mais eficaz.

Outro ponto importante na análise interna é a auditoria de marketing. A Fazenda Fogo Eterno conta com um produto de qualidade, com diversos serviços agregados, e que atrai casais, famílias e grupos de excursões. Verificou-se que os preços que a Pousada exerce estão em consonância com o de seus concorrentes e também com seus clientes. No entanto, no que diz respeito à promoção, o estudo identificou que a Internet não está sendo utilizada de forma mais eficiente, principalmente a *homepage* da Fazenda, que ainda não é conhecida pelos consumidores. O “boca-a-boca” e os *sites* de terceiros foram apontados, durante a pesquisa com os clientes, como os meios de promoção mais eficazes da empresa.

Para o objetivo específico *b) definir os objetivos estratégicos*, os mesmo foram desenvolvidos no capítulo seis, intitulado Prognóstico. Os objetivos foram divididos de acordo com o tempo em que serão atendidos: no segundo semestre de 2006 e no primeiro semestre de 2007.

Os objetivos estratégicos criados para a Fazenda Fogo Eterno para o próximo semestre de atuação (segundo semestre de 2006) são: aumentar o lucro líquido mensal da Pousada em 25%; estabelecer parâmetros de qualidade na prestação dos serviços ofertados e divulgar a Pousada nos estados do Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo e Rio de Janeiro. Para o primeiro semestre de 2007, o objetivo estratégico é: aumentar a infra-estrutura voltada para o lazer dos hóspedes. Para cada um destes objetivos foram criadas estratégias e ações para alcançá-los. Foram desenvolvidas no total 10 estratégias, com um custo total de implantação do plano de marketing de R\$ 16.080,00.

Já para o objetivo específico *c) Sistematizar ações para inserção da pousada no mercado de viagens e turismo*; as mesma foram criadas e desenvolvidas de acordo com os objetivos estratégicos delineados pelo objetivo específico “b”. Foram propostas 24 ações, sendo que destas, a maioria não possui custos de implantação, e as que possuem custos proporcionaram a realização da previsão de vendas e da demonstração do resultado do exercício projetada. Nestas, quatro alternativas foram analisadas: resultados sem o plano, resultados pessimistas com o plano, resultados intermediários com o plano e resultados otimistas com o plano. Verificou-se que o cenário pessimista acarreta em menor lucro líquido que o resultado sem o plano de marketing, mas que se deve analisar que as estratégias mais dispendiosas são necessárias para o

lazer dos hóspedes, como a construção da sala de jogos, a compra dos peixes para os lagos e a criação de ovelhas. Nos cenários intermediário e otimista, o lucro líquido aumente significativamente, contatando-se que é entre estes dois cenários que a empresa deve-se encaixar.

De acordo com o objetivo específico *d) propor ações de controle para as estratégias criadas*; foi estabelecido um quadro de controle no capítulo seis que auxiliará no controle das estratégias e ações executadas, de modo que se possa averiguar como o plano de marketing está se desenvolvendo, e avaliar se houve erros ou desvios ao longo da implantação. Outras ações de controle foram sugeridas para a realização das tarefas diárias da pousada, ao longo da apresentação das estratégias. O importante é estabelecer parâmetros de controle que passem informações relevantes do plano de marketing em execução.

Tem-se assim, que o problema de pesquisa (quais as estratégias de marketing deveriam ser desenvolvidas para alavancar a posição da Fazenda Fogo Eterno no mercado turístico em que está inserida?) foi respondida no capítulo do prognóstico, através de diversas estratégias sugeridas para impulsionar a posição mercadológica da empresa.

A relevância deste trabalho de conclusão de curso ultrapassa a sua justificativa, podendo ser utilizado também como base para futuras pesquisas na área, como forma de dados secundários, para o conhecimento próprio de indivíduos que estejam interessados em conhecer a realidade da atividade turística e dos meios de hospedagem da cidade. Podem servir também para o mercado e a atividade turística de Urubici, que terá um documento com informações relevantes a seu respeito e para o ramo hoteleiro, que terá um alicerce para basear-se, tanto na nova implantação de uma empresa como da modificação e correção de uma já existente. Portanto, a autora sugere, a partir deste trabalho, que se dê continuidade a estas pesquisas, em trabalhos futuros.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ABBTUR. Associação Brasileira de Bacharéis em Turismo. Disponível em: <www.abbtur.org.br>. Acesso em: 27/06/2006
- AMBONI, N.; AMBONI, N. DE F. **Pesquisa de avaliação**: aspectos teóricos e práticos. Florianópolis, 1999. Registrado na Fundação Biblioteca Nacional.
- ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1984.
- ALMEIDA, Antônio F.; GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes (2000). **Uma abordagem para estratégia usando analogias**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad2000_trabsel_ade.html>. Acesso em 10/abr/2006.
- BARRETTO, Margarita. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. 11. ed. Campinas: Papyrus, 2001.
- CÂNDIDO, Índio; VIEIRA, Elenara Vieira de. **Gestão de Hotéis**: Técnicas, operações e serviços. Caxias do Sul: Educs, 2003.
- CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. 6. ed. Caxias do Sul: Educs, 1999.
- CASTELLI, Geraldo. **Excelência em Hotelaria**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- CASTELLI, Geraldo. **Marketing hoteleiro**. Caxias do Sul: EDUCS, 1991.
- CHURCHILL, G. Jr.; PETER, J. P. **Marketing**: Criando Valor para os Clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- DAFT, Richard. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DAHRINGER, L.D. **Marketing Services Internationally**: Barriers and Management Strategies. The Journal of Services Marketing v.127-128,p.384,1990.
- DIAS, Sergio Roberto (org). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DICKSON, Peter. **Marketing Management**. New York, Dyden Press, 1999.
- EMBRATUR -Decreto 448 de 14 de fevereiro de 1992.

