

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FLÁVIA DE BARROS ALVES DOS SANTOS

UMA PROPOSTA DE PLANO DE MARKETING PARA A POUSADA BETÂNIA

CURITIBA
2011

FLÁVIA DE BARROS ALVES DOS SANTOS

UMA PROPOSTA DE PLANO DE MARKETING PARA A POUSADA BETÂNIA

Monografia apresentada como requisito parcial para conclusão do Curso Semi-Presencial MBA em Gestão Estratégica, do Núcleo de Educação à Distância da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Cunha

CURITIBA
2011

Agradeço muito a Deus, que me deu a vida e a capacidade de aprender.

Ao Leandro, meu querido marido, que me fez acreditar que eu seria capaz de concluir este curso e com suas atitudes me apoiou e fortaleceu.

Agradeço à minha mãe, por todo investimento e dedicação.

À Carla, minha amiga-irmã, à tia Jo e à tia Carla, pelas palavras de amor e incentivo.

Ao professor Cleverson, que não me deixou desistir e proporcionou grande aprendizado.

Agradeço também à Irmandade Evangélica Betânia pelo apoio financeiro e por contribuir em meu desenvolvimento pessoal e profissional.

RESUMO

O presente estudo apresenta uma sugestão de Plano de Marketing para a Pousada Betânia, que mesmo fazendo parte de uma instituição filantrópica, busca a sustentabilidade e adequação ao ambiente e ao público que atende. A sociedade e o setor turístico apresentam mudanças, e nas organizações o marketing é responsável por fazer o elo entre as instituições e o mercado. Existem muitas metodologias para planos de marketing, mas todas possuem o mesmo cerne. Neste sentido o presente plano é um guia mercadológico para o longo prazo, uma referência para a organização. Apresenta a análise do ambiente externo e características internas e analisa públicos atendidos pela instituição, identificando aspectos a serem mudados. Com base nestes dados, foram estabelecidos objetivos e programas com ações, que possibilitarão a captação e fidelização de clientes, o aumento das vendas e da lucratividade do negócio. Também trata como realizar o controle das ações.

Palavras-chave: Turismo, Meios de Hospedagem, Planejamento Estratégico, Marketing

ABSTRACT

This study presents a suggestion of marketing plan for the Bethany Lodging, that, even being part of a philanthropic organization, seeks the sustainability and to suits to the environment and the public it serves. Society and the tourism industry show changes, and marketing organizations are responsible for making the link between the institutions and the market. There are many approaches to marketing plans, but all have the same core. In this sense, this marketing plan is a guide for the long term, a reference to the organization. Presents the analysis of external environment and internal characteristics and analyzes the public served by the institution, identifying aspects to be changed. Based on these data, it was set goals with actions and programs that will allow the capture and customer loyalty, increased sales and profitability of the business. Also it shows how to make the actions control.

Keywords: Tourism, Hosting Environment, Strategic Plan, Marketing

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Principais características dos meios de hospedagem do Paraná.	24
Figura 2 - Organização Irmandade Evangélica Betânia.	29
Figura 3: Pesquisa de Hábitos de Consumo do Turismo dos Brasileiros,	39
Figura 4: Pesquisa de Hábitos de Consumo do Turismo dos Brasileiros,	41
Figura 5: Pesquisa de Hábitos de Consumo do Turismo dos Brasileiros.	42
Figura 6: Agência Curitiba de Desenvolvimento S.A./Informações Socioeconômicas.	46
Figura 7: Sugestão de Organograma	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- 4 P's	34
Quadro 2 – Instalações	48
Quadro 3 – Serviços	48
Quadro 4 – Localização	49
Quadro 5 – Recursos Humanos	49
Quadro 6 – Gestão	50
Quadro 7 – Tecnologia	50
Quadro 8 – Reputação.....	51
Quadro 9 – Ameaças e Oportunidades	54
Quadro 10 – Projeção Diária/Taxa de ocupação – 2012 - 2015	56
Quadro 11 – Projeção Faturamento – 2012 - 2015.....	56
Quadro 12 – Projeção Tarifas– 2012 - 2015	56
Quadro 13 – Projeção Valor refeições– 2012 - 2015	57
Quadro 14 – Projeção Valor refeições– 2012 - 2015	57
Quadro 15– Adequação a oferta ao padrão : Foco nos públicos	60
Quadro 16– Ações : Mudanças Gerais.....	64
Quadro 17– Ações : Treinamentos	65
Quadro 18– Ações : Avaliação de desempenho	65
Quadro 19– Pontuação de avaliação	66
Quadro 20– Bonificações.....	66
Quadro 21– Ações: Remuneração	66
Quadro 22– Ações: Cuidando da imagem.....	67
Quadro 23– Ações: Melhorando o serviço	69
Quadro 24– Ações: Incrementando a Infraestrutura	71
Quadro 25– Ações: Cultivando Clientes.....	75

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 AS MUDANÇAS HISTÓRICAS E O CONTEXTO ATUAL	11
2.2 O TURISMO COMO ATIVIDADE ECONÔMICA	13
2.2.1 Tipologia dos Meios de Hospedagem	17
2.2.2 Qualidade do serviço de hospedagem	20
2.2.3 Caracterização dos Meios de Hospedagem no Paraná	23
2.3 CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA POUSADA BETÂNIA	27
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING	30
3 PLANO DE MARKETING PARA A POUSADA BETÂNIA	38
3.1 RESUMO EXECUTIVO E SUMÁRIO	38
3.2 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL	39
3.2.1 Resumo do mercado	39
3.2.2 Análise SWOT	48
3.3 Estratégia de marketing	55
3.3.1 Missão	55
3.3.2 Objetivos de marketing	55
3.3.3 Objetivos financeiros	56
3.3.4 Mercados-alvo	58
3.3.5 Posicionamento:	58
3.3.6 Estratégias	59
3.3.7 Mix de marketing	59
3.4 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO	62
3.4.1 Programa 1: Gestão de Pessoas	62
3.4.2 Programa 2: Cuidando da Imagem	67
3.4.3 Programa 3: Melhorando os Serviços	68
3.4.4 Programa 4: Incrementando a Infra-Estrutura	69
3.4.5 Programa 5: Cultivando Clientes	71
3.5 AVALIAÇÃO E CONTROLES	76
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
REFERÊNCIAS	79

1 INTRODUÇÃO

Na perspectiva mundial, o turismo é hoje uma das atividades econômicas mais importantes devido à geração de divisas e trabalho direto e indireto. No Brasil é uma atividade em crescimento, que tem sido tratada com mais atenção desde 2003 com a criação do Ministério do Turismo, sendo o quinto principal produto na geração de divisas em moeda estrangeira para o país.

A evolução dos transportes, as facilidades de crédito para aquisição de veículos e pacotes turísticos, as mudanças nos processos produtivos e a visão de que viajar é também uma necessidade social contribuem para este crescimento. Diante deste panorama positivo, verifica-se a oportunidade de melhorar a qualidade da oferta do produto turístico global, ou seja, não só dos atrativos naturais e culturais, mas principalmente da acolhida do visitante, o que engloba de modo especial os meios de hospedagem.

Em Curitiba, o turismo cresceu significativamente a partir de 1995, após as campanhas de imagem como cidade ecológica e que proporciona alta qualidade de vida. Além disso, a instalação de grandes empresas gerou um aumento significativo do turismo de negócios e a transferência de muitas pessoas para a região, o que conseqüentemente trouxe a visita de parentes e amigos. Somado a isto, houve também a criação de pontos de visitação com maior atratividade (parques e museus), a incrementação da infra-estrutura turística, como hotéis, rotas gastronômicas, centros de convenção, além da captação e promoção de grandes eventos (culturais, científicos, comerciais).

Com o aumento do número de turistas, aumentou também o número de hotéis, a maioria com padrão de serviços voltado para o público executivo. Poucas são as opções mais econômicas, entre elas as pousadas, que oferecem hospitalidade em ambientação simples, aconchegante e integrada à região.

Neste contexto está a Pousada Betânia, um meio de hospedagem de pequeno porte fundado em 1984. Inicialmente funcionou como escola interna de educação familiar para moças, posteriormente se tornou casa de retiros para igrejas e à partir de 2007 atende ao público em geral.

Esta abertura para diferentes tipos de hóspedes foi gerada pela necessidade de otimizar a ocupação do espaço e incrementar o faturamento visando a

sustentabilidade financeira dos projetos sociais desenvolvidos pela Irmandade Evangélica Betânia (IEB), instituição que administra a Pousada.

A IEB é uma entidade evangélica, interdenominacional, filantrópica, de origem alemã, que tem como essência a diaconia, ou seja, o serviço ao próximo como expressão do amor de Deus.

Em 2007, quando ainda se chamava Casa Matriz Betânia, iniciou-se então a profissionalização dos serviços, e foram desenvolvidas ações comerciais para atrair eventos empresariais e turistas, além dos grupos de igrejas. Porém, surgiu a dificuldade de atender as necessidades dos três públicos, que encadeou um processo de reposicionamento de mercado, com dificuldades de definição da identidade da pousada, por apresentar um produto inadequado aos três públicos.

Diante disso, surgem questões sobre como a Pousada Betânia pode aumentar sua taxa de ocupação e diária média a curto, médio e longo prazo e quais clientes devem procurar pelos serviços oferecidos. Há a necessidade de se definir a identidade do produto “Pousada Betânia”; descobrir quais clientes tem mais sinergia com suas características de estrutura, serviço e localização, proporcionando melhor eficiência e retorno financeiro. Para isto, é necessário identificar os fatores que precisam ser mudados para tornar a proposta de hospedagem mais atraente e satisfatória para estes clientes e, conseqüentemente, uma empresa mais competitiva.

Para atingir os objetivos almejados, primeiramente foi feita uma revisão bibliográfica sobre o tema planejamento estratégico de marketing e turismo (capítulo 2) , com posterior elaboração de um plano de marketing (capítulo 3) . O intuito deste plano foi fazer a análise das questões levantadas anteriormente e estudar as estratégias para viabilizar sua sustentabilidade. O uso desta ferramenta é relevante porque melhorará a aplicação dos recursos financeiros em ações de marketing assertivas, ajustadas aos objetivos sociais da IEB, e possibilitará a realização de investimentos no produto que vão ao encontro das expectativas dos clientes escolhidos.

O plano de marketing apresenta ações detalhadas e direcionadas ao mercado de atuação da Pousada que possibilitam a captação de clientes, o aumento das vendas e da lucratividade do negócio, mesmo com o caráter filantrópico. Trata-se de uma ferramenta de gestão que deverá ser regularmente utilizada e atualizada, adaptando-se às constantes mudanças de mercado e identificando tendências. Por

meio dele é possível definir resultados a serem alcançados e formular ações para atingir competitividade. Por fim, encontram-se as conclusões deste estudo (capítulo 4).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AS MUDANÇAS HISTÓRICAS E O CONTEXTO ATUAL

Segundo Pimenta e Dias (2005) a humanidade passa por dois processos revolucionários simultâneos. O primeiro deles é o aceleração da globalização, que teve início no século XVI, e que se intensificou no final do século XX. Foi propiciado pelos avanços da tecnologia, em especial no setor de transportes e das telecomunicações, e também pela integração de vastas regiões do planeta ao mercado globalizado após o esgotamento do modelo soviético. O segundo processo ocorre no campo do conhecimento, alterando profundamente os processos produtivos, as relações sociais que ocorrem no âmbito do trabalho e o papel desempenhado pelas estruturas políticas, que são redimensionadas e redefinidas.

Como aponta Serson (1999), a produção era o foco principal nos séculos XVII e XVIII, primeiramente com o intuito de sobrevivência e, posteriormente, sob encomenda. Os produtos desta fase eram feitos artesanalmente e o cliente tinha a possibilidade de definir as características do que iria comprar. No século XIX, após a Revolução Industrial, o foco permaneceu na produção, mas, desta vez, em massa, fator que reduziu os custos de produção e incentivou a compra. Esta nova forma de produzir fez com que, no início do século XX, a preocupação se concentrasse em vender o excedente da produção a partir do desenvolvimento de técnicas de vendas.

Ainda neste mesmo século, a atenção volta-se para a melhoria do produto, no entanto, sem considerar se as alterações realizadas eram condizentes às necessidades e desejos dos consumidores. Foi somente a partir de 1960 que a preocupação de muitas empresas passou a ser com o cliente. Isto porque o aumento da competitividade as instigou a buscarem diferenciais para permanecer no mercado.

Atualmente grande parte dos negócios tem sido efetuada por meio de redes eletrônicas: intranets, extranets e a Internet. Kotler (2006) aponta que a revolução digital criou a Era da informação. A aproximação entre cidadãos de diversas partes do mundo gerada através da internet e demais meios de comunicação contribuem para a troca de experiências concretas, opiniões e iniciativas que provocam uma busca pela melhora na qualidade de vida e formam grupos na população que passam a elevar o nível de consumo e de exigências (PIMENTA; DIAS, 2005).

O aumento do poder de compra, a maior variedade de bens e serviços à venda pela internet, a grande quantidade de informação disponível online sobre praticamente todos os assuntos, além da maior facilidade de interação para fazer e receber pedidos e a capacidade de comparar impressões quanto a produtos e serviços, são alguns dos benefícios que a revolução digital concedeu aos consumidores e empresas (KOTLER, 2006).

Outro ponto relevante que vem mais fortemente a ser debatido a partir da década de 70, tendo grande influência sobre a sociedade, inclusive os setores empresariais, é o conceito de desenvolvimento sustentável. Este é definido pela Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU como um “processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender as necessidades e aspirações humanas (CMMAD¹, 1991, p. 49, citado por PIMENTA; DIAS, 2005, p. 16).

O conceito de sustentabilidade empresarial representa uma nova abordagem ao se buscar lucro e fazer negócios, em que são consideradas iniciativas como a otimização do uso de recursos naturais e a redução dos impactos no meio ambiente, bem como a inclusão social e o respeito à diversidade cultural e aos interesses dos envolvidos. Para ser sustentável do ponto de vista empresarial, a instituição deve adotar um conjunto de práticas que demonstrem preocupação com as condições do ambiente e da sociedade em que as mesmas estão inseridas e também onde atuam, ainda que de forma indireta.

Pimenta e Dias (2005) apontam que o desenvolvimento sustentável busca o equilíbrio entre os eixos econômico, social e ambiental, sendo que o crescimento econômico não pode ocorrer com o sacrifício do meio ambiente nem com o aumento da desigualdade social.

Neste âmbito, os três setores da economia têm sofrido mudanças, destacando o acelerado processo de predominância das atividades terciárias (comércio, serviços e transportes) e o declínio das atividades secundárias (indústrias de transformação) e das atividades primárias como fonte de trabalho, visto que a

¹ COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMDA). **Nosso futuro comum**. 2ª Ed., Rio de Janeiro: Ed. Da FGV.1991.

agricultura está cada vez mais mecanizada. As empresas prestadoras de serviços são importantes geradoras de emprego e renda e compõe o setor econômico que mais cresce atualmente, com destaque para o turismo (DIAS, 2005).

2.2 O TURISMO COMO ATIVIDADE ECONÔMICA

O turismo é caracterizado pelas “atividades que realizam as pessoas durante suas viagens e estadias em lugares diferentes ao seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras” (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO² citada por PIMENTA; DIAS, 2005, p. 38). As atividades do turismo representam impactos diretos e indiretos na economia, uma vez que pressupõe gastos com transporte, hospedagem, alimentação, entretenimento e outros, sendo que o setor gera receitas e empregos nos pólos emissores e receptores de turistas.