EMBRATUR. Disponível em: <www.embratur.gov.br>. Acesso em: 09/2005.

FERRELL, O.C (*et al*). **Estratégia de marketing.** São Paulo: Atlas, 2000.

GONZAGA, Luiz. **Funcionário da Secretaria de Turismo do Município de Urubici.** Entrevista não-estruturada em 29/04/2006.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado:** como planejar o crescimento. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

HALL, Richard. **Organizações:** estrutura e processos. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea:** teoria, prática e casos. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

IBGE. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 08/2005.

IGNARRA, Luiz Renato. **Fundamentos do turismo.** São Paulo: Pioneira, 1999.

KONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Princípios da administração:** uma análise das funções administrativas. 13. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

KRIPPENDORF, Jost. **Sociologia do turismo:** para uma nova compreensão do lazer e das viagens. 2. ed. São Paulo: ALEPH, 2001.

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

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI:** como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip; BOWEN, J; MAKENS, J. **Marketing for Hospitality & Tourism.** New Jersey, Prentice-Hall, 1996.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Introdução à administração.** 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1990.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing para pequena e micro empresa.** São Paulo: Atlas, 2001

LORIGGIO, Antonio. **De onde vêm os problemas:** método para um diagnóstico eficaz. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

- MANSILLA, Darío Rodríguez. **El diagnóstico organizacional**. In: Diagnóstico Organizacional. México: Alfa Omega Grupo Editor, 1999. Cap. 2.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MAYA, P.C.C. **Marekting: um enfoque multidisciplinar**. Blumenau: Ed. FURB, 1995.
- MESSINGER, Rosmari Curra. **Proprietária da Pousada Fazenda Fogo Eterno**. Entrevista não-estruturada em 20/05/2006.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MINTZBERG, H; LAMPEL H. J.; AHLSTRAND, B. (1999). **Todas as partes do elefante**. *HSMManagement*, p.100-108, jan/fev.
- MOLINA, Sergio. **O Pós-turismo**. Série Turismo. São Paulo: Aleph, 2003.
- MONTEJANO, Jordi M. **Estrutura do mercado de turismo**. 2.ed. São Paulo: Roca, 2001.
- OLIVEIRA, Antônio Pereira de. **Turismo e desenvolvimento: planejamento e organização**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento Estratégico: conceitos metodologias e práticas**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- OMT, Organização Mundial de Turismo. **Guia de desenvolvimento sustentável**. Trad.: Sandra Netz. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- PANNO, Luiz Ramon Andrade. **Desenvolvimento de estratégias de marketing nas drogarias ônix**. Trabalho de conclusão de curso – Curso de graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- PORTER, M. **What is strategy?** Harvard Business Review. Boston, v.74, n.6, p.61-78, nov-dec, 1996.
- PRODER – **Programa Sebrae de Desenvolvimento Local**. Disponível em: <<http://proder.sebrae-sc.com.br/>>. Acesso em: 12/4/2006
- REVISTA ISTOÉ DINHEIRO. **Fórum Turismo Sustentável**. Ed. de 10/09/2005, n. 423.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ROCHA, Luís Osvaldo Leal da. **Organização e métodos: uma abordagem prática**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1985

RODRIGUES, Adriana; VIEIRA, Juliana. **Administração Hoteleira**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2005.

RODRIGUES, Adyr Balastrieri. **Turismo e Espaço**. Rumo a um conhecimento transdisciplinar. São Paulo: Editora HUCITEC, 1977.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 1998.

SANTOS, Dóris; CARNEIRO, Kátia Saraiva. **Sustentabilidade ecológica no turismo**. Brasília: UnB, 2001.

SANTUR. Disponível em: <www.santur.sc.gov.br>. Acesso em: 04/11/2005.

SCHERMERHORN, John R. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1996.

SCHLINDWEIN, Cláudio C. Secretário de Turismo da cidade de Urubici. Entrevista não-estruturada realizada em: 25/06/2006

SDM – Homepage da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Social, Trabalho e Renda (STT). Disponível em: <<http://www.sdm.sc.gov.br/>>. Acesso em: 12/abr/2006.

SENAC. DN. **Pousada**: como montar e administrar. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2002.

SIMCSIK, Tibor. **O.M.I.S.:** organização, métodos, informação e sistemas.1.v. São Paulo: Makron Books, 1992.

STONER. James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SWARBROOKE, John. **O comportamento do consumidor no turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **Turismo básico**. 2. ed. rev. São Paulo: SENAC, 1998.

TOMELIN, Carlos Alberto. **Mercado de agência de viagem e turismo**: como competir diante das novas tecnologias. São Paulo: Aleph, 2001.

UNITRABALHO. Disponível em: <www.unitrabalho.org.br/paginas/projbrasil/index.html>. Acesso em: 27/06/2006.

URUBICI. Disponível em: <www.urubici.com.br>. Acesso em: 27/06/2006.

VALENZUELA, M. et al. **Los turismos de interior**: El retorno a la tradición viajera. Colección de Estudios/UAM Ediciones, Madrid, 1997.

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

WELSCH, Glenn. **Orçamento empresarial**. 4.ed.. São Paulo: Atlas, 1983.

YIN, Robert. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZIMMERMANN, Adonis. **Turismo Rural: um modelo brasileiro**. Florianópolis: Ed. do Autor, 1996.

APÊNDICES

Eu, Mariana Messinger, aluna do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), venho por meio deste realizar uma pesquisa sobre a satisfação dos serviços da Pousada Fazenda Fogo Eterno. **Os dados aqui informados serão usados somente para os fins de pesquisa.** Agradecemos a cooperação!

Nome:

() 1 – Qual o seu sexo?

1. Masculino;
2. Feminino.

() 2 – Qual a sua faixa etária?

1. 18 a 30 anos;
2. 31 a 45 anos;
3. 46 a 60 anos;
4. Acima de 60 anos.

() 3 – Qual a sua renda familiar mensal?

1. Até R\$ 500,00;
2. De R\$ 501,00 até R\$ 1.500,00;
3. De R\$ 1.501,00 até R\$ 2.500,00;
4. De R\$ 2.501,00 até R\$ 5.000,00;
5. Acima de R\$ 5.000,00.

() 4 – Qual a sua escolaridade?

1. 1º grau completo;
2. 2º grau completo;
3. Superior incompleto;
4. Superior completo;
5. Pós-graduado (a).

() 5 – Qual é o seu estado civil?

1. Solteiro;
2. Casado;
3. Divorciado/separado;
4. Viúvo;
5. Outro: _____

() 6 – Você já esteve em Urubici?

1. Sim;
2. Não. (passe para a pergunta 11)

() 7 – Em que meio de hospedagem você já esteve em Urubici?

1. Hotel;
2. Hotel Fazenda;
3. Casa de Família;
4. Hospedaria Rural;
5. Pousada.

Nome: _____

8 – Qual foi o meio de divulgação pelo qual você ficou sabendo do meio de hospedagem em que ficou anteriormente?

- () Anúncio de Televisão;
- () Jornal;
- () Rádio;
- () Meio Eletrônico (*homepage* própria);
- () Meio Eletrônico (*homepage* de terceiros);
- () Boca-a-boca;
- () Anúncios em placas locais;
- () Outros;
- () Não estive em outros meios de hospedagem.

9 – Como você avalia o meio de hospedagem no qual esteve em relação:

() Aos serviços prestados:

- | | |
|---------------|-------------|
| 1. Excelente; | 4. Regular; |
| 2. Ótimo; | 5. Péssimo. |
| 3. Bom; | |

() Ao café da manhã:

- | | |
|---------------|-------------|
| 1. Excelente; | 4. Regular; |
| 2. Ótimo; | 5. Péssimo. |
| 3. Bom; | |

() Às atividades de lazer:

- | | |
|---------------|-------------|
| 1. Excelente; | 4. Regular; |
| 2. Ótima; | 5. Péssima. |
| 3. Boa; | |

() À localização:

- | | |
|---------------|-------------|
| 1. Excelente; | 4. Regular; |
| 2. Ótima; | 5. Péssima. |
| 3. Boa; | |

() Aos preços:

- | | |
|---------------|-------------|
| 1. Excelente; | 4. Regular; |
| 2. Ótima; | 5. Péssima. |
| 3. Boa; | |

() Ao atendimento:

- | | |
|---------------|-------------|
| 1. Excelente; | 4. Regular; |
| 2. Ótima; | 5. Péssima. |
| 3. Boa; | |

() 10 – O que fez você buscar outro meio de hospedagem em Urubici?