O turismo atua como uma força motriz no desenvolvimento de outras atividades e é um importante redistribuidor de renda, afetando a produção e a renda direta e indiretamente, além de contribuir para o desenvolvimento intersetorial e interpessoal, visto que leva dinheiro dos países desenvolvidos (que são os principais emissores de turistas) para países em desenvolvimento (que são mais receptores). Segundo Castelli, “à medida que a renda aumenta nos países desenvolvidos, os gastos em atividades de lazer crescem mais rapidamente, e dentre esses a viagem ao exterior é um dos mais importantes” (CASTELLI, 2000, p. 37). Além disso, a atividade de turismo proporciona melhorias na infra-estrutura básica local, o que beneficia a comunidade receptora.

Para Ruschmann³, mencionada por Serson (1999, p. 34), o movimento turístico tem como característica apresentar uma taxa constante de crescimento. Isto se justifica, entre outros, por mudanças demográficas, sociais e tecnológicas que vêm ocorrendo.

Foi principalmente a partir de 1936, quando as leis trabalhistas definiram o direito às férias remuneradas, que se deu enfoque na atividade turística como parte integrante da vida social. Com a melhoria nos meios de transporte, “encurtaram-se”

² ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (OMT), **El turismo es riqueza**. Madri: OMT, 2004. Disponível em: www.world-tourism.org

³ RUSCHMN, D. **Marketing turístico**: Um enfoque promocional. São Paulo: Papyrus, 1991.

as distâncias entre os pólos emissores e receptores com preços mais acessíveis. Recentemente as mudanças no perfil da população apontam para um crescimento ainda maior do turismo: a redução do tamanho médio das famílias, o casamento e o nascimento dos filhos adiados para um período posterior ao estabilização de uma carreira, o “envelhecimento” da população dos países desenvolvidos, o aumento do nível cultural, entre outros.

Em suma, o crescimento econômico gerado pelo turismo advém do aumento da capacidade de viajar das pessoas, gerado pela diminuição do tempo de trabalho, pela incorporação do turismo como necessidade social, pela melhoria dos acessos (rodoviários, aeroviários e portuários) e pelo surgimento de novas motivações turísticas (turismos alternativos como de aventura, ecoturismo, turismo rural).

Acompanhando o crescimento do fluxo de turistas, crescem também os componentes do produto turístico, tanto os relacionados aos atrativos (festas, feiras, exposições etc.) quanto à infra-estrutura (transporte, hospedagem, alimentação e entretenimento) (DIAS e AGUIAR⁴, citado por PIMENTA, 2004, p. 19).

O turismo enquadra-se no setor terciário da economia, sendo uma atividade prestadora de serviços. A definição de Serviço varia de autor para autor. Porém, neste estudo serão utilizados os conceitos estabelecidos por Lovelock e Wright⁵, citados por Pimenta; Dias (2005, p. 192), de que serviço é uma ação e desempenho, que interagem com os clientes e lhes proporcionam a satisfação de suas necessidades; Já um bem é definido como o resultado tangível de uma atividade e, portanto, dele pode-se obter posse; Outra definição seria a de produto, que é a produção central de qualquer tipo de indústria ou atividade.

Considerando, então, que as organizações turísticas oferecem tanto bens como serviços, ressalta-se nelas uma peculiaridade: elas apresentam uma dimensão tangível e outra intangível, fortemente relacionadas. Quanto à sua dimensão tangível, encontram-se as instalações, utensílios, equipamentos e outros elementos que podem ser previamente controlados. Já a dimensão intangível engloba os serviços em si, de caráter subjetivo. Ambas tem papel fundamental para a percepção da qualidade pelo cliente / turista/ hóspede. Alguns autores acreditam, que:

⁴ DIAS, R.; AGUIAR, M. R. de. **Fundamentos do Turismo**: conceitos, normas e definições. Campinas: ALINEA, 2002.

⁵ LOVELOCK, C.; WRIGHT, L.. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.

embora o conforto das instalações de um hotel seja sentido pelo cliente, ainda sim é intangível. A existência de elementos tangíveis na prestação de serviços não descaracteriza sua intangibilidade básica, voltada para a razão de ser do serviço prestado.(PIMENTA; DIAS 2005 p. 193).

Atentando ao fato de que as organizações de um mesmo segmento do turismo tendem a homogeneização dos equipamentos e da infra-estrutura, o diferencial mais percebido deve-se ao serviço prestado. Serson (1999) ressalta a dificuldade em manter um padrão uniforme de desempenho devido às variantes ambientais e à grande diversidade de necessidades e desejos dos clientes. Neste ponto, Kotler (2006) aponta que fazer marketing é justamente satisfazer tais necessidades e desejos dos clientes e que todo negócio deve fornecer valor para o cliente mediante geração de lucro para a empresa.

Uma característica básica dos serviços é a sua perecibilidade, ou seja, a impossibilidade de serem estocados, uma vez que são consumidos no instante em que são produzidos. Possuem forte relação com a sazonalidade já que as empresas precisam adequar sua capacidade produtiva para momentos de pequena e grande procura, sendo fundamental o planejamento estratégico de marketing para equilibrar a demanda e a oferta.

Outro atributo das empresas prestadoras de serviços é a proximidade com o cliente, fator que exige um grande preparo destas e dos recursos humanos para evitar erros e satisfazer seus consumidores. A qualidade do serviço, portanto, depende da habilidade, do estado de espírito e da disposição do atendente. Considerando que em uma experiência turística, o cliente mantém contato com diferentes profissionais em diferentes momentos, o serviço percebido será o resultado destas diversas experiências menores.

A condição inseparável do serviço de seu executor é outro ponto que vem reforçar a importância da qualidade deste para a consolidação da imagem do local e/ou estabelecimento. O profissional responsável pelo serviço é considerado parte dele. Para Pimenta e Dias (2005, p. 194) “uma vez que o serviço envolve uma relação estabelecida de confiança e credibilidade, a figura do prestador de serviço é determinante em sua aquisição”.

Kotler (2006) comenta que as empresas podem obter forte vantagem competitiva mantendo seu pessoal bem treinado, o que abrange seis características: *competência* (possuem habilidade e conhecimento necessários); *gentileza* (são simpáticos, atenciosos e prestativos); *credibilidade* (são dignos de crédito);

confiabilidade (realizam o trabalho com consistência e precisão); *presteza* (atendem rapidamente às solicitações dos clientes) e *comunicação* (esforçam-se para compreender o cliente e se comunicar com clareza).

Por envolver a saída das pessoas de sua residência para outro local, o turismo pressupõe o acolhimento por parte da comunidade receptora. Nesse aspecto, é importante que sejam trabalhados os conceitos de hospitalidade e acolhimento com todos os envolvidos na recepção dos turistas, desde a hospedagem à culinária, passando pelo lazer e divertimento, uma vez que “existe uma relação entre o fluxo de turistas e a forma de acolhimento que recebem.” (PIMENTA, 2004 p. 21).

‘Apesar das formas sociais de contato e acolhimento variarem de acordo com a cultura da comunidade receptora, a hospitalidade prevê a satisfação das necessidades humanas básicas de comida, banho e repouso do visitante (Guerrier, 2000), ou seja, independente da cultura, estas necessidades devem ser atendidas por quem recebe.

Quando a hospitalidade assume um caráter de negócio, a chamada “indústria da hospitalidade” ou, ainda, “hospitalidade comercial”, a pessoa passa a ser vista como um consumidor de serviços seja de hospedagem, alimentação ou entretenimento. Avena⁶ citado por Pimenta (2004, p. 21-22) chama a atenção para a relação de complementaridade do acolhimento e do serviço: “Geralmente, acolhe-se primeiro e serve-se em seguida, mas, freqüentemente, também se serve acolhendo”. Ressalta-se a ideia de que se o serviço não for realizado com acolhimento, ele perde seu diferencial de pessoalidade (amabilidade, calor humano, cuidado) e distinção, tornando-se frio e mecânico.

Para que as empresas turísticas possam oferecer um produto de qualidade, é fundamental conhecer os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos que influenciam o comportamento de compra do consumidor (Kotler, 2006), a fim de que elas apresentem a variabilidade e a competência necessários para atender aos diversos tipos de consumidores.

⁶ AVENA, B. M. Acolhimento de qualidade: fator diferenciador para o incremento turístico. *In: Turismo em Análise*. São Paulo, v.12, n.1, Maio 2001, pp.20-29.

Como cada consumidor busca por benefícios funcionais, simbólicos e vivenciais, conforme mencionado por Bordas⁷ citado por Gândara (2005) e esses aspectos são subjetivos, pode-se afirmar que o conceito de qualidade é relativo, e que não existe apenas uma qualidade, mas várias qualidades para diferentes consumidores. Por isso, é importante a especialização em atividades e serviços para cada segmento.

2.2.1 Tipologia dos Meios de Hospedagem

Visto que este trabalho apresenta um plano de marketing para uma pousada, é importante ressaltar alguns aspectos concernentes ao setor hoteleiro, o qual engloba todos os meios de hospedagem, não apenas hotéis. Em alguns momentos, o termo hotel será utilizado fazendo referência a todos os tipos de estabelecimentos que prestam serviços de hospedagem.

A hospedagem é um componente básico e necessário ao desenvolvimento do turismo. É um setor complexo e de difícil classificação e categorização, pois abrange grande heterogeneidade quanto ao tipo de organização, tamanho e destinação dos meios de hospedagem.

Devido ao crescimento do número de estabelecimentos e conseqüentemente da competitividade do setor, tem se buscado oferecer serviços extremamente direcionados às necessidades e desejos dos clientes, que buscam não só o alcance, mas a superação de suas expectativas, conformando-se, assim, produtos especializados e aumentando a variedade de segmentos hoteleiros (DIAS, 1991, p. 89-90).

Ignarra (2002, p. 54) lista os seguintes meios de hospedagem: hotéis, motéis, *flats*, pousadas, pensões, *logdes*, hospedarias, albergues da juventude, *campings*, acantonamentos, colônias de férias e imóveis de aluguel. Já Cooper *et al.* (2001) apresentam definições para alguns tipos de estabelecimentos:

- Hotéis: oferecem acomodação e alimentação aos hóspedes de estadias curtas em troca de pagamento. Pode haver grande diversidade de serviços agregados dependendo do público-alvo (lazer ou negócios, por exemplo).

⁷ BORDAS, E. *La calidad de los servicios turísticos: de la teoría a la práctica*. In: *Seminario de la Organización Mundial del Turismo sobre La calidad un reto para el turismo*. Madrid: Organización Mundial del turismo, 1994.

- *Inns, guesthouses*, hotéis-fazenda: hospedagem e alimentação em ambiente tipicamente familiar. No caso dos hotéis-fazenda, além do ambiente ligado ao agroturismo, muitas vezes é possível vivenciar a rotina diária do trabalho agrícola.
- Hospedagem por conta própria: apartamentos, casas de campo ou praia e chalés alugados que geralmente não incluem serviços de limpeza e alimentação.
- *Camping* e locais para *trailers*: o turista traz consigo a barraca ou trailer para hospedagem, paga um aluguel pelo espaço ocupado e pode usufruir de instalações de uso comum para alimentação, higiene e diversão.
 - Hospedagem em instalações médicas: clínicas de repouso que combinam hospitalidade com elementos terapêuticos e medicinais, vinculados a tratamentos de saúde.
 - Navios de cruzeiro: embarcações geralmente luxuosas em que se realizam viagens de longa distância e proporcionam, além da hospedagem e alimentação completa, extensa infra-estrutura de lazer.

Segundo Dias e Pimenta (2005, p. 198), no Brasil a metodologia de classificação dos sistemas de hospedagem é definida por normas formuladas pelo Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR, órgão ligado ao atual Ministério do Turismo. A classificação é feita de acordo com a categoria dos empreendimentos, conforme uma pontuação predefinida para os aspectos construtivos, de equipamentos (insumos alocados no investimento) e pela variedade e qualidade dos serviços oferecidos, incluindo o atendimento ao cliente e aspectos de gestão do empreendimento. A classificação é complementada pelo sistema originário de países europeus, em que é feita a categorização dos hotéis de acordo com o número de estrelas atribuídas, de uma até cinco, conforme a oferta de serviços.

Em 1998 a EMBRATUR publicou a Deliberação Normativa nº. 387 consolidando sua classificação de hotéis a fim de controlar a qualidade de serviços e do equipamento hoteleiro oferecidos aos consumidores, conferindo maior credibilidade ao produto turístico brasileiro. Tal classificação, citada por Dias e Pimenta (2005, p. 199), estratificava os equipamentos hoteleiros do seguinte modo:

- HOTEL: estabelecimento comercial de hospedagem com aposentos para ocupação temporária, que oferece serviço completo de alimentação e,

obrigatoriamente, banheiro privativo, além dos demais serviços inerentes à atividade hoteleira.

- HOTEL-RESIDÊNCIA: estabelecimento enquadrado na categoria hotel que dispõe de unidades habitacionais construídas.
- HOTEL-LAZER: estabelecimento enquadrado na categoria hotel que dispõe de serviços e equipamentos voltados especificamente ao lazer e repouso, fora dos principais centros urbanos.
- POUSSADA: estabelecimento comercial de hospedagem, instalado total ou parcialmente em edifício localizado em ponto de atração turística, que oferece hospitalidade em ambientação simples, aconchegante e integrada à região.
- HOSPEDARIA DE TURISMO: estabelecimento cujas unidades habitacionais são predominantemente da espécie quarto, com preço básico correspondente à diária de utilização de leito simples.
- HOTEL-HISTÓRICO: estabelecimento instalado em prédio de valor histórico ou de significação regional ou local, reconhecidos pelo poder público.

Dias e Pimenta (2005) comentam que, em 2002, a EMBRATUR em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH – Nacional) instituiu um novo sistema de classificação dos hotéis com a Deliberação Normativa nº 429, modificando o Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem, o Manual de Avaliação e a Matriz de Classificação dos Meios de Hospedagem. De modo geral, a nova Matriz preserva o sistema de estrelas na classificação de hotéis nacionais, porém estabelece critérios muito abrangentes quanto a diversos elementos de avaliação nas condições de hospedagem oferecidas.

O Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem tem por objetivo principal constituir um referencial informativo de cunho oficial, destinado a orientar os mercados turísticos, internos e externos, e a sociedade em geral, sobre aspectos físicos e operacionais que irão distinguir as diferentes categorias de meios de hospedagem e os empreendedores hoteleiros quanto aos padrões que deverão prever e executar em seus projetos, para obtenção do tipo e categorias desejados. Tal sistema visa desenvolver a indústria hoteleira através da classificação, categorização e qualificação dos meios de hospedagem no Brasil, de acordo com as condições de conforto, comodidade, serviços e atendimento.

Teoricamente o documento serviria para oferecer garantia maior de um atendimento adequado ao cliente que usufrui dos equipamentos, instalações e serviços prestados pelo hotel conforme a expectativa gerada pela proposta de valor predeterminada pela classificação. Porém, os estabelecimentos não são obrigados a segui-la e as nuances do sistema classificatório são desconhecidas pela maioria dos consumidores-turistas, o que dificulta um posicionamento claro da empresa turística e a criação de uma imagem identificada com o segmento-alvo em que escolheu atuar (DIAS; PIMENTA, 2005, p. 200).

As Pousadas não possuem sistema de classificação brasileiro, podendo o padrão dos serviços variar igualmente ao dos hotéis. No Brasil, as pousadas são geralmente consideradas mais simples que hotéis três estrelas, com preços mais acessíveis, localizadas em sua maioria nas regiões de praia ou serra. Não são muito comuns em centros urbanos, possuem menos serviços e mordomias, a maior parte delas com administração familiar. Apesar de algumas pousadas fazerem parte de Roteiros de Charme e apresentarem mais luxo do que alguns hotéis, a expectativa quanto à estadia em pousadas em geral está associada à ambientes rústicos e modestos.