1. Insatisfação com os serviços do concorrente;
2. Insatisfação com os preços do concorrente;
3. Encontrar outro meio de hospedagem que mais lhe agrade;
4. Conhecer outro meio de hospedagem, como experiência;
5. Não estive em outros meios de Hospedagem.

() 11 – Esta é a sua primeira hospedagem na Fazenda Fogo Eterno?

1. Sim;
2. Não.

12 – Qual foi o meio de divulgação pelo qual você ficou sabendo da Pousada Fazenda Fogo Eterno?

- () Anuncio de Televisão;
- () Jornal;
- () Meio Eletrônico (*homepage* própria);
- () Meio Eletrônico (*homepage* de terceiros);
- () Boca-a-boca;
- () Anúncios em placas locais;
- () Outros.

13 – Como você avalia a Fazenda Fogo Eterno em relação:**() Aos serviços prestados:**

- | | |
|---------------|-------------|
| 1. Excelente; | 4. Regular; |
| 2. Ótimo; | 5. Péssimo. |
| 3. Bom; | |

() Ao café da manhã:

- | | |
|---------------|-------------|
| 1. Excelente; | 4. Regular; |
| 2. Ótimo; | 5. Péssimo. |
| 3. Bom; | |

() Às atividades de lazer:

- | | |
|---------------|-------------|
| 1. Excelente; | 4. Regular; |
| 2. Ótima; | 5. Péssima. |
| 3. Boa; | |

() À localização:

- | | |
|---------------|-------------|
| 1. Excelente; | 4. Regular; |
| 2. Ótima; | 5. Péssima. |
| 3. Boa; | |

() Aos preços:

- | | |
|---------------|-------------|
| 1. Excelente; | 4. Regular; |
| 2. Ótimo; | 5. Péssimo. |
| 3. Bom; | |

() Ao atendimento:

- | | |
|---------------|-------------|
| 1. Excelente; | 4. Regular; |
| 2. Ótimo; | 5. Péssimo. |
| 3. Bom; | |

() Ao quarto de hospedagem:

- | | |
|---------------|-------------|
| 1. Excelente; | 4. Regular; |
| 2. Ótimo; | 5. Péssimo. |
| 3. Bom; | |

() Ao ambiente social (sala de refeições, televisão e lareira):

- | | |
|---------------|-------------|
| 1. Excelente; | 4. Regular; |
| 2. Ótimo; | 5. Péssimo. |
| 3. Bom; | |

() Ao ambiente do Galpão Crioulo:

- | | |
|---------------|-------------|
| 4. Excelente; | 4. Regular; |
| 5. Ótimo; | 5. Péssimo. |
| 6. Bom; | |

() Você está satisfeito com o preço a ser pago pelos serviços oferecidos pela Fazenda Fogo Eterno?

1. Sim, este preço está compatível com os serviços;
2. Não, está caro em relação aos serviços oferecidos;
3. Não, está barato em relação aos serviços oferecidos.

Espaço aberto para sugestões:

Obrigada pela colaboração!

ANEXOS

Anexo 1: Cartão da Pousada Arcanjo Rafael.



Pousada Arcanjo Rafael

www.urubici-sc.com.br/arcanjorafael
 E-mail: pousadaarcanjorafael@gmail.com ☎ (49) 3278-4121
 Rua Hipólito da Silva Matos, 189
 CEP 88650 000 - Centro - URUBICI - SC

Anexo 2: Cartão da Pousada Vó Natalia.



**POUSADA
VÓ NATÁLIA**

Lídia e Carlos

Fone: (049) 3278-4194**
 Av. Felicíssimo Rodrigues Sobrinho, 1614 - Esquina
 88.650-000 - Urubici - SC

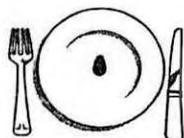
Anexo 3: Cartão da Pousada do Coqueiro.



Anexo 4: Cartão do Hotel Amorim.

HOTEL E CHURRASCARIA AMORIM

Café, Almoço e Jantar



Generoso Figueiredo de Amorim
 Proprietário

Av. Prefeito Natal Zilli, 2833 - Fone (49) 278-4491
 CEP 88 650 000 - Esquina - URUBICI - Santa Catarina

Anexo 5: Cartão da Hospedaria Rural Nossa Senhora das Graças.

**Hospedagem Rural
Nossa Senhora das Graças**
HOSPEDAGEM E CAMPING

Aldo - Ana - Adolfo

Fone: (49) 3278-4040
Av. Rodolfo Andermann, 2238 - Salda Morro da Igreja
88650-000 Urubici - Santa Catarina
www.urubici-sc.com.br/nsg
hospedagem@twc.com.br

- * Sala com lareira, TV e vídeo
- * Apartamentos com aquecedores
- * Café da Manhã típico serrano
- * Camargo - Água para pesca
- * Caminhada Ecológica (cascata e gruta particular)
- * Jantar típico
- * Área de camping com churrasqueira e fogão à lenha - Área de lazer com mesas de ping-pong, sinuca e área para prática de vôlei.
- * Suites para até 6 pessoas com lareira, frigobar, TV e chuveiro com aquecimento a gás.