Tal cenário atribui ao marketing, através de seu sistema de comunicação, a tarefa de explicitar o significado da classificação obtida por um meio de hospedagem a fim de definir uma imagem consistente claramente identificada com seus clientes.

2.2.2 Qualidade do serviço de hospedagem

Todos os serviços prestados em um meio de hospedagem, entre eles acomodação, alimentação, lazer e outros complementares como recepção, arrumação e limpeza, conservação, manutenção, etc. devem ser realizados de forma a satisfazer as necessidades e desejos dos hóspedes. Dias (1991, p. 95) refere-se a dois grupos de necessidades:

Algumas necessidades do hóspede podem ser básicas e físicas, tais como dormir em camas limpas, sentir-se em segurança, ou comer uma refeição completa; outras, tais como a imagem da empresa, o status adquirido pelo fato de fazer uma viagem ou hospedar-se em determinado hotel, de conhecer locais diferentes e relacionar-se com pessoas, são necessidades adquiridas, que vão refletir o que a pessoa busca ser como indivíduo. Para ser bem sucedido, um hotel deve procurar atender a esses dois grupos de necessidades.

É importante ressaltar que, obedecendo às tendências de mercado já mencionadas anteriormente, o hotel precisa identificar para qual demanda as suas características são necessárias e valorizadas, estabelecer uma relação adequada entre o preço e o produto ofertado e buscar a qualidade de seus equipamentos e instalações, dos serviços prestados e, principalmente, dos recursos humanos. A união da qualidade de cada um desses elementos conformará a qualidade geral do produto hoteleiro.

A qualidade de um serviço depende em grande medida da pessoa que o presta. No setor de serviços a arma competitiva mais importante é a performance, que pode ser definida com atuação, execução, cumprimento, desempenho, prestação, resultado, rendimento etc. (DÁVILA, 2002).

O desempenho de todos os recursos da organização determina o nível qualitativo do serviço prestado, podendo ser analisado sob um aspecto objetivo (ligado ao produto; referente às características físicas e realização dos procedimentos), outro subjetivo (ligado ao relacionamento entre o prestador e o cliente; refere-se aos elementos subjetivos que envolvem a percepção do atendimento) e, ainda, um relacionado à empresa (independe do produto e da prestação, mas refere-se à imagem da organização). Barros e Hartenthal (2003, p. 1) aponta que:

Inovações tecnológicas, relacionadas principalmente à informática (sistemas operacionais), segurança e controle dentro da hotelaria, remetem a um nível de qualidade cada vez mais alto. Ao mesmo tempo, tendências indicam uma constante segmentação da demanda, desejos de novas experiências e mudanças de comportamento por parte dos consumidores do turismo. Todos esses fatores estão relacionados diretamente à qualidade do empreendimento hoteleiro, que diz respeito ao que o cliente espera (expectativas geradas) e o quanto ele adquire.

Desta forma, a qualidade do produto pode ser entendida como a relação entre a qualidade esperada e a qualidade percebida. A qualidade esperada pelo cliente é formada pelas informações obtidas através dos meios de comunicação e distribuição do produto, incluindo preço, bem como pelas experiências em outros estabelecimentos.

Cada tipologia de meio de hospedagem possui características capazes de atender a um nível de expectativas e necessidades relacionadas ao seu perfil de cliente. Portanto, para que o produto seja de qualidade, é importante que os clientes sejam de qualidade, devendo os esforços de comunicação e distribuição atingir o

segmento de mercado com o perfil adequado. Dessa maneira, a relação entre aquilo que se espera e o que se recebe é mais satisfatória.

É preciso considerar a qualidade obrigatória e a qualidade atrativa, que, segundo Barros e Hartenthal (2003, p. 10), referem-se, respectivamente, “aos produtos e serviços básicos de acordo com as características do empreendimento e as necessidades básicas do público-alvo” e “aos produtos e serviços oferecidos que, além de satisfazer as necessidades básicas do cliente, superam as expectativas”. A primeira está mais relacionada à padronização, e a segunda está ligada ao conceito de personalização.

No mercado hoteleiro, para que uma organização seja competitiva, a chamada qualidade obrigatória, como o próprio nome sugere, não deve ser considerada um elemento diferencial, mas um requisito básico, uma vez que todos os estabelecimentos de uma tipologia devem apresentar a mesma linha de produtos e serviços. O que destacará um estabelecimento de outro é a qualidade atrativa, capaz de surpreender e encantar o cliente através de diferenciais de seus produtos e serviços.

O conceito de satisfação está diretamente ligado à percepção da qualidade. Para Kotler (2000) a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho ou resultado percebido de um produto ou serviço em relação às expectativas do comprador. Quando o desempenho não alcança as expectativas do cliente, o resultado é a insatisfação. Se alcançar, há satisfação. Quando o desempenho supera as expectativas, o cliente fica altamente satisfeito ou encantado.

É muito importante ressaltar que a ideia de desempenho não se refere unicamente ao atendimento prestado pelos colaboradores, abrange também os aspectos objetivos e organizacionais mencionados anteriormente. No entanto, se os recursos humanos apresentarem perfil e habilidades adequados ao setor e atuarem dentro dos princípios da hospitalidade, as eventuais falhas dos demais desempenhos podem ser amenizadas.

A grande quantidade de meios de hospedagem disponível aos clientes faz com que eles sejam mais volúveis e de difícil fidelização. Por isso, as empresas precisam personalizar a experiência do hóspede, através de um atendimento mais próximo, capaz de ouvir e perceber os desejos e necessidades, construindo, assim, sua lealdade e criando negócios que se repetem.

Castelli (2000, p. 18) reforça a importância do colaborador para a satisfação do cliente em uma empresa de serviços: “É preciso ir além do ato de só atender a um pedido. É preciso ter disposição para servir, criar empatia, ou seja, entrar na sintonia do cliente, conectar-se com ele. Dessa interação cliente-fornecedor é possível chegar à personalização do serviço e entrar na subjetividade do próprio cliente e com isso alcançar o atendimento de suas reais expectativas”.

Quando o cliente fica satisfeito, torna-se mais fácil fidelizá-lo. Oliva, Oliver e Macmillan⁸ citados por Dávila (2002, p. 131) apontam que “a fidelização está intimamente relacionada com a satisfação”. Fidelizar os clientes é uma medida essencial para a sustentabilidade econômica da empresa (custa menos manter um cliente do que obter novos), sendo também um fator de competitividade, uma vez que a fidelização pode ser definida pela “propensão em comprar a mesma marca ou freqüentar o mesmo estabelecimento para satisfazer uma mesma necessidade” (Grande⁹, citado por Dávila, 2002, p. 132).

Ressalta-se que para um turista retornar ao local visitado, a experiência como um todo deve ser agradável. Por isso, é fundamental que o planejamento estratégico de marketing dos meios de hospedagem considere os demais recursos envolvidos na oferta turística da localidade onde atuam, articulando ações entre empresas privadas e o setor público. Dias e Pimenta (2005) ponderam que a administração de um hotel deve ter seu papel claro dentro do produto turístico em si, garantindo sua parcela de contribuição para a experiência do cliente e colaborando com os demais agentes para o benefício coletivo.

2.2.3 Caracterização dos Meios de Hospedagem no Paraná

Através do estudo da Cadeia Produtiva do Turismo no Paraná divulgado em 2008 e realizado pelo IPARDES (Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social) e pela SETU (Secretaria de Estado do Turismo do Paraná), foi possível conhecer as características dos meios de hospedagem do Estado, o que traz informação pertinente ao ambiente no qual está inserida a Pousada Betânia.

⁸ OLIVA, T. A.; OLIVER, R. L.; MACMILLAN, I. C. *A Catastrophe Model for Developing Services satisfaction strategies*. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 3, p. 83-85.

⁹ GRANDE, I. *Marketing de los servicios*. ESIC. Madrid. 1999.

A caracterização dos principais estabelecimentos de hospedagem encontrados no Paraná está sistematizada no quadro abaixo, sendo que a descrição dos elementos que os compõem encontra-se melhor detalhada na figura a seguir:

TIPO	ITENS			
	Localização	Edificação	Clientela Preferencial	Infra-estrutura
Hotel (H)	Preferencialmente urbana	Normalmente com vários pavimentos (partido arquitetônico vertical)	Mista, com turistas de lazer e a trabalho	Hospedagem e, dependendo da categoria, alguma infra-estrutura para lazer e negócios
Hotel de Lazer (HL)	Áreas rurais ou local turístico fora do centro urbano	Normalmente, partido arquitetônico horizontal	Turistas em viagens de recreação e lazer	Áreas, instalações, equipamentos e serviços próprios para o lazer do hóspede
Pousada (P)	Locais turísticos, normalmente fora do centro urbano	Predominantemente construída em partido arquitetônico horizontal	Turistas em viagens de recreação e lazer	Geralmente restrita a hospedagem, podendo oferecer alguma infra-estrutura voltada para o lazer

Figura 1 - Principais características dos meios de hospedagem do Paraná.

Fonte: Pesquisa de Campo, IPARDES (2008).

A partir da análise dos dados coletados junto a 833 estabelecimentos que prestam serviços de hospedagem no Estado do Paraná, correspondentes a 33,5% dos 2.487 citados na Relação Anual de Informações Sociais – Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS - MTE) em 2006, observou-se que há um predomínio de hotéis totalizando 697 estabelecimentos (622 são urbanos, 25 de lazer e 23 apart-hotéis). Também foram entrevistados 14 motéis, 102 pousadas, 17 pensões/hospedarias, cinco albergues e sete campings.

Registra-se que alguns desses estabelecimentos possuem um tipo de atividade de hospedagem secundária junto à principal, como ocorre no Litoral, onde, por exemplo, uma pousada pode possuir área para camping.

Nos 833 estabelecimentos pesquisados verificou-se a existência de 71.587 leitos, incluídas as acomodações de campings. A maioria dos leitos ofertados (77,3%) pertence a hotéis urbanos, seguidos dos hotéis de lazer/resorts (8,9%) e das pousadas (6%). A média de leitos no Estado é de 85,93 por estabelecimento. Quanto à localização do imóvel, os estabelecimentos estão predominantemente em

áreas urbanas, sejam elas centrais (71,3%), sejam periféricas (14,8%). Estabelecimentos localizados em áreas rurais representam 7,8%.

A maioria dos meios de hospedagem possui um longo tempo de funcionamento. Do total de estabelecimentos, 35,9% começou a operar num período anterior a 1989, e 26,5%, entre 1990 e 1999. Dado importante a ressaltar com relação às pousadas pesquisadas é que 96,1% delas foram criadas a partir dos anos 1990, refletindo a valorização no Estado de atividades turísticas praticadas fora dos centros urbanos, como, por exemplo, aquelas feitas em áreas naturais.

No Paraná, os estabelecimentos constituem empresas únicas (88,5%), com as redes ou franquias representando 10,6% dos entrevistados. As redes e franquias se concentram nos maiores centros urbanos, notadamente em Curitiba, Foz do Iguaçu Londrina e Maringá, o que confirma o comportamento de mercado dos grandes empreendimentos: embora sendo poucos em número, só se mobilizam em função da aferição do lucro esperado, ao contrário dos empreendimentos de micro e pequenos empresários locais, que, muitas vezes, parecem não realizar esse cálculo econômico.

Por predominarem os pequenos negócios, a maioria desses estabelecimentos (78,8%) é gerenciada pelos proprietários. A administração por gerentes e administradores profissionais foi verificada em 35,5% dos estabelecimentos pesquisados.

Os estabelecimentos de Meios de Hospedagem pesquisados operam, predominantemente, em regime de café da manhã (74,9%). Entre as instalações e os serviços mais comuns ofertados em mais de 50% dos entrevistados, pela ordem dos mais citados, encontram-se: televisão, estacionamento, lavanderia, telefone, ventilador, frigobar/geladeira, atendimento 24 horas, ar-condicionado e acesso à Internet. Outros itens, como, por exemplo, quadra de esportes, loja de conveniências, sauna, som ambiente, piscina, bares/restaurantes e salões/auditórios estão restritos a um reduzido número de estabelecimentos de hospedagem.

O tempo médio de permanência dos hóspedes na alta temporada é de dois a três dias, segundo 38,3% dos proprietários, e de quatro a cinco dias, para 18,8% dos entrevistados. Na alta temporada, hospedam-se por mais de seis dias 14,1% dos hóspedes. Na média temporada, 48,3% dos hóspedes ficam de dois a três dias, e na baixa, 36,6% ficam até um dia.

Em relação à mão-de-obra, cuja média é de 16,1 trabalhadores por estabelecimento pesquisado, verifica-se que a forma de vínculo empregatício predominante é o contrato formal de trabalho, que abrange 78,7% dos empregados declarados. No conjunto dos estabelecimentos, constata-se que um pouco mais da metade da mão-de-obra é feminina (50,5%). A mão-de-obra temporária é utilizada em 46,1% dos estabelecimentos, e 60% dos entrevistados afirmaram não exigir experiência dos funcionários no momento da contratação. Quanto à gestão da mão-de-obra empregada, em 51,6% dos estabelecimentos pesquisados os funcionários recebem algum tipo de treinamento.

Um percentual considerável de estabelecimentos (81,4%) não fez uso de linhas de crédito e financiamentos no ano anterior ao do início da pesquisa. Dentre os que utilizaram, a maior parte destinou para investimento, e uma minoria o fez para capital de giro. Observa-se, no entanto, que somente em uma pequena parcela (22,7%) de estabelecimentos não houve projetos de melhoria. Para os demais, os principais projetos existentes relacionavam-se a reformas/modificações, ampliação e investimentos em tecnologia e equipamentos. Entre as transações comerciais realizadas na região, destacam-se as compras de produtos (83,4%), o uso de mão-de-obra local (82,7%) e a compra de equipamentos (60,4%).

Registrou-se que aproximadamente 65% dos estabelecimentos vinculam-se de alguma forma a uma entidade de classe, seja ela associação (25,7%) ou sindicato (39,6%) ou outra. Também a maioria dos entrevistados (76,5%) declarou que não teve parcerias nem realizou atividades cooperadas no ano anterior à pesquisa de campo. Quanto às dificuldades para administrar o negócio, as principais foram: impostos e taxas elevados; dificuldade para contratar empregados qualificados; fluxo limitado de clientes; e impossibilidade de manter os preços dos serviços. Dentre as políticas públicas mencionadas para incentivar a atividade, destacaram-se a redução de taxas e impostos (sugerida por 79,2% dos entrevistados), seguida de incentivos fiscais (60,3%) e melhoria da infra-estrutura (55,5%).

No que se refere aos cuidados ambientais, 64,8% dos entrevistados declararam que seus estabelecimentos não possuem ou desconhecem planos de gerenciamento de resíduos. Contudo, 66,0% afirmam fazer coleta seletiva de resíduos e 71,5% praticam algum tipo de controle em relação ao desperdício de água e de energia elétrica

2.3 CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA POUSADA BETÂNIA

Para Kotler (2006), as organizações trabalham sistematicamente para construir uma imagem sólida e positiva na mente de seu público-alvo. Para tanto, investem em propaganda de identidade corporativa, inclusive organizações sem fins lucrativos usam o marketing para melhorar sua imagem pública e competir por clientes e recursos.

Nesta perspectiva, encontra-se a Pousada Betânia, que pertence à Irmandade Evangélica Betânia (IEB), instituição cristã filantrópica. A unidade de negócio Pousada é considerada uma empresa de pequeno porte, segundo a classificação do SEBRAE¹⁰. Já a IEB, administradora, se enquadra como empresa de grande porte.