Anexo 6: Cartão da Pousada Girassol.

POUSADA GIRASSOL

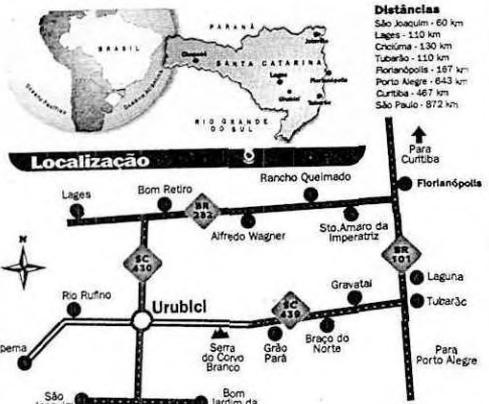
pousada1girassol@bol.com.br
www.pousadasdaserra.com.br
(49) 3278-4416
Francisco e Benta
R. Oliveira S. Souza, 14-Centro
88.650-000 Urubici-SC



Anexo 7: Panfleto da Pousada das Flores.



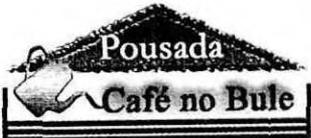
Anexo 8: Panfleto da Pousada Café no Bule.



Localização

Distâncias
 São Joaquim - 60 km
 Lages - 110 km
 Chapecó - 130 km
 Tubarão - 110 km
 Florianópolis - 167 km
 Porto Alegre - 643 km
 Curitiba - 467 km
 São Paulo - 872 km

**Ambiente acolhedor com
delicioso café da manhã.**



**Pousada
Café no Bule**

WWW.POUSADACAFENOBULE.COM.BR

Tel: (49) 3278-4805



Rua Hercílio Matos, 73
Esquina - Urubici - SC

Anexo 9: Panfleto da Pousada Café Mel.



Bem-vindos à Serra Catarinense

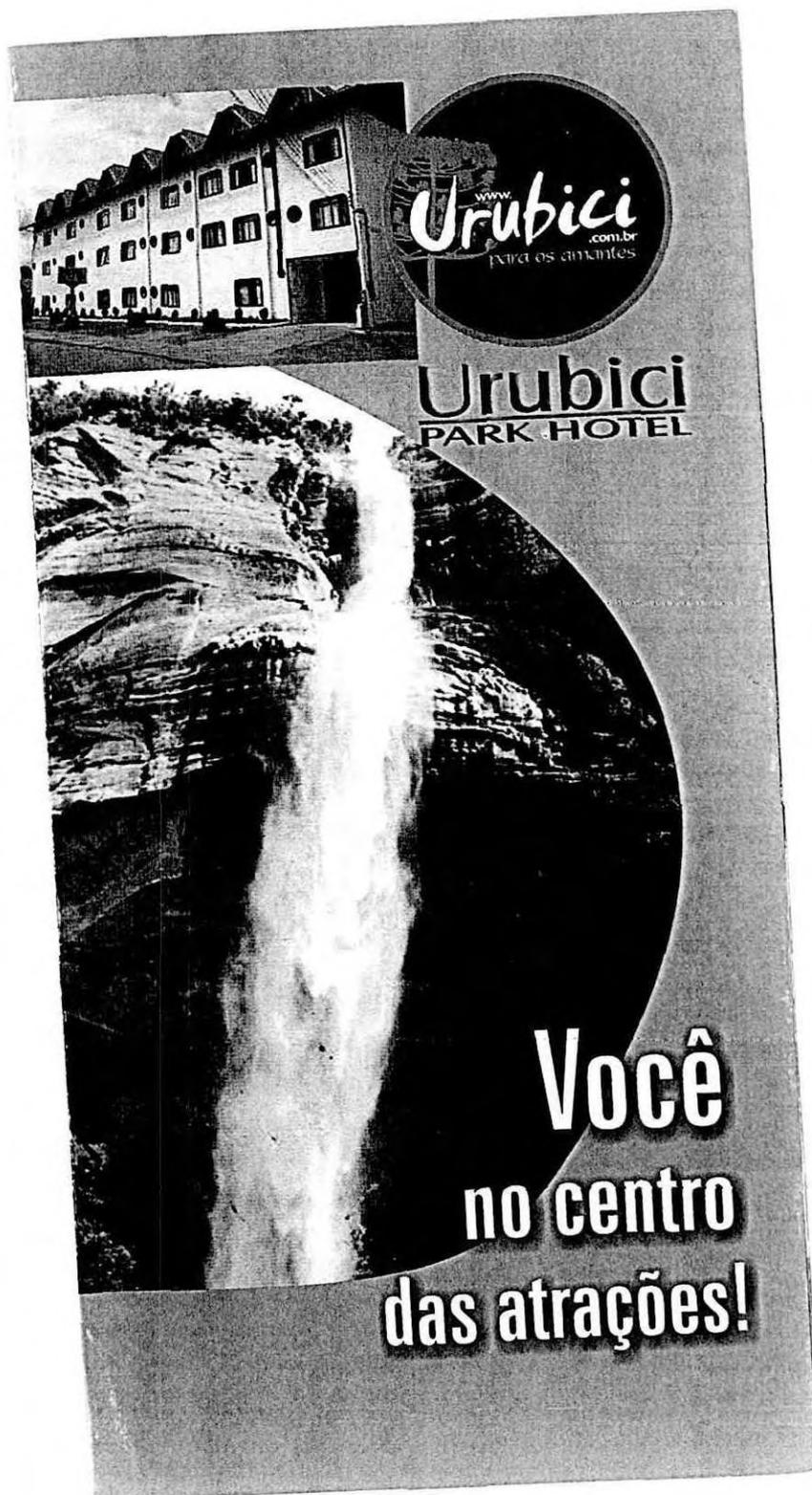
*"Um lugar para esquecer de tudo,
menos de você."*