Segundo pesquisa sobre a Cadeia Produtiva do Turismo no Estado do Paraná realizada em 2006 pelo IPARDES (Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico Social) em parceria com a SETU (Secretaria de Estado do Turismo) (IPARDES, 2008), a Pousada, participa da Cadeia por se enquadrar em uma das seis atividades características do Turismo conforme definição do Ministério do Turismo (Mtur), a saber: Meios de Hospedagem; Serviços de Alimentação; Transporte Rodoviário de Passageiros; Locação de Veículos; Agências de Turismo; e Atividades Recreativas, Culturais e Desportivas, compostas pelos Atrativos Naturais, Culturais, Históricos, Religiosos, Esportivos e de Lazer.

A Pousada Betânia está localizada em Curitiba, um dos três destinos indutores do Estado, juntamente com Foz do Iguaçu e Paranaguá (são 65 destinos ao todo no Brasil, os quais foram escolhidos pelo Ministério do Turismo para induzir o desenvolvimento do turismo nas regiões em que estão inseridos).

A Irmandade Evangélica Betânia surgiu através do movimento de diaconia iniciado dentro da Igreja Luterana da Alemanha, no final do século 19. Mulheres solteiras, no contexto pós-guerra, passaram a se dedicar com exclusividade ao serviço em favor dos necessitados. Foram fundadas casas, chamadas de matriz,

¹⁰ Nos setores de Comércio e Serviços, segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), microempresas são aquelas que ocupam até nove pessoas; pequenas, de 10 a 49; médias, de 50 a 99; e grandes, acima de 99 pessoas (SEBRAE, 2005).

que serviam de lar e base de apoio para as assim chamadas "diaconisas". Em sua essência, a Pousada Betânia é a residência das diaconisas.

No auge deste movimento havia cerca de 30.000 diaconisas atuando na Alemanha. Em 1934 vieram as primeiras diaconisas da Associação Alemã de Diaconia para o Brasil, atuando no interior do Paraná e nas cidades do Sul do Brasil, passando a atender às carências sociais e espirituais de muitas pessoas.

Em 1980 foi criada a Irmandade Evangélica Betânia em Curitiba como pessoa jurídica sem fins lucrativos, sem vínculo administrativo com qualquer igreja. Sua formação agrega pessoas cristãs que compartilham o desejo de servir a Deus. Se dividem como diaconisas (mulheres solteiras que vivem em comunidade com dedicação integral sem recebimento de salário), obreiros e cooperadores casados e solteiros. As diaconisas e obreiros compõem uma assembléia que delibera, através do voto, as decisões sobre os projetos da IEB. Os cooperadores participam de modo direto ou indireto das atividades, porém sem direito a voto.

A Irmandade Betânia atua sob o Lema: "O Amor por princípio, a diaconia por vocação!". Tem como Visão: "Ser uma instituição de excelência em diaconia!" e sua Missão é: "Servir ao homem integral movido pelo amor de Deus!"

A essência da vida, visão de ministério e vocação da Irmandade Evangélica Betânia é a Diaconia. O sentido de "diaconia" se confunde com a sua história no Brasil e com todo o movimento de diaconia na história passada e recente.

A palavra "diaconia" é usada na Bíblia com três sentidos: como o verbo "servir" (diakoneo), como o substantivo "serviço" (diakonia) e como o substantivo "diácono" (diakono).

O verbo "servir" (diakoneo) recebe seu sentido no novo testamento, na pessoa de Jesus e do seu Evangelho. Jesus é aquele que serviu da maneira mais profunda e intensa possível, não procurando os seus interesses, mas dando sua vida pela salvação dos homens. "Servir" se tornou a palavra que caracteriza as ações e as obras de amor que, brotando do coração de Deus, alcançam o irmão e o próximo. "Servir", para a IEB, é o amor em ação.

O substantivo "serviço" (diakonia) se refere a um serviço no qual as forças e os bens são investidos a favor dos outros, e, deste modo, a diaconia se revela como o elemento fundamental para a manutenção da comunhão (koinonia). O apóstolo Paulo amplifica o conceito de diakonia quando se refere a toda a obra salvadora de Deus como uma diaconia de Deus, em Cristo, a favor de todos os homens. A

palavra "diaconia" é, portanto, uma palavra técnica para se referir ao trabalho de propagação do evangelho.

O substantivo "diácono" (diakono) se refere a uma pessoa que está envolvida na tarefa de servir amorosamente à igreja, aos irmãos e às pessoas seja por meio da diaconia da palavra ou da diaconia das ações. O diácono, ou a diaconisa, é alguém que serve a partir do grande Diácono que é Cristo. Ele continua a obra da diaconia, a obra de servir, a obra de Cristo e, deste modo está envolvido ativamente na obra da salvação das pessoas.

Os serviços da IEB são estruturados em sete ministérios ou áreas de atuação, que entre si cooperam e realizam suas atividades em cinco unidades de serviço, duas de hospedagem (Pousada e Hotel), duas de educação (Escola e Creche) e uma administrativa, conforme figura 2:



Figura 2 - Organização Irmandade Evangélica Betânia.

Fonte: Site www.irmandadebetania.com.br (2011)

Cada ministério possui os seguintes objetivos:

- Educação: "Capacitar para viver de forma digna e responsável"
- Hospitalidade: "Acolher o hóspede e proporcionar o seu bem-estar."
- Pastoral e Missões: "Evangelizar e orientar nos caminhos de Deus"
- Assistência Social: "Apoiar e orientar as pessoas para superarem a crise"
- Administração: "Captar e otimizar recursos materiais, financeiros e humanos."
- Cooperação e Envolvimento: "Estabelecer relações com organizações e pessoas para a realização da Visão e Missão da IEB"

- Artes: "Utilizar formas de expressão artística para dinamizar ações e eventos (da IEB)"

Os serviços prestados pela Pousada Betânia enquadram-se no Ministério de Hospitalidade. Mas em suas instalações estão também os escritórios dos Ministérios Administrativo, Cooperação e Envolvimento, Pastoral e Assistência Social. Além disso, a pousada auxilia o Ministério de Educação no preparo das refeições (almoço) das crianças e professores da Escola Aldeia Betânia. Por muitos anos, o espaço onde funciona a Pousada foi chamado de Casa Matriz Betânia, justamente por concentrar diversos setores da IEB.

Na última década a IEB começou a investir no desenvolvimento profissional de seus membros e na contratação de profissionais especializados para melhorar a gestão organizacional e potencializar sua atuação na sociedade. Foi quando houve a mudança de nome de Casa Matriz Betânia para Pousada Betânia. Internamente, esta alteração também gerou um novo olhar para esta unidade de negócio, na tentativa de separar a função da Sede da IEB, da residência das Irmãs Diaconisas e do Meio de Hospedagem em si.

As mudanças geradas desde 2007 na Pousada Betânia fazem parte deste objetivo geral e o plano de marketing elaborado leva em consideração o contexto organizacional que almeja exercer a diaconia e gerar recursos financeiros para suportar as demais atividades sociais da IEB.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão empresarial amplamente utilizada pelas organizações. A literatura aponta o planejamento como uma das tarefas mais importantes do administrador, porque trata da escolha de um destino, avalia os caminhos alternativos e decide o rumo para o alcance deste destino (TERENCE, 2002).

Stoner e Freeman (1995) dizem que o planejamento possui dois aspectos básicos, que são vitais para a organização: determinação dos seus objetivos e escolha dos meios para alcançá-los. Tais aspectos básicos do planejamento apóiam-se em métodos, planos ou lógica, não são intuitivos.

É importante ressaltar que o planejamento empresarial não se resume ao processo de planejamento estratégico e é definido como o conjunto das atividades

de planejamento que se estendem a todos os níveis da empresa (estratégico - longo prazo, tático - médio prazo e operacional - curto prazo). O planejamento estratégico, por sua vez, deve nortear as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos (FERREIRA *et al.*, 1997).

Trata-se de um processo gerencial que examina as questões principais da organização, considerando a análise do ambiente externo e interno, determinando um rumo amplo e generalizado para a organização. Possui um horizonte de tempo longo e sua elaboração é responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, embora a participação de outros níveis seja fundamental para que o plano se torne condizente com a realidade da organização e, ainda, para que este envolvimento diminua a resistência à sua implantação.

Ao se elaborar um plano estratégico de marketing é necessário considerar que o mesmo deve ser coerente com o planejamento estratégico da organização. Enquanto o plano de marketing tem seu foco voltado para os mercados potenciais e os métodos para alcançá-los, seus objetivos devem ser compatíveis com as diretrizes estratégicas da organização como um todo (DIAS E PIMENTA, 2005).

Segundo Vasconcelos Filho (1985), administrar estrategicamente é permear, em todos os níveis de organização, a consciência de que a empresa deve viver em função de um pensamento maior, estratégico, e não em função de negócios isolados, de oportunidades.

Oliveira (1998) define o planejamento estratégico como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando o melhor grau de interação com o ambiente. Além disso, auxilia os dirigentes a tomarem decisões, a se anteciparem às mudanças ou mesmo a se prepararem para tal. Assim, o planejamento estratégico deve ser flexível, para receber os ajustes necessários face às incertezas do mercado.

Kotler (2006) aponta que o planejamento estratégico exige ações em três áreas-chave. A primeira é gerenciar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos. A segunda envolve a avaliação dos pontos fortes de cada negócio, considerando a taxa de crescimento do mercado e a posição competitiva da empresa nesse mercado. A terceira é estabelecer uma estratégia. A empresa deve desenvolver um plano de ação para cada um de seus negócios, a fim de atingir seus objetivos de longo prazo. Neste processo, o marketing desempenha um papel fundamental.

Se antigamente o marketing estava restrito a um número limitado de tarefas de um departamento, desde 1960 passou a envolver a empresa como um todo e a direcionar sua visão, missão e planejamento estratégico. Segundo Bulgacov¹¹ (1997) citado por Bulgacov (2007, p.62), estudos que abordem conteúdo estratégico não devem relegar ao segundo plano a área de marketing, pois se encontra na própria essência do marketing a abordagem de questões de produto e mercado da empresa. Em uma definição mais genérica, Kotler (2000) considera o marketing como o elo entre empresa e mercado.

Para os especialistas em marketing, um mercado consiste de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo (KOTLER¹², 1998, p. 31 citado por Bulgacov, 2007, P.63).

De forma mais ampla, os economistas tradicionalmente conceituam o mercado como constituído de um grupo de compradores e vendedores que realizam transações econômicas em torno de um produto ou classe de produtos. Para Kotler (2000 p. 140), “um mercado é o conjunto de todos os compradores, efetivos e potenciais, de uma oferta ao mercado”.

Os mercados não são homogêneos e não é possível atender a todos os clientes em mercados amplos e diversificados. Os consumidores diferem entre si em muitos aspectos e, em geral, podem ser agrupados segundo uma ou mais características. Uma das tarefas do marketing é identificar os segmentos de mercado que a empresa poderá atender com eficácia. Segmentar um mercado significa dividi-lo em subconjuntos distintos de clientes a partir de variáveis predeterminadas, entre as quais: geográficas, demográficas, econômicas, sociais e psicológicas (BULGACOV *et al*, 2007).

A American Marketing Association define marketing como “uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração de relacionamentos com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado” (KOTLER, 2006, p. 4).

¹¹ BULGACOV, Sergio. **Conteúdo e processo estratégico**: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná *In*: ENANPAD, 1997.

¹² KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

Para Kotler, o processo de criar, entregar e comunicar valor para o cliente requer muitas atividades de marketing diferentes e para que sejam selecionadas e executadas corretamente é fundamental o planejamento estratégico. O autor relata que a maioria das grandes empresas se organiza em quatro níveis: nível corporativo, nível de divisão, nível de unidade de negócios e nível de produto:

A matriz da empresa é responsável pelo projeto de um plano estratégico corporativo para orientar toda a empresa; toma decisões sobre a quantidade de recursos a serem alocados para cada divisão, assim como sobre quais negócios iniciar ou eliminar. Cada divisão estabelece um plano cobrindo a alocação de recursos para cada unidade de negócios dentro dela. Cada unidade de negócios desenvolve um plano estratégico que a leve a um futuro lucrativo. Por fim, cada nível de produto (linha de produto, marca) dentro de uma unidade de negócios desenvolve um plano de marketing para atingir seus objetivos em seu mercado. (KOTLER, 2006, p. 40-41)

Acerenza¹³ citado por Ignarra (2002, p.83, nossa tradução) conceitua marketing como “A execução de atividades comerciais encaminhadas a transferir produtos e serviços dos fabricantes aos consumidores, de modo que satisfaçam ao consumidor, e cumpra os objetivos da empresa”.

As atividades de marketing conduzem às decisões sobre quem a empresa deseja ter como cliente, quais necessidades satisfazer, quais produtos e serviços oferecer; como definir seus preços, quais informações enviar e receber; quais canais de distribuição usar e quais parcerias estabelecer. Tais atividades compõem o chamado composto de marketing. Boone e Kurtz¹⁴ (1998, p. 19), citados por Pimenta e Dias (2005, p. 211), dizem que:

Embora centenas de variáveis estejam envolvidas, as decisões de marketing podem ser concentradas segundo quatro grandes áreas estratégicas, a que denominamos variáveis. Seu conjunto forma o composto de marketing (ou marketing mix) – mistura dos quatro elementos de estratégia para atender às necessidades e preferências de um mercado-alvo específico. Esse conjunto de estratégias consiste em uma combinação de ações segundo as quatro principais variáveis, que vão determinar o grau de sucesso do esforço organizacional em seu segmento. Essas variáveis são os componentes principais do composto de marketing: produto, preço, distribuição e comunicação de marketing.

McCarthy (1982) aponta que o conjunto de ferramentas de marketing usado para o alcance de seus objetivos é chamado de composto de marketing ou mix de

¹³ ACERENZA, M. A. *Promoción Turística – Un Enfoque Metodológico*. Cidade do México: Editora Trilhas, 1982

¹⁴ BOONE, L.E.; KURTZ, D. L. *Marketing contemporâneo*. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC.1998.

marketing. O autor classificou as ferramentas em quatro grandes grupos, denominados 4P's do Marketing, a saber: **produto** (define aspectos quanto à variedade de produtos, qualidade, design, características, nome de marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias, devoluções), **preço** (define aspectos quanto ao preço praticado, descontos, concessões, prazo de pagamento, condições de financiamento), **promoção** (define aspectos quanto aos canais de comunicação, promoção de vendas, propagandas, força de vendas, relações públicas, marketing direto) e **praça** (define aspectos quanto aos canais de distribuição, cobertura, variedades, locais, estoque, transporte).

Kotler (2006) menciona que do ponto de vista de um comprador, cada ferramenta de marketing é projetada para oferecer um benefício ao cliente. O autor cita que Robert Lauterborn¹⁵ sugere que os 4P's do vendedor correspondem aos 4C's dos clientes, conforme abaixo:

4P's	4C's
Produto	Cliente (solução para o)
Preço	Custo (para o cliente)
Praça	Conveniência
Promoção	Comunicação

Quadro 1- 4 P's

Fonte: Lauterborn apud Kotler (2006, p. 17)

No marketing de serviços são sugeridos três P's adicionais: pessoas (define o perfil de quem prestará o serviço), prova física (define quais aspectos visuais e perceptíveis darão ao cliente uma impressão favorável sobre o produto) e processo (define a metodologia operacional do serviço) (BULGACOV, 2007, p. 63).

Para sistematizar o processo de planejamento de marketing, desenvolve-se o plano de marketing, documento que orienta os esforços de marketing de uma organização a serem empreendidos num mercado-alvo devidamente caracterizado a partir de processos de segmentação e posicionamento, considerando ainda os fatores relevantes do ambiente externo e seus efeitos.

Fridgen¹⁶ (1996), citado por Dias e Pimenta (2005, p. 214-215) releva que a elaboração de um plano de marketing formalizado e estruturado promove um ponto de referência para todos os membros da organização, evita a dispersão de esforços

¹⁵ LAUTERBORN,R. *New marketing litany: 4P's passé; C-words take over. Advertise age.* 1 out. 1990,p.26

em segmentos menos rentáveis ou de baixo interesse e garante a continuidade do trabalho em um propósito comum, visto que as pessoas entram e saem das organizações, porém os planos traçados fornecem orientação para os novos membros das equipes.

As metodologias apresentadas por diferentes autores para a confecção de um plano de marketing têm muitas semelhanças. Apesar de pequenas variações, basicamente a formulação do plano segue a mesma linha de raciocínio. A seguir são apresentados os passos de algumas das metodologias de elaboração do plano de marketing.

Segundo Skacel¹⁷ (citado por Las Casas, 1999), o desenvolvimento de plano de marketing deve conter seis etapas:

1. Prepare um plano;
2. Liste problemas e oportunidades;
3. Mencione objetivos específicos;
4. Desenvolva estratégias;
5. Estabeleça orçamentos;
6. Projete vendas e lucros

Já a metodologia desenvolvida por Westwood¹⁸ (citado por Las Casas, 1999), possui as seguintes etapas a serem cumpridas na elaboração de um plano de marketing:

1. Estabeleça objetivos corporativos;
2. Realize pesquisa de marketing externa;
3. Realize pesquisa de marketing interna;
4. Realize uma análise de pontos fortes e fracos / oportunidades e ameaças;
5. Estabeleça objetivos de marketing e planos de ação;
6. Desenvolva estratégias de marketing e planos de ação;
7. Defina programas que incluam propaganda / plano de promoções;
8. Estabeleça orçamentos;

¹⁶ FRIDEN, J. D. *Dimensions of tourism*. Michiga, EUA. Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, 1996.

¹⁷ SKACEL, R. *The Marketing plan: how to prepare it what should be in it*. TOWSON, MD. MPM Associated, 1976.

¹⁸ WESTWOOD, J. O *Plano de Marketing*. São Paulo: Makron Books, 1991.

9. Escreva o plano;
10. Comunique o plano;
11. Use sistema de controle para o plano;
12. Reveja e atualize o plano.

Para Dias e Pimenta (2005, p. 214-215), fazem parte do plano de marketing as seguintes etapas constitutivas:

1. Análise dos ambientes interno e externo da organização, identificando forças e fraquezas, ameaças e oportunidades;
2. Definição das diretrizes e objetivos organizacionais, bem como dos segmentos de atuação;
3. Escolha das estratégias específicas para cada variável do composto de marketing, buscando garantir a diferenciação e a vantagem competitiva no segmento-alvo escolhido;
4. Desdobramento em táticas de nível operacional, de modo a operacionalizar as tarefas de marketing definidas;
5. Avaliação do processo, em relação aos objetivos predeterminados e os resultados obtidos, para as devidas correções quando necessário.

De acordo com Kotler (2000), o plano de marketing possui as seguintes etapas para a formulação:

1. Missão do negócio;
2. Análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças);
3. Análise do ambiente interno (pontos fortes e fraquezas);
4. Formulação de metas;
5. Formulação de estratégias;
6. Formulação de programas;
7. Implementação;
8. Feedback e controle.

Para Kotler (2006) o plano de marketing funciona em dois níveis: estratégico e tático. O plano de marketing estratégico estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor que será oferecida, com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado. O plano de marketing tático especifica as táticas de marketing,

incluindo características do produto, promoção, comercialização, determinação do preço, canais de vendas e serviços.

O autor alega que os planos de marketing estão se tornando cada vez mais voltados para o cliente e os concorrentes e que devem ser desenvolvidos em grupo, extraindo informações de profissionais de todas as funções da empresa. O processo e o conteúdo de um plano de marketing variam entre as empresas, podendo ter de menos de cinco a mais de cinquenta páginas. Geralmente os planos são anuais. Kotler (2006) ressalta a importância do plano ser simples (de fácil compreensão e execução), específico (com objetivos concretos e mensuráveis, com ações, prazos, pessoas responsáveis e orçamentos determinados), realista (com metas de vendas, despesas, datas, possíveis problemas e objeções realistas) e completo (inclui todos os elementos necessários).

Las Casas (1999) observa que todas as metodologias analisadas apresentam as seguintes etapas:

1. Análise (diagnóstico) do ambiente interno e externo da empresa, identificando os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças;
2. Diretrizes da empresa (missão, visão, objetivos, metas, políticas);
3. Estratégias para o alcance dos objetivos
4. Sistema de controle e avaliação.

No próximo capítulo será apresentado o plano de marketing para a Pousada Betânia, desenvolvido a partir dos modelos supramencionados, com todas as etapas comuns citadas por Las Casas.

3 PLANO DE MARKETING PARA A POUSADA BETÂNIA

3.1 RESUMO EXECUTIVO E SUMÁRIO

A Pousada Betânia está desde 2007 passando por um processo de mudanças advindo da necessidade de aumentar a ocupação e o faturamento para auxiliar o desenvolvimento dos projetos sociais da IEB. Desde então, a Pousada deixou de atender somente retiros de igrejas, realizados majoritariamente nos finais de semana, para atender ao público em geral, na tentativa de aumentar sua ocupação durante a semana. Diversas ações comerciais foram feitas para atrair empresas que realizam eventos e hospedar turistas.

Houve um grande aumento da ocupação e do faturamento, porém surgiram problemas como: a superlotação da Pousada em alguns finais de semana (eventos simultâneos); o atendimento de turistas, eventos empresariais e retiros de igrejas ao mesmo tempo, o que comprometeu a qualidade da estadia de todos os clientes; a incapacidade de suprir as diferentes necessidades e expectativas desses três tipos de clientes.

A gerência percebeu que não é possível atender os três públicos simultaneamente. Porém, analisou que a demanda de nenhum dos três somente é suficiente para manter a ocupação e o faturamento desejáveis da Pousada. O ideal percebido seria: realizar retiros exclusivos (atendendo somente um grupo grande por final de semana); realizar eventos empresariais e hospedagem de turistas durante a semana, sendo que nos períodos de férias e feriados, há concentração maior de turistas. Daí a necessidade prioritária de direcionar as ações comerciais e orientar a equipe de atendimento quanto ao gerenciamento das reservas conforme este ideal.

O presente Plano de Marketing apresenta a análise dos três públicos atendidos, o ambiente externo no qual a Pousada está inserida e suas características internas, identificando os aspectos que precisam ser mudados para o melhor atendimento de cada cliente. Com base nestes dados, foram estabelecidos objetivos e apresentados programas com ações detalhadas que possibilitarão a captação e fidelização de clientes, o aumento das vendas e da lucratividade do negócio, mesmo com o caráter filantrópico.

3.2 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL

3.2.1 Resumo do mercado

Considerando os três diferentes públicos atendidos pela Pousada, foram analisados os mercados relativos aos turistas, às igrejas evangélicas e às empresas de pequeno e médio porte de Curitiba e Região Metropolitana.

a) Turistas

O Ministério do Turismo realizou em 2009 uma pesquisa de hábitos de consumo do turismo dos brasileiros. Foram entrevistadas pessoas acima de 18 anos das classes A, B, C e D, divididas entre clientes atuais (consumidores que compraram serviços turísticos em pacotes ou em partes nos últimos dois anos) e clientes potenciais (consumidores que podem vir a comprar produtos e serviços turísticos em pacotes ou em partes nos próximos dois anos).

Foi possível traçar o perfil sócio-demográfico dos turistas brasileiros, conforme figura abaixo:

	Cliente atual	Cliente potencial	Não cliente
Masculino	43,9%	42,8%	29,2%
Feminino	56,1%	57,2%	70,8%
18 a 24 anos	18,5%	21,6%	12,0%
25 a 34 anos	25,2%	23,8%	21,9%
35 a 44 anos	20,2%	22,8%	23,4%
45 a 59 anos	22,8%	21,7%	24,0%
60 anos ou mais	13,3%	10,1%	18,8%
Até o ensino fundamental	12,3%	22,4%	40,1%
Ensino médio	36,4%	50,3%	40,6%
Ensino superior ou mais	51,3%	27,3%	18,8%
Mais de 1 a 3 SM	15,8%	34,8%	50,0%
Mais de 3 a 5 SM	19,7%	23,7%	26,0%
Mais de 5 a 10 SM	25,6%	23,6%	17,7%
Mais de 10 SM	38,9%	17,9%	6,3%
PEA	69,8%	67,9%	57,8%
Não PEA	30,2%	32,1%	42,2%
Classe A	18,2%	6,3%	2,6%
Classe B	46,3%	35,2%	21,4%
Classe C	19,7%	23,7%	26,0%
Classe D	15,8%	34,8%	50,0%

Figura 3: Pesquisa de Hábitos de Consumo do Turismo dos Brasileiros,

Fonte: Ministério do Turismo, 2009.

Nota-se que a maioria dos turistas é mulher, tem entre 25 e 34 anos, possui ensino superior ou mais, recebe mais de 10 salários mínimos, faz parte da População Economicamente Ativa e pertence à classe B. Entre os clientes potenciais, os dados que diferem dos clientes atuais são a escolaridade (ensino médio) e o salário (entre 1 e 3). O aumento do número de turistas potenciais com este perfil aponta para uma oportunidade para a Pousada Betânia, visto que a tendência é de se buscar opções de hospedagem mais econômicas.

A pesquisa aponta ainda que:

- O turismo é associado com: 1º descanso e tranquilidade, 2º diversão e entretenimento, 3º beleza natural e 4º cultura.
- A fonte de informações sobre viagens no Brasil mais utilizada são parentes e amigos, seguida pela Internet.
- A maioria dos brasileiros costuma viajar com cônjuge e filhos. Em 2º lugar com amigos, em 3º sozinhos e 4º em grupo.
- A maioria das viagens é feita durante o período de férias, depois em feriados e em parcela menor nos finais de semana normais.
- A programação das viagens costuma ser feita com antecedência, a maioria entre 16 e 30 dias.
- A forma de pagamento mais utilizada ainda é à vista.
- A organização da viagem é feita pela maioria por conta própria, cerca de 20% somente compram pacotes turísticos.
- O meio de hospedagem mais utilizado é hotel, em 2º lugar casa de parentes e amigos e em 3º pousadas. A pesquisa aponta que entre os clientes potenciais, as pousadas são a 2ª opção.
- O transporte mais utilizado é o automóvel, seguida por avião e em terceiro lugar ônibus.
- Os roteiros preferidos são: 1º praia, 2º campo, 3º cidades históricas, 4º montanhas.
- A maioria das viagens duram entre 4 e 7 dias.
- A quantidade média de viagens turísticas realizadas por ano pelos brasileiros é de três.
- A forma de negociação da viagem mais utilizada é diretamente com o hotel / empresa de transporte pelo telefone, seguida pela Internet.

- Entre os 26 destinos turísticos (estados brasileiros), o Paraná obtém 6,2% da demanda.
- O principal motivo da escolha do destino turístico é a beleza natural, conforme apresentado na figura abaixo:

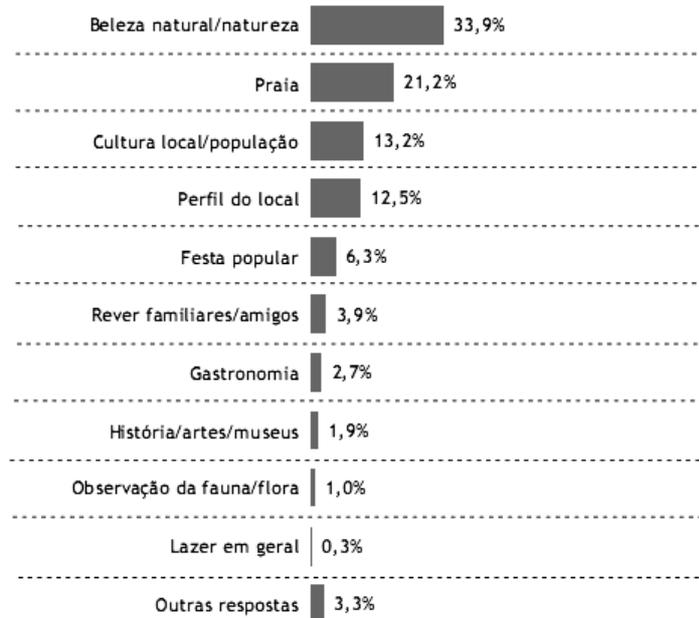


Figura 4: Pesquisa de Hábitos de Consumo do Turismo dos Brasileiros,

Fonte: Ministério do Turismo, 2009.

- Além das três capitais dos estados do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro e Bahia são as cidades que mais emitem turistas para esta região do país.
- As atividades realizadas durante a viagem são mostradas na figura abaixo:

	1ª citação	Soma ponderada
Passeios para conhecer pontos turísticos	29,9%	29,4%
Ir para: bares/restaurantes/discotecas/boates	35,2%	28,0%
Conhecer pratos e comidas típicas	7,6%	11,0%
Atividades culturais	6,7%	10,1%
Praticar atividades esportivas	9,2%	8,9%
Fazer visitas a parques temáticos	3,1%	4,8%
Frequentar praias/tomar sol	5,6%	4,2%
Assistir eventos esportivos	1,4%	2,1%
Outras respostas	1,4%	1,3%

Figura 5: Pesquisa de Hábitos de Consumo do Turismo dos Brasileiros.

Fonte: Ministério do Turismo, 2009.

Segundo pesquisa de campo sobre Turismo Receptivo Interno de Curitiba realizada pelo departamento de estatística da Secretaria de Estado do Turismo do Paraná (SETU), a maior parte dos turistas que visitam Curitiba é do Paraná. São Paulo é o segundo estado emissor de turistas e Santa Catarina o terceiro. A maioria dos turistas é homem, com faixa etária entre 35 e 45 anos e renda média de US\$ 2.337,44. As principais motivações da viagem são: negócios e eventos; visita a parentes e amigos; lazer. O meio de transporte mais utilizado é automóvel. A permanência média é de 3 a 4 dias. A maioria viaja sozinho, em segundo lugar com a família.

Turistas definem Curitiba como cidade com qualidade de vida e cidade ecológica, destacando as áreas verdes e a qualidade de vida como aspectos que qualificam a cidade. 95% têm intenção de voltar e 96% indicariam a cidade.

O meio de hospedagem mais utilizado é a casa de parentes e amigos, em segundo lugar hotéis. Nos últimos anos o índice de satisfação com serviços hoteleiros diminuiu, em 2000 era de 88,4 e em 2007 é de 80,3.

A taxa de turistas estrangeiros tem crescido nos últimos anos, provenientes principalmente dos Estados Unidos, Paraguai e Argentina. Os gastos médios são maiores do que os turistas brasileiros, Permanecem entre 6 e 8 dias, a maioria é homem na faixa dos 40 anos, cujo motivo de viagem são negócios e eventos, seguido de lazer. A maioria dos turistas estrangeiros viaja sozinho, hospeda-se em hotel e utiliza avião. A taxa de utilização dos serviços de agências de viagens por

estrangeiros é maior do que por brasileiros (33 e 8% respectivamente). 84% pretendem retornar à cidade.