Urubici - Santa Catarina - Brasil

www.cafemel.com.br

Anexo 10: Panfleto do Urubici Park Hotel



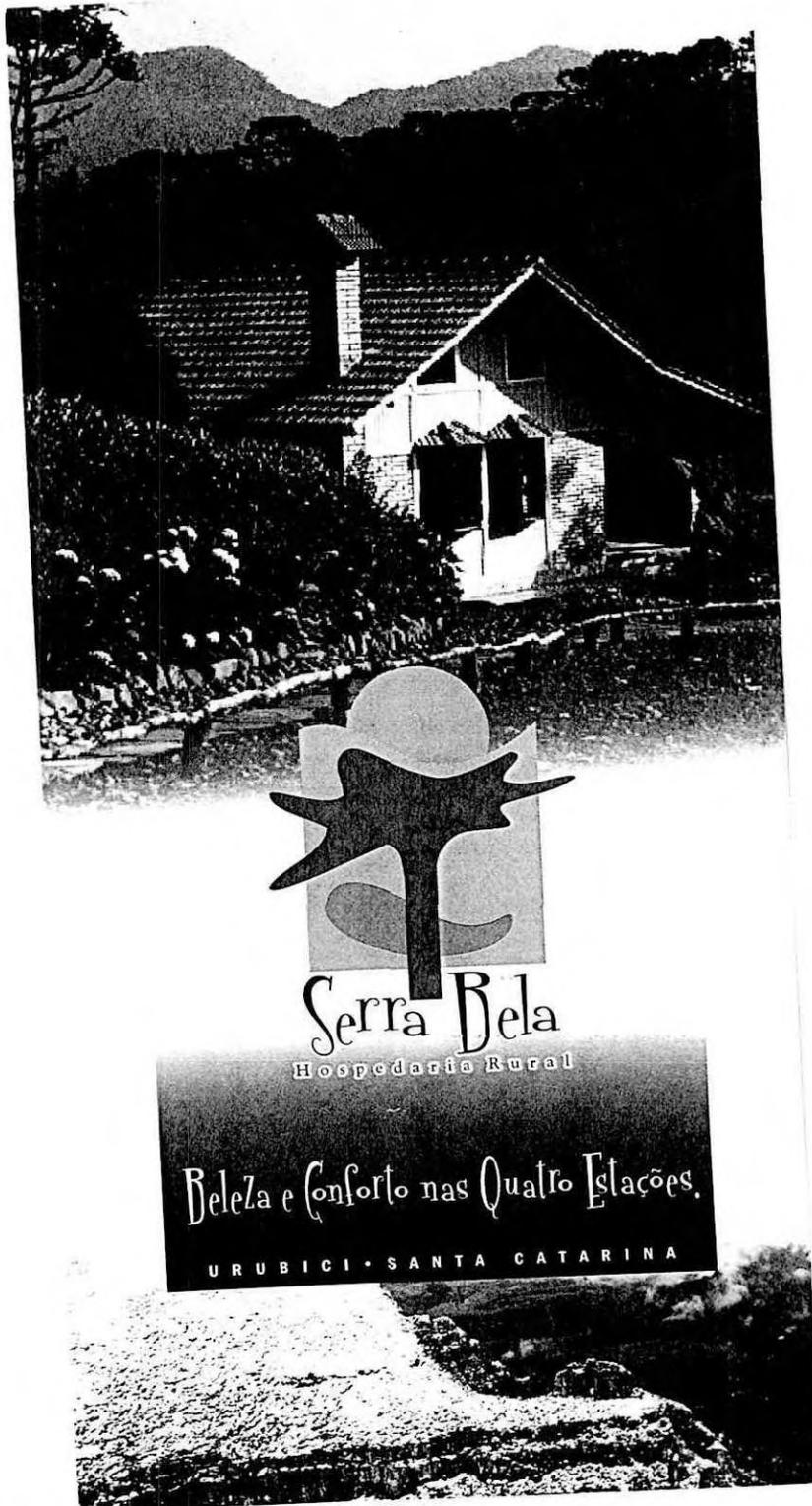
A black and white brochure for Urubici Park Hotel. The top left shows a long, multi-story building with a gabled roof. The top right features a circular logo with the text "www.Urubici.com.br PARA OS ANHEIROS". Below the logo, the text "Urubici PARK HOTEL" is displayed. The central image is a large waterfall cascading over rocks. At the bottom right, the text "Você no centro das atrações!" is written in a bold, stylized font.

www.Urubici.com.br
PARA OS ANHEIROS

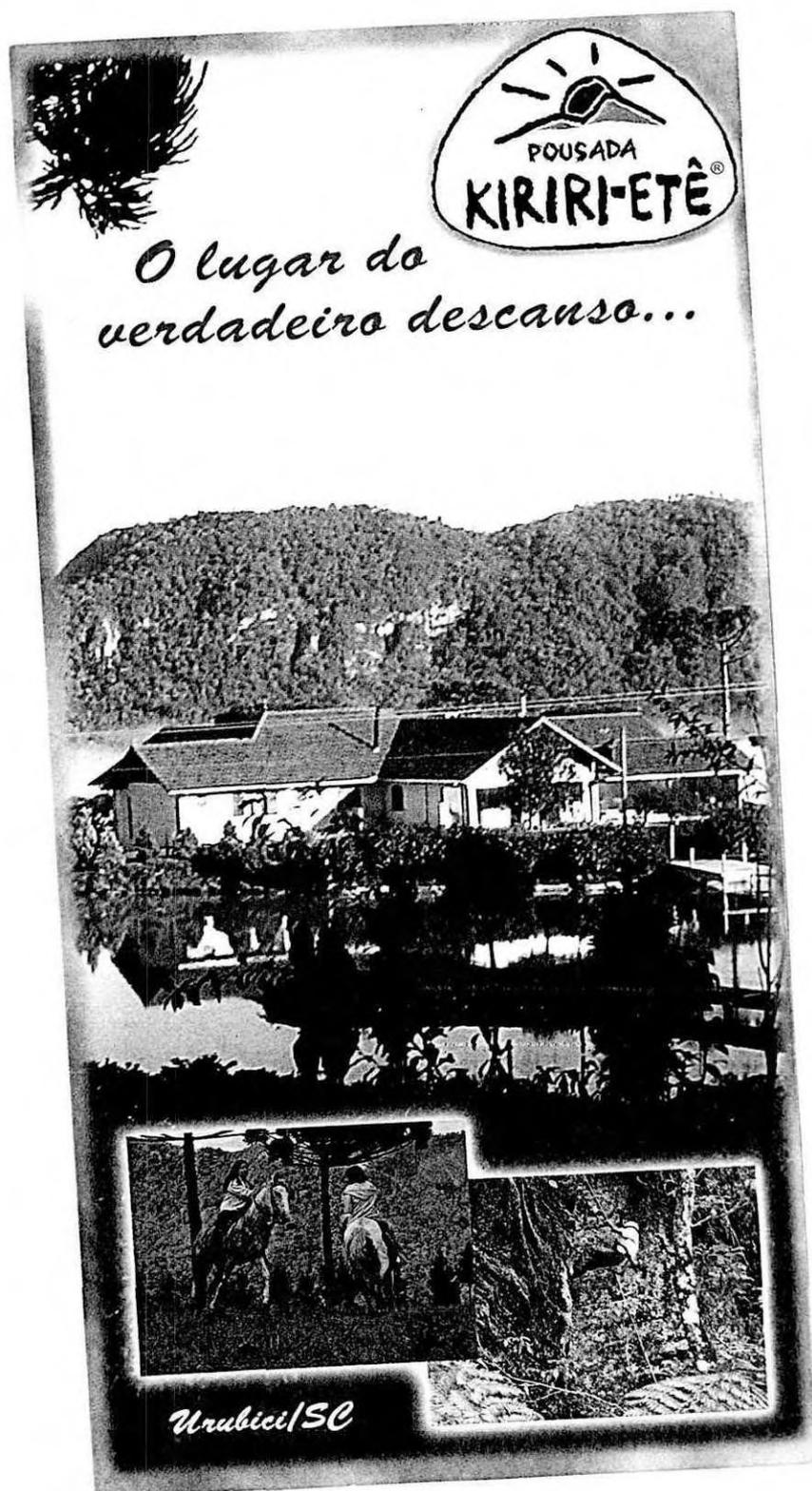
Urubici
PARK HOTEL

**Você
no centro
das atrações!**

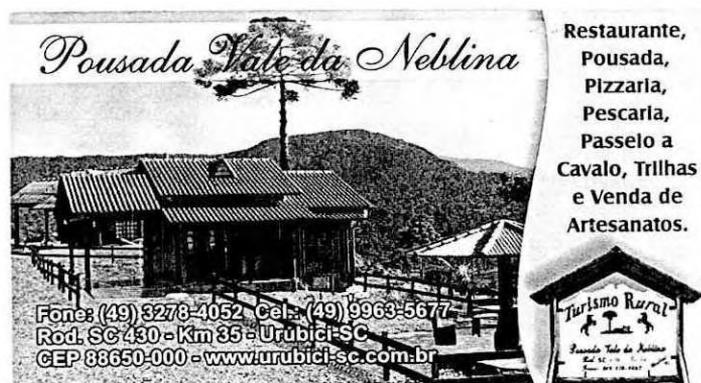
Anexo 11: Panfleto da Serra Bela Hospedaria Rural



Anexo 12: Panfleto da Pousada Kiriri-ete.



Anexo 13: Panfleto da Pousada Vale da Neblina



Anexo 14: Panfleto do Hotel Fazenda Serra do Panelão.



Anexo 15: Panfleto da Fazenda Cambuim.



Fazenda Cambuim
C A B A N A S

Em Urubici, privacidade e conforto no meio da natureza.

Acôchegantes cabanas de troncos com lareira e vista para a cachoeira do Rio Cambuim