A OMT estima que o número de turistas internacionais chegue a 1,6 bilhões em 2020. Nos últimos 60 anos o turismo tem experimentado uma desconcentração contínua. Apesar da Europa e da América do Norte continuarem como principais receptores de turistas, as taxas tem diminuído. Nos países em desenvolvimento a participação da chegada de turistas internacionais tem aumentado paulatinamente.

Segundo o Anuário da Revista Exame (2007/2008) entre os meios de hospedagem, é possível observar com bastante clareza o fenômeno de estabelecimentos de baixo custo crescendo. Os hotéis econômicos geralmente tem quartos pequenos, sem televisão ou frigobar. Porém, apresentam quartos limpos, móveis novos e a roupa de cama bem cuidada. Para operar com preços baixos e ainda conseguir lucro há a cobrança de serviços antes gratuitos, como o café-da-manhã, estacionamento, guarda-volumes, entre outros. A empresa pode ser lucrativa porque, embora cobre valores baixos pelo serviço de hospedagem, o cliente paga por todos os serviços extras.

Em Curitiba o número de pousadas concorrentes é pequeno, não sendo mais do que cinco, e todas estão localizados fora da região central. Porém, há de se considerar que os hotéis simples e econômicos são concorrentes diretos visto que as tarifas são semelhantes. Aproximadamente 30 estabelecimentos destas categorias estão localizados no centro de Curitiba e possuem além da localização as vantagens competitivas relacionadas à oferta de equipamentos como televisão e frigobar nos quartos, além de recepção 24 horas. No entanto, a maioria destes concorrentes cobra serviços como café da manhã, estacionamento e internet à parte, diferente da Pousada Betânia.

b) Igrejas Evangélicas de Curitiba e Região Metropolitana

A análise dos dados relativos às igrejas evangélicas de Curitiba e Região Metropolitana é limitada por não haver dados oficiais quanto ao número de estabelecimentos, quantidade de membros, composição dos membros, quantidade de retiros realizados por ano, valor médio investido por pessoa neste tipo de evento, necessidades e expectativas quanto à infra-estrutura e serviços. Porém foi possível obter informações deste público através de minha experiência pessoal e profissional

adquirida como membro de uma igreja evangélica, como participante de eventos do meio evangélico, além de coordenadora de atendimento ao cliente da Pousada durante quatro anos, tendo contato direto com igrejas.

Sabe-se que há aproximadamente 15 diferentes denominações evangélicas que em Curitiba e Região Metropolitana somam cerca de 1100 igrejas. Estima-se que cerca de 50% apresentam até 200 membros (nesta análise serão consideradas como igrejas pequenas), 30% entre 200 e 500 membros (igrejas médias) e 20% acima de 500 membros (igrejas grandes).

Os retiros são eventos que visam integração dos membros e aprofundamento do conhecimento da Bíblia. Geralmente são feitos em lugares retirados, que contribuem para maior integração e concentração dos membros. Por isso, em sua maioria duram pelo menos dois dias e um pernoite. Eles são feitos em chácaras, acampamentos, seminários, pousadas, hotéis etc. Há locais que oferecem somente a locação do espaço e todos recursos necessários são levadas pela igreja, inclusive o preparo das refeições; outros estabelecimentos que oferecem espaço e alimentação, porém o restante é providenciado pela igreja; ou ainda em locais que oferecem espaço, alimentação e serviços.

Os retiros podem ser feitos envolvendo a toda a igreja, ou grupos específicos como adolescentes, jovens, mulheres, homens, casais, crianças, líderes etc. Nas igrejas pequenas o mais comum é a realização de retiros que envolvem todos os membros, pelo menos uma vez por ano. Nas igrejas médias e grandes é mais comum retiros para grupos específicos, também pelo menos uma vez por ano para cada grupo, o que representa no mínimo três retiros anuais (jovens, mulheres e casais são os mais realizados).

Retiros para crianças, adolescentes e jovens requerem infra-estrutura de lazer como piscina, sala de jogos e quadra esportiva. Geralmente são realizados em chácaras. As acomodações podem ser do tipo alojamento (quartos amplos com vários beliches e banheiro coletivo). É comum neste tipo de retiro os participantes levarem suas roupas de cama, travesseiros, toalhas e até mesmo colchonete. A alimentação não requer muito incremento. A sala de reunião não precisa necessariamente proporcionar conforto, porém deve aceitar equipamentos de som mais potentes. Geralmente o transporte é feito pelos pais até o local ou por ônibus alugado pela igreja, não sendo necessário estacionamento para uma grande

quantidade de veículos. Trata-se de um público mais sensível a preço e sem grande exigência quanto a serviços.

Já os retiros para grupos de mulheres, homens e líderes geralmente não requerem infra-estrutura de lazer completa, visto que o foco são as palestras e atividades em sala. Podem ser feitos em chácaras, mas o conforto das instalações, alimentação mais incrementada e alguns serviços de hospedagem para estes grupos já são mais importantes, o que aumenta a preferência por pousadas e hotéis. Estacionamento amplo é outro fator relevante. Como o nível de exigência é maior, o preço não é tão decisivo para a participação.

Os retiros para casais focam tanto em palestras como atividades recreativas, requerendo infra-estrutura de lazer e maior conforto das instalações. A maioria prefere manter os casais pernoitando unidos, não hospedando homens e mulheres separadamente. Por isso, buscam locais como pousadas e hotéis. Além disso, apreciam a possibilidade de desfrutarem de refeições temáticas. Estacionamento amplo também é importante para este público. Os retiros para casais geralmente são associados como um investimento na relação do casal. O preço, neste caso pode ser maior do que um retiro para jovens e adolescentes, por exemplo, pois se sabe que há mais serviços envolvidos. Porém há de se considerar que a adesão pode ser comprometida, pois o custo é para duas pessoas.

Em geral, os retiros são programados com antecedência a fim de facilitar o pagamento pelos membros e agendar a participação de palestrantes de fora da igreja. Buscam exclusividade de atendimento e liberdade para realização das atividades, especialmente quanto ao uso de som e definição dos horários (inclusive tolerância para atrasos). Como são eventos por adesão, algumas igrejas, especialmente as pequenas, tem dificuldades de pagar antecipadamente a taxa de reserva e necessitam de flexibilidade quanto a alteração do número de participantes. Esta variação pode comprometer a negociação do evento, pois a desistência ou diminuição gera prejuízo para ambas as partes, por isso é fundamental que as condições de contratação sejam claras e firmadas através de acordo formal.

Em Curitiba e Região Metropolitana há cerca de 15 estabelecimentos que atendem grupos de igrejas para retiros, a maioria com padrão de alojamento. A maior parte está localizado na Região Metropolitana, distante mais de 20 km do centro da cidade. Grande parte não possui serviços de governança e alimentação, apenas loca as instalações e oferece piscina e quadra de esportes como opção de

lazer. Há três locais que só atendem grupos acima de 100 pessoas e oferecem infraestrutura de lazer completa.

O maior concorrente da Pousada Betânia é o Lar Rogate, estabelecimento vizinho, criado 15 anos antes, também de origem alemã, possui apartamentos e alojamentos, e tem como vantagens competitivas uma piscina olímpica e uma capela para cultos com até 150 pessoas. Devido ao estilo e proximidade, muitas pessoas pensam que a Pousada Betânia e o Lar Rogate são a mesma instituição. Segundo a opinião de clientes que utilizam os dois locais, a melhor conservação das instalações e melhor atendimento são as vantagens competitivas da Pousada.

c) Empresas de Pequeno e Médio Porte de Curitiba

Segundo pesquisa realizada em 2006 sobre as informações socioeconômicas de Curitiba, desenvolvida pela Agência Curitiba de Desenvolvimento S.A (pertencente à Prefeitura), a quantidade de empresas do município divididas segundo porte e tipo de atividade é a seguinte:

ESTABELECIMENTOS ECONÔMICOS, POR ATIVIDADE, SEGUNDO PORTE, EM CURITIBA - 2006					
Porte	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Número de Vínculos Ativos	Até 19	De 20 a 99	De 100 a 499	500 ou mais	
Indústria	7.272	402	98	20	7.792
Construção Civil	4.718	182	32	6	4.938
Comércio	50.157	922	116	2	51.197
Serviço	57.296	1.520	306	109	59.231
Agricultura, Pecuária, Produção Florestal, Pesca E Aquicultura	617	14	1	0	632
Total	120.060	3.040	553	137	123.790

Figura 6: Agência Curitiba de Desenvolvimento S.A./Informações Socioeconômicas.

Fonte: MTE/DES/CGET/RAIS - 2006

Não há dados oficiais sobre o número de empresas que costuma realizar eventos fora de sua sede, nem quanto à frequência, número de participantes, duração e serviços utilizados. No entanto, conforme experiência de mercado, pode-se dizer que em geral as empresas de médio e grande porte, especialmente da indústria e construção civil, costumam investir mais em eventos fora da sede para fins de treinamento, confraternização, ações comerciais com clientes etc.

Considerando a grande quantidade de empresas de pequeno porte e o tamanho das salas de eventos da Pousada Betânia, acredita-se que é possível captar eventos destes estabelecimentos.

A maioria dos eventos não inclui serviços de hospedagem, mas locação de sala e equipamentos, alimentação e estacionamento. Eventos com hospedagem são mais comuns nas grandes empresas, quando muitos funcionários de outras cidades vem participar. Vale ressaltar que o nível de exigência quanto ao padrão dos serviços costuma aumentar conforme o tamanho da empresa, o ramo de atuação e o grupo participante. Neste sentido, a Pousada Betânia considera que suas instalações e serviços são mais adequados para eventos voltados para grupos pertencentes à base operacional e não gerencial.

A maior parte dos hotéis instalados em Curitiba oferece serviços para atender o público executivo, conforme o perfil de turistas majoritário identificado através da pesquisa de demanda turística da cidade. As instalações e serviços são mais requintados, há mais mordomias à disposição do cliente, o número de funcionários é maior, os restaurantes oferecem grande variedade de cardápios e as salas de eventos são grandes, com pé direito alto, dotadas de ar-condicionado e diversas opções de montagem de mesas e cadeiras, aptas para atender quase todos os tipos de eventos.

Porém, estes hotéis por estarem na região central da cidade e terem estrutura predial, não disponibilizam área externa para atividades que requerem contato com a natureza e espaço para dinâmicas ao ar livre e jogos esportivos. Além disso, o custo dos eventos realizados em hotéis 3, 4 e 5 estrelas é alto, proporcional ao tipo de serviço prestado.

A necessidade de realizar eventos fora da sede da empresa, sejam eles com fins de treinamento, planejamento, comercial etc., é cada vez maior, visto que a mudança de ambiente proporciona maior integração e concentração dos participantes. Porém, o custo pode restringir o número de eventos realizados. Neste sentido, a Pousada Betânia pode ser uma opção atraente para as empresas que desejam proporcionar este tempo fora de suas instalações, porém sem gastar muito.

Outra tendência relevante é o aumento do número de empresas de consultoria especializadas em realizar treinamentos com vivências ao ar livre e que não exigem muitos serviços de sala e restaurante. Através de parcerias com este tipo de empresa é possível captar eventos que valorizem a proposta da Pousada Betânia.

3.2.2 Análise SWOT

a) Análise do ambiente interno

a.1) Instalações

Pontos fortes	Pontos fracos
<p>Prédio em bom estado de conservação;</p> <p>Ambiente familiar e aconchegante;</p> <p>Oferece como diferencial duas cozinhas para uso dos hóspedes equipadas com geladeira, microondas e utensílios para preparo de lanches e afins.</p> <p>Ampla área verde propicia tranquilidade, silêncio e beleza natural.</p>	<p>A maior parte das acomodações é conjugada (dois quartos dividem um banheiro). Isso dificulta a “venda” dos quartos.</p> <p>Não há previsão orçamentária para troca de mobílias, colchões, louças, reformas em geral.</p> <p>Estacionamento não coberto;</p> <p>Falta de segurança no estacionamento;</p> <p>Falta de interfone do lado esquerdo do motorista, sendo necessário descer do veículo (interfone está localizado no muro, ao lado direito do portão).</p> <p>Quadras de futebol e vôlei com gramado ruim, traves sem rede, linhas apagadas, rede de vôlei não é colocada regularmente.</p> <p>Bosque sem bancos e trilhas para caminhada, fica sem aproveitamento.</p>

Quadro 2 – Instalações

Fonte: Elaborado pelo autor

a.2) Serviços

Pontos fortes	Pontos fracos
<p>Orientação turística completa.</p> <p>Agendamento de táxis e transfers.</p> <p>Estacionamento gratuito.</p>	<p>Apresentação regular e pouca variedade do Buffet de café da manhã, almoço e jantar.</p> <p>Horário do café da manhã é tarde para hóspedes de empresas.</p> <p>Ausência de garçom ou outro tipo de atendimento no refeitório para servir bebidas e orientar a ocupação das mesas.</p> <p>Atendimento noturno inadequado. Não há recepção 24 horas, as diaconisas atendem de plantão, quando necessário.</p>

Quadro 3 – Serviços

Fonte: Elaborado pelo autor

a.3) Localização

Pontos fortes	Pontos fracos
<p>Proximidade da BR 116.</p> <p>Para turistas de SP e RJ que vem de carro 8 km é considerado perto do centro.</p> <p>Para clientes de igrejas a localização é boa por ser dentro de Curitiba e haver várias linhas de ônibus que passam em frente.</p> <p>Mais de 10 linhas de ônibus passam em frente.</p>	<p>Não é central.</p> <p>Requer explicação detalhada de como chegar para que o hóspede não se perca.</p> <p>Distante do Centro de Convenções da Unimed, diminuindo possibilidade de atender grupos que vem para os diversos congressos feitos lá.</p>

Quadro 4 – Localização

Fonte: Elaborado pelo autor

a.4) Recursos Humanos

Pontos fortes	Pontos fracos
<p>Clima organizacional amistoso, alimentado por valores cristãos.</p> <p>Boa comunicação entre as equipes.</p> <p>Treinamento através do Curso de Hotelaria oferecido pela IEB.</p> <p>Chefias dos setores de Alimentos e Bebidas e Governadoria trabalham na Pousada há 15 anos, são de extrema confiança e são comprometidas com os valores organizacionais.</p> <p>Treinamentos através dos cursos oferecidos pelo Sindotel.</p>	<p>Alta taxa de rotatividade de funcionários.</p> <p>Salários conforme piso da categoria. Não há plano de cargos e salários, organograma enxuto.</p> <p>Não há benefícios, além de alimentação no trabalho e vale transporte.</p> <p>Os dois pontos supramencionados levam à contratação de profissionais medianos (sem formação especializada ou sem experiência) que requerem mais tempo de treinamento.</p> <p>Não há turno fixo de trabalho nos setores de A&B e Governança, o que dificulta os planos pessoais dos funcionários.</p> <p>Há grande aproveitamento dos funcionários da governança em outras áreas como cozinha e escola, o que dificulta estabelecer uma rotina e desgasta a equipe.</p> <p>Excesso de funções da equipe de atendimento ao cliente (engloba reservas, recepção, eventos e comercial) dificulta a realização de um trabalho comercial disciplinado, visto que há diversas coisas acontecendo ao mesmo tempo e as negociações às vezes são interrompidas ou não acompanhadas após envio de propostas.</p>

Quadro 5 – Recursos Humanos

Fonte: Elaborado pelo autor

a. 5) Gestão

Pontos fortes	Pontos fracos
<p>Foco no desenvolvimento humano.</p> <p>Foco na sustentabilidade dos projetos sociais.</p> <p>A administração é central. Isso faz com que os recursos gerados pela escola e pelo hotel dêem suporte para investimentos na pousada e vice</p>	<p>Gestão deficiente da Gerente Geral devido ao acúmulo de funções.</p> <p>Falta de planejamento estratégico.</p> <p>Falta de orçamento.</p> <p>A Pousada é a última unidade da IEB a ser considerada nos investimentos (1º Hotel, 2º Escola, 3º Creche).</p> <p>Supervisão deficiente do setor de Alimentos e Bebidas.</p>