Autêntico ambiente serrano

Café da manhã

Trilhas

Passaios a cavalo

Banhos de cachoeira

Vida Rural

www.cambuim.com

Anexo 16: Panfleto do Rio Canoas Refúgio de Montanha.

www.riocanoas.com.br

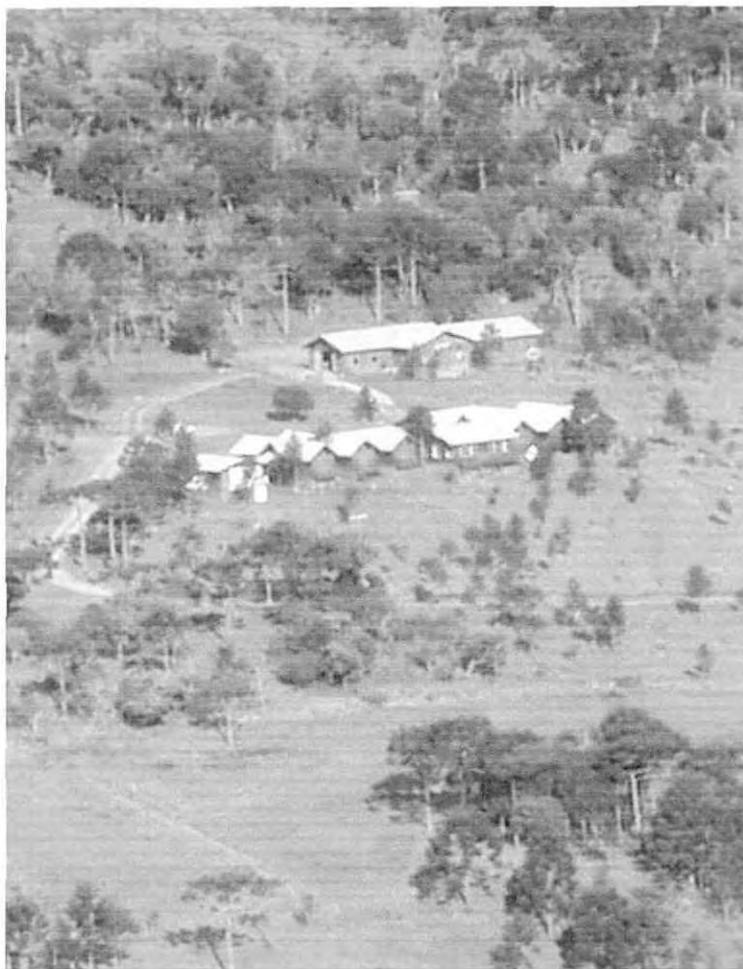
*Passe uns dias
na montanha,
sem sair
da montanha.*


CORVO BRANCO
URUBICI

Rio Canoas

POUSADA • ALBERGUE • TURISMO AVENTURA
SERRA DO CORVO BRANCO • URUBICI • SC

Anexo 17: Foto panorâmica da Fazenda Fogo Eterno



Anexo 18: Logomarca da Fazenda Fogo Eterno



Anexo 19: Panfleto da Fazenda Fogo Eterno – Hospedaria Rural