Quadro 6 – Gestão

Fonte: Elaborado pelo autor

a.6)Tecnologia

Pontos fortes	Pontos fracos
<p>Apesar do padrão do estabelecimento não exigir internet e telefone nos quartos, a Pousada disponibiliza internet wireless nas áreas sociais sem custos adicionais. Esse é um fator diferencial. Além disso, todas as acomodações possuem telefone para ligações externas.</p> <p>Devido ao alto custo dos equipamentos de apoio a eventos como data-show e sonorização, a Pousada terceiriza este serviço com empresa especializada, cuja avaliação dos clientes quanto à qualidade e instalação dos equipamentos é super positiva. A parceria torna completa a proposta da Pousada e contribui para que não haja ônus quanto à aquisição e manutenção destes recursos.</p> <p>A Pousada conta com sistema hoteleiro para auxiliar no gerenciamento de reservas, banco de dados, movimentação financeira e controle de estoque. Trata-se de uma versão simplificada, mas que substituiu as rotinas caseiras que roubavam tempo e produtividade do setor de atendimento.</p>	<p>As acomodações não têm televisão. Há apenas 10 aparelhos disponíveis colocados nos quartos quando solicitado pelo hóspede. Porém, além de serem poucos, são antigos e atrapalham a rotina das camareiras visto que dá trabalho colocar e tirar os televisores. Este item é considerado básico pelos turistas e hóspedes de empresas e a sua falta prejudica a “venda” dos serviços. O mesmo vale para a falta de TV a cabo.</p> <p>Os chuveiros são elétricos. Devido ao clima curitibano, seria melhor que fossem a gás para proporcionar maior aquecimento.</p> <p>Não há monitoramento interno com câmeras de segurança.</p> <p>As salas de eventos não têm ar-condicionado nem calefação.</p> <p>Os quartos não têm ventilador nem aquecedores</p>

Quadro 7 – Tecnologia

Fonte: Elaborado pelo autor

a.7) Reputação

Pontos fortes	Pontos fracos
<p>A boa imagem do Hotel Estância Betânia reflete positivamente no parecer do público quanto à Pousada Betânia, porém associando a ideia de que é mais simples e não tem opção de lazer.</p> <p>Para quem conhece a diferença entre Lar Rogate e Pousada Betânia, julgam a pousada melhor em termos de instalações e atendimento, porém sem piscina.</p> <p>Entre os clientes de igrejas, a Pousada é vista como opção mais cara, porém com mais conforto e facilidades do que as chácaras.</p> <p>Para turistas que viajam com a família, a avaliação da Pousada é boa e ótima no geral, reconhecida como opção tranquila, barata e acolhedora.</p>	<p>A Pousada ainda é pouco conhecida na cidade.</p> <p>Muitas pessoas confundem a Pousada com o Hotel.</p> <p>Muitas pessoas confundem a Pousada Betânia com o Lar Rogate, seu principal concorrente.</p> <p>Para clientes de empresas que não foram avisados quanto à proposta da Pousada, houve estranheza quanto ao padrão dos serviços (sem garçom, sem recepção 24 horas, sem serviço de quarto), conformando uma imagem de que é simples demais.</p> <p>Aspectos da fachada levam muitas pessoas a pensarem que a Pousada é um convento.</p>

Quadro 8 – Reputação

Fonte: Elaborado pelo autor

b) Análise do ambiente externo

b.1) Fatores econômicos

- Ambiente econômico internacional: Países ricos estão com a economia instável, aumento do desemprego e das dívidas públicas. Período pós crise financeira internacional de 2008, queda na taxa de crescimento da economia mundial, fase de recuperação gradual, com estímulos do governo para a economia. Gradativamente, retorno do crescimento equilibrado e aumento dos fluxos comercial e de capital, especialmente nos países emergentes e em desenvolvimento.
- Ambiente econômico nacional: controle da inflação, balança de pagamentos equilibrada e redução da taxa de juros contribuem para o crescimento do produto interno bruto, que tem sido superior aos demais níveis mundiais, Além disso, há maior acesso ao crédito e consumo das famílias gerado, entre outros fatores, por

políticas fiscais, pela diminuição do desemprego e pelo crescimento da renda média mensal do trabalhador brasileiro.

- Impactos das melhorias sociais na economia e no turismo, gerados pela ascensão de classe social de 31 milhões de brasileiros, modificando a composição social do país. Diminuição da pobreza, maior representatividade populacional das classes média e alta.

b.2) Fatores sócio-culturais

- A desconcentração do turismo mundial contribui para a diminuição das desigualdades e para a promoção de um ambiente favorável ao desenvolvimento mais equilibrado. Além disso, torna-se uma via de inclusão do Turismo na estratégia de luta contra a pobreza, vinculando a atividade aos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio.
- Aumento das viagens domésticas, média de 8,5 dias no destino, 56% ficam na casa de parentes e amigos, 30% em hotéis e similares, 45% viagem de carro. (fonte: FIPE / Mtur). Além disso, há um grande número de viagens rotineiras (mais de 10 para o mesmo destino em um ano). Predominância de deslocamentos intra-estaduais. São Paulo é o maior emissor de turistas domésticos para outros estados.
- Aumento do consumo do transporte aéreo gerado pela diminuição dos preços dos bilhetes, diminuição do consumo do transporte rodoviário, aumento da frota de veículos particulares que gera maior mobilidade para viagens rotineiras e de curta distância. Aumento do número de veículos locados.
- Aumento do número de eventos internacionais no país (2009 – 7ª posição).
- Ênfase na responsabilidade social requerida das empresas.
- Aumento do número de igrejas evangélicas no país.
- Há maior acesso à universidade e muitas medidas de incentivo à conclusão do ensino médio, porém a qualidade da educação brasileira está decaindo e a qualificação profissional em muitas áreas é fraca.
- Aumento da oferta de empregos tem gerado também a seleção de vagas pelos trabalhadores. Há grande dificuldade de se achar pessoas para atuar em trabalhos braçais e operacionais (empregadas domésticas, pedreiros, entregadores, camareiras, auxiliares de serviços gerais, zeladoras). Exemplo: os

brasileiros acham melhor trabalhar como vendedor do que pedreiro, como atendente de telemarketing do que empregada doméstica, mesmo que os outros salários sejam maiores, certas funções apresentam mais status social do que outras.

b.3) Fatores político-legais

- Maior atenção e interesse do Governo para o desenvolvimento sustentável do Turismo no Brasil. Documento Referencial Turismo no Brasil 2011-2014 apresenta as perspectivas do desenvolvimento do turismo brasileiro para os próximos anos. Trata-se de um documento que orienta a formulação de políticas públicas, os investimentos privados e a ação empresarial.
- Aumento do crédito para o setor, campanhas de incentivo para viagens domésticas, redirecionamento das estratégias de promoção internacional com destaque para a diversidade cultural e natural do Brasil.
- Investimentos do Governo, especialmente em infra-estrutura, para receber a Copa 2014 e as Olimpíadas de 2016: incentivo ao turismo nacional e maior visibilidade como destino internacional.
- Gestão descentralizada e compartilhada do Turismo com articulação de órgãos dos governos federal, estaduais e municipais, setor privado e organizações representativas da sociedade civil para implementação da política nacional de turismo no país.

b.4) Fatores tecnológicos

- Aumento do uso da Internet como fonte de informações sobre os destinos e empresas turísticas, tornando-se importante canal de comunicação.
- Aumento do uso da Internet para contatar empresas turísticas e efetuar reservas de serviços, tornando-se importante canal de distribuição.
- Disponibilização e maior acesso a equipamentos eletrônicos de orientação espacial do tipo GPS que fornece as direções necessárias para chegar a um destino, facilitando a locomoção de turistas.
- Uso intensivo de cartões de débito e crédito para pagamento dos serviços.
- Acesso à Internet nos destinos turísticos já é uma necessidade do turista.

- Diminuição do uso de telefones fixos oriunda das facilidades de aquisição e custo dos telefones celulares.

Analisando estes fatores, é possível identificar as seguintes oportunidades e ameaças para a Pousada Betânia:

Ameaças	Oportunidades
<p>Falta de profissionais qualificados que queiram trabalhar no ramo hoteleiro (finais de semana, salários).</p> <p>Aumento do número de estabelecimentos hoteleiros e outros tipos de alojamentos temporários formalizados no país, conforme dados do RAIS / MTE.</p> <p>Aumento do nível de exigência e dificuldade de fidelização. Procura por espaços mais sofisticados (exigência supera a oferta).</p> <p>Redução da demanda turística de Curitiba.</p> <p>Redução do número de eventos nacionais e internacionais realizados em Curitiba.</p> <p>Falta de investimentos na melhoria da infraestrutura dos aeroportos, rodoviária e das condições das rodovias.</p> <p>Depreciação dos atrativos turísticos da cidade por falta de manutenção da prefeitura.</p> <p>Regulamentação e fiscalização dos meios de hospedagem. Atualmente a Pousada Betânia apresenta alguns fatores não compatíveis com as exigências da EMBRATUR (recepção não é 24 horas, por exemplo).</p> <p>Falta de campanhas promocionais da cidade por parte da prefeitura.</p> <p>Preferência das igrejas por locais retirados e com mais opções de lazer para realização de retiros.</p> <p>Diminuição do número de retiros anuais realizados pelas igrejas.</p>	<p>Demanda advinda dos períodos de grandes eventos em Curitiba, em que os hotéis centrais não são suficientes e o público destes hotéis acaba procurando as demais opções, mesmo que não apresentem o conforto geralmente procurado.</p> <p>Maior acesso ao crédito e consumo das famílias gerado, entre outros fatores, por políticas fiscais, pela diminuição do desemprego e pelo crescimento da renda média mensal do trabalhador brasileiro.</p> <p>Ênfase na responsabilidade social requerida das empresas.</p> <p>Aumento do número de igrejas evangélicas no país.</p> <p>Aumento do crédito para o setor concedido pelo Governo.</p> <p>Aumento do uso da Internet como fonte de informações, meio de contato e meio de reservas.</p> <p>Investimentos do Governo, especialmente em infra-estrutura, para receber a Copa 2014 e as Olimpíadas de 2016: incentivo ao turismo nacional e maior visibilidade como destino internacional.</p>

Quadro 9 – Ameaças e Oportunidades

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3 Estratégia de marketing

3.3.1 Missão

Apesar do objetivo declarado pela IEB para o Ministério de Hospitalidade ser "Acolher o hóspede e proporcionar o seu bem-estar" sugere-se uma ampliação do mesmo para "Acolher o hóspede e proporcionar o seu bem-estar, gerando através dos serviços de hospedagem, alimentação e eventos, os recursos financeiros que dão suporte ao Projeto Social da IEB".

3.3.2 Objetivos de marketing

- Fortalecer a imagem da Pousada Betânia como outra unidade do grupo IEB, a fim de que fique claro para quem mora em Curitiba que Estância Betânia e Pousada Betânia apesar de terem a mesma administração, são locais diferentes e possuem padrão de serviços distinto.
- Consolidar a Pousada Betânia como opção de hospedagem econômica que proporciona tranquilidade em meio à natureza a apenas 8km do centro de Curitiba.
- Desvencilhar no meio evangélico de Curitiba e RM a ideia de que a Pousada Betânia e o Lar Rogate são o mesmo local.
- Tornar-se a melhor opção para retiros de até 70 pessoas.
- Tornar-se a melhor opção para eventos de pequenas e médias empresas que procuram espaço integrado à natureza com serviço enxuto e baixo custo.
- Tornar o site da Pousada Betânia um forte canal de comunicação e distribuição.
- Vender mais (aumentar o número de diárias) e vender melhor (gerenciar as reservas de modo que a ocupação resulte em uma diária média maior; direcionar a venda das datas conforme definido para cada público alvo – finais de semana atendendo somente igrejas, meio de semana atendendo turistas e empresas, férias e feriados atendendo turistas).

3.3.3 Objetivos financeiros

- Aumentar a diária média e a taxa de ocupação anual gradualmente;

Ano	Diária Média Mensal Vender melhor	Taxa de Ocupação Mensal Vender mais
2012	R\$ 70,00	45% - 432 diárias
2013	R\$ 75,00	50% - 480 diárias
2014	R\$ 77,00	55% - 528 diárias
2015	R\$ 79,00	60% - 576 diárias

Quadro 10 – Projeção Diária/Taxa de ocupação – 2012 - 2015

Fonte: Elaborado pelo autor

Estima-se a venda mensal de 256 diárias advindas do atendimento de grupos nos finais de semana ocupando todos os quartos com no mínimo duas pessoas e as demais diárias advindas da ocupação de meio de semana. (Ex. em 2012 a meta é de 432 diárias por mês, sendo que 256 são geradas pelos finais de semana e 176 são geradas nos meios de semana).

- Aumentar a participação dos serviços de hospedagem no faturamento, visto que a margem de lucro é maior do que de alimentação e eventos;

Ano	Hospedagem	Alimentação	Eventos	Total Anual
2012	R\$ 362.880,00	R\$ 288.000,00	R\$ 29.040,00	R\$ 679.920,00
2013	R\$ 432.000,00	R\$ 302.400,00	R\$ 48.900,00	R\$ 783.300,00
2014	R\$ 487.872,00	R\$ 324.000,00	R\$ 57.960,00	R\$ 869.832,00
2015	R\$ 546.048,00	R\$ 336.000,00	R\$ 71.250,00	R\$ 953.298,00

Quadro 11 – Projeção Faturamento – 2012 - 2015

Fonte: Elaborado pelo autor

Hospedagem: sugere-se a aplicação das seguintes tarifas para os próximos anos:

Ano	Apto. Ind.	Apto. Duplo	Quarto ind. Conj.	Quarto duplo conj.	Grupos (acima de 60 pessoas).
2012	R\$ 59,00	R\$ 86,00	R\$ 49,00	R\$ 80,00	R\$ 39,00 por pessoa
2013	R\$ 69,00	R\$ 90,00	R\$ 59,00	R\$ 84,00	R\$ 40,00 por pessoa
2014	R\$ 73,00	R\$ 94,00	R\$ 63,00	R\$ 88,00	R\$ 41,00 por pessoa
2015	R\$ 77,00	R\$ 99,00	R\$ 67,00	R\$ 92,00	R\$ 42,00 por pessoa

Quadro 12 – Projeção Tarifas– 2012 - 2015

Fonte: Elaborado pelo autor

- Para apartamento ou quarto triplo, acrescentar 50% do valor da diária.
- Crianças até 3 anos cortesia, de 4 a 7 anos pagam 30% do valor da diária dos pais e de 8 a 12 anos pagam 70%.
- Em 2014 no período da Copa, as diárias terão um aumento de 30%.
- Ações promocionais nunca poderão praticar valores inferiores à tarifa para grupos, trata-se do mínimo possível.

Alimentação: a meta considera a venda de 2 mil refeições (almoço ou jantar) por mês, 24 mil por ano, com os seguintes valores:

Ano	Almoço / Jantar	Café da manhã day use
2012	R\$ 12,00	R\$ 9,00
2013	R\$ 12,60	R\$ 9,50
2014	R\$ 13,50	R\$ 10,00
2015	R\$ 14,00	R\$ 10,50

Quadro 13 – Projeção Valor refeições– 2012 - 2015

Fonte: Elaborado pelo autor

Eventos: a meta considera a realização de eventos day use realizados entre 2ª e 6ª feira. Estima-se para cada sala a prospecção da seguinte quantidade de eventos para cada ano:

Eventos Day Use	2012	2013	2014	2015
Sala Salvador	4 por mês 48 por ano	6 por mês 72 por ano	8 por mês 96 por ano	8 por mês 96 por ano
	Diária: R\$ 250,00	Diária: R\$ 275,00	Diária: R\$ 280,00	Diária: R\$ 300,00
Sala Fortaleza	2 por mês 24 por ano	4 por mês 48 por ano	4 por mês 48 por ano	5 por mês 60 por ano
	Diária: R\$ 200,00	Diária: R\$ 220,00	Diária: R\$ 225,00	Diária: R\$ 250,00
Sala Recife	6 por mês 72 por ano	8 por mês 96 por ano	8 por mês 96 por ano	10 por mês 120 por ano
	Diária: R\$ 150,00	Diária: R\$ 165,00	Diária: R\$ 180,00	Diária: R\$ 200,00
TOTAL	144 por ano	216 por ano	240 por ano	276 por ano
Equipamentos	R\$ 20,00 por equipamento locado. Meta: 50% dos eventos. R\$ 1.440,00	R\$ 25,00 por equipamento locado. Meta: 50% dos eventos. R\$ 2.700,00	R\$ 25,00 por equipamento locado. Meta: 50% dos eventos. R\$ 3.000,00	R\$ 25,00 por equipamento locado. Meta: 50% dos eventos. R\$ 3.450,00

Quadro 14 – Projeção Valor refeições– 2012 - 2015

Fonte: Elaborado pelo autor

- A diária equivale a locação da sala para o período de 12 horas.
- Analisar caso a caso as solicitações de locação de salas para meio período (até 4 horas), conforme disponibilidade, frequência dos eventos, inclusão de alimentação;
- Os grupos só poderão trazer equipamentos se os mesmos forem próprios. Pretende-se, deste modo, que na negociação se obtenha esta informação e que se aumente o número de locações com a Pousada. Caso o cliente alegue que em outras empresas de locação de equipamentos os preços são melhores, tentar negociar com a Satélite melhores valores.

3.3.4 Mercados-alvo

- De domingo à quinta-feira: Empresas de pequeno e médio porte que realizam eventos com e sem hospedagem; Turistas (participantes de eventos; turistas à trabalho que não procuram padrão executivo, mas tarifas acessíveis).
- De sexta-feira à domingo: Grupos de igrejas evangélicas de Curitiba e Região Metropolitana (especialmente Colombo e Pinhais) de médio porte (entre 200 e 500 membros) que costumam realizar retiros para cerca de 70 pessoas.
- Feriados e Férias (janeiro e julho): Famílias: turistas casais com filhos,

3.3.5 Posicionamento:

A Pousada Betânia deseja ser vista como opção BBB de hospedagem, retiros e eventos corporativos, ou seja, é bom, bonito e barato.

A imagem que se pretende formar entre os turistas é de que é um lugar barato, aconchegante, sem requinte, porém muito tranquilo e com ótimo atendimento.

O que se pretende construir entre as igrejas evangélicas de médio porte é de que é um lugar mais confortável e mais próximo para a realização de retiros do que as chácaras, serve uma comida caseira muito saborosa, e tem preço um pouco acima do que as chácaras, porém vale mais a pena visto os benefícios que oferece.

Já se pretende formar entre as empresas de pequeno e médio porte um posicionamento de ambiente integrado à natureza, marcado pela tranquilidade, propício para integrar, concentrar e estimular os participantes a refletirem os objetivos empresariais. É barato e apesar da simplicidade, atende todas as necessidades dos eventos.

3.3.6 Estratégias

A estratégia adotada para alcançar Turistas e Empresas de pequeno e médio porte de Curitiba será a de Liderança total em custos, ou seja, o fator predominante na decisão de compra deverá ser a atratividade dos valores apresentados, levando o cliente a ponderar que a relação custo x benefício é justa e que a proposta da Pousada Betânia atende suas necessidades essenciais. Para isso, será fundamental uma revisão de todos os setores da Pousada a fim de reduzir ao máximo os custos das operações, administrativos e de pessoal.

Já para as Igrejas Evangélicas, a estratégia será a Diferenciação, ou seja, ao comparar a proposta da Pousada Betânia com as demais opções de locais para retiros, o cliente deverá perceber que há diversos itens adicionais diferenciados que tornam a Pousada melhor que os concorrentes e que apesar do custo ser superior, vale a pena paga-lo pela qualidade do serviço. Neste caso, a Pousada deverá adotar uma política de atendimento exclusivo destes eventos, não mais atendendo eventos simultâneos e hospedando turistas nestas datas. Por isso, é fundamental que a negociação dos retiros inclua a ocupação de todos os quartos.

3.3.7 Mix de marketing

a) Produtos

A Pousada Betânia oferece três “produtos”: hospedagem, eventos e alimentação. Por atender três públicos diferentes, a avaliação das características dos serviços muda devido à variação de necessidades e referência de cada tipo de cliente. É necessário, portanto, adequar a oferta a um padrão que atenda as necessidades essenciais dos três públicos atendidos, conforme quadro 11:

	Igrejas	Turistas	Empresas	Produto IDEAL Pousada Betânia
Hospedagem	<p>Conforto mínimo (refere-se ao estado do colchão e roupas de cama e banho, funcionamento do chuveiro, limpeza).</p> <p>Estacionamento amplo e seguro.</p> <p>Não precisam de TV.</p> <p>Roupas de cama e banho são diferenciais.</p> <p>Ventilador e aquecedor são diferenciais.</p>	<p>Conforto médio (refere-se ao estado do colchão e roupas de cama e banho, funcionamento do chuveiro, limpeza).</p> <p>Privacidade (não compartilham banheiro com outros hóspedes).</p> <p>TV é item básico.</p> <p>Ventilador e aquecedor.</p> <p>Internet wireless.</p> <p>Estacionamento seguro.</p> <p>Área verde e de lazer pode ser diferencial.</p>	<p>Conforto médio (refere-se ao estado do colchão e roupas de cama e banho, funcionamento do chuveiro, limpeza).</p> <p>Privacidade (não compartilham banheiro com outros hóspedes).</p> <p>TV é item básico.</p> <p>Ventilador e aquecedor.</p> <p>Internet wireless.</p> <p>Estacionamento amplo e seguro.</p>	<p>Conforto médio (refere-se ao estado do colchão e roupas de cama e banho, funcionamento do chuveiro, limpeza).</p> <p>PLANO: TV em todos os quartos.</p> <p>PLANO: Recepção 24 horas.</p> <p>PLANO: Locação de ventiladores e aquecedores.</p> <p>PLANO: Todos os quartos com banheiro privativo.</p> <p>Internet wireless gratuita nas áreas sociais.</p> <p>Estacionamento amplo.</p>
Eventos	<p>Conforto mínimo (estado das mesas e cadeiras, iluminação, pintura).</p> <p>Estacionamento amplo e seguro.</p> <p>Exclusividade.</p> <p>Liberdade para uso de som alto.</p> <p>Liberdade de horários.</p> <p>Locação de equipamentos.</p> <p>Ventilador e aquecedor são diferenciais.</p> <p>Suporte / atendimento.</p> <p>Área de lazer é diferencial.</p>	<p>Não se aplica</p>	<p>Conforto médio (estado das mesas e cadeiras, iluminação, pintura).</p> <p>Estacionamento amplo e seguro.</p> <p>Internet wireless.</p> <p>Silêncio.</p> <p>Locação de equipamentos.</p> <p>Ventilador e aquecedor.</p> <p>Suporte / atendimento.</p> <p>Área verde e de lazer pode ser diferencial.</p>	<p>Conforto médio (estado das mesas e cadeiras, iluminação, pintura).</p> <p>Estacionamento amplo.</p> <p>Internet wireless.</p> <p>Silêncio.</p> <p>Locação de equipamentos.</p> <p>PLANO: Locação de ventiladores e aquecedores.</p> <p>Suporte / atendimento.</p> <p>Para eventos exclusivos, é possível uso de som alto.</p> <p>Área verde com quadras para vôlei e futebol.</p> <p>PLANO: Área de lazer (piscina coberta, sala de jogos, trilha no bosque).</p>
Alimentação	<p>Apresentação do Buffet;</p> <p>Sabor dos alimentos;</p> <p>Rápida reposição.</p> <p>Atendimento, organização e limpeza do restaurante;</p> <p>Apreciam que haja pelo menos suco artificial incluso.</p> <p>Identificação dos pratos do buffet.</p>	<p>Apresentação do Buffet;</p> <p>Variedade do cardápio;</p> <p>Sabor dos alimentos;</p> <p>Horário do café da manhã estendido (ideal é das 07h00 às 10h00).</p> <p>Atendimento, organização e limpeza do restaurante;</p> <p>Venda de bebidas no restaurante;</p> <p>Identificação dos pratos do buffet.</p>	<p>Apresentação do Buffet;</p> <p>Variedade do cardápio;</p> <p>Sabor dos alimentos;</p> <p>Atendimento, organização e limpeza do restaurante;</p> <p>Venda de bebidas no restaurante;</p> <p>Identificação dos pratos do buffet.</p>	<p>Horário do café da manhã estendido (ideal é das 07h00 às 10h00).</p> <p>Apresentação do Buffet;</p> <p>Variedade do cardápio;</p> <p>Sabor dos alimentos;</p> <p>Rápida reposição</p> <p>Atendimento, organização e limpeza do restaurante;</p> <p>PLANO: Venda de bebidas no restaurante;</p> <p>Identificação dos pratos do buffet.</p>

Quadro 15– Adequação a oferta ao padrão : Foco nos públicos

Fonte: Elaborado pelo autor

b) Preços

Os valores dos serviços deverão ser estabelecidos levando em consideração:

- Dados obtidos a partir de pesquisa das tarifas aplicadas pelos concorrentes diretos e indiretos;
- Análise do orçamento e custo médio de cada UH;
- Análise do histórico das datas mais e menos procuradas;
- Análise dos eventos previstos para a cidade (congressos que geram aumento significativo da demanda).

Nos casos em que são solicitados descontos ou em cotação de grupos, a proposta deverá levar em consideração

- Número de diárias (quanto mais dias, menor tarifa);
- Tipo da acomodação (quanto mais pessoas na mesma UH, menor tarifa);
- Número de pessoas (quanto maior, menor tarifa);
- Contratação de serviços extras (alimentação, eventos).

c) Praça / Distribuição

Os canais de distribuição que deverão ser utilizados são:

- Telefone;
- Internet (site da Pousada, e-mail, skype);
- Pessoalmente na Pousada;
- Visitas ao cliente;
- Agências de viagens.

d) Propaganda e promoção

Os canais de comunicação que deverão ser utilizados são:

- Site da Pousada;
- Sites de busca;
- Sites de eventos na cidade;

- Links patrocinados no Google;
- Revistas evangélicas;
- Revistas das denominações evangélicas;
- Apoio a eventos evangélicos;
- Folders nos pontos de informações turísticas do aeroporto e da rodoviária;
- Mala direta para igrejas evangélicas / pastores;
- E-mail marketing;
- Visitas;
- Prospecção.

e) Pessoas / Atendimento ao Cliente

Visando a qualidade dos serviços prestados, a gestão de pessoas da Pousada Betânia deve:

- Treinar e avaliar o desempenho dos funcionários constantemente;
- Desenvolver a Cordialidade no atendimento, a Rapidez nos procedimentos, e a capacidade de fornecer Informações completas aos hóspedes;
- Cultivar os princípios organizacionais: honestidade, amor, prontidão para servir, dedicação;
- Estimular a escuta atenta de todos os funcionários às opiniões do cliente para promover constantemente as melhorias necessárias para a satisfação dos hóspedes.

3.4 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO

Para implementação do plano foram criados programas de acordo com o foco da ação, apresentados a seguir.

3.4.1 Programa 1: Gestão de Pessoas

Objetivos:

- *Reduzir a rotatividade e conseqüentemente os custos e desgaste de treinamento;*

- *Melhorar o desempenho para reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços;*
- *Promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores.*

Tendo em vista as operações de outros hotéis maiores e com padrão de serviços superior em que a relação número de funcionários por UH é menor do que na Pousada, nota-se que é possível reduzir o número de funcionários se houver melhora no desempenho resultante de treinamento adequado. Para viabilizar preços competitivos seguindo a estratégia de Liderança Total em Custos, sugere-se a seguinte composição do organograma:

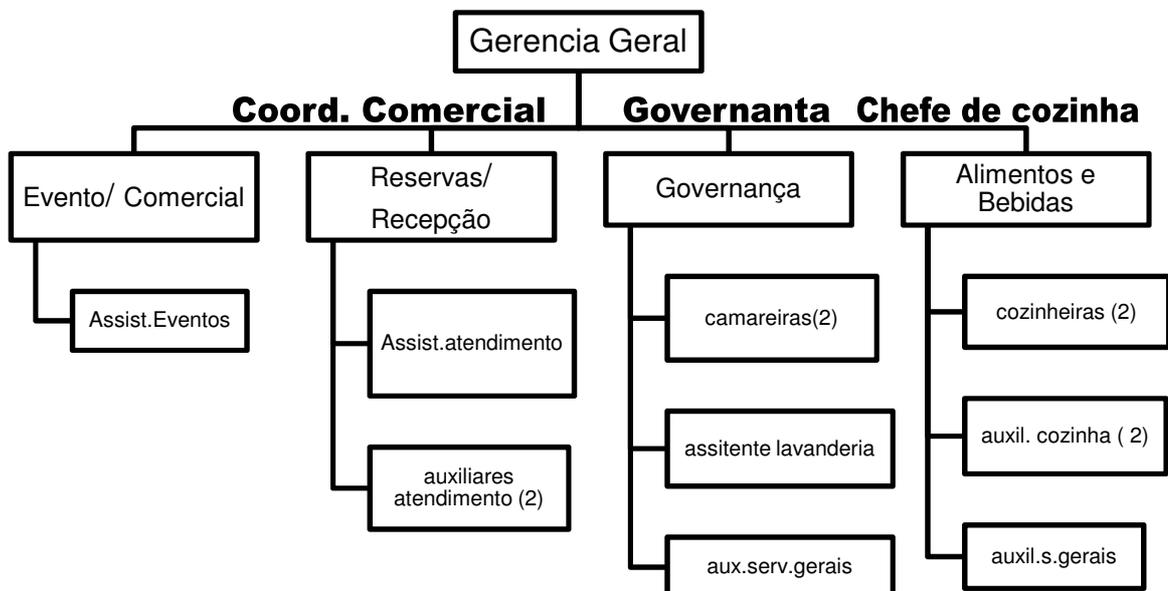


Figura 7: Sugestão de Organograma

Fonte: Elaborado pelo autor.

Abaixo, seguem ações necessárias para o alcance dos objetivos, agrupadas em quatro grupos: Mudanças Gerais; Treinamentos; Avaliação de Desempenho; Remuneração.

Mudanças Gerais		
Ações	Responsável	Prazo
Contratar um gerente geral.	RH	Janeiro 2012
Substituir a chefia de Alimentos e Bebidas.	RH	Janeiro 2012
Com intuito de ampliar o horário de atendimento da recepção e depender menos da assistência das diaconisas nos plantões noturnos e finais de semana, e realizar um trabalho comercial mais forte e eficiente, é necessário contratar um novo profissional e separar o setor de Atendimento ao Cliente em dois setores: Eventos / Comercial e Reservas / Recepção. Este novo profissional poderá auxiliar no atendimento do restaurante na venda de bebidas.	RH	Janeiro 2012
Separar a equipe de limpeza da escola da equipe de Governança da Pousada.	Gerente RH	Janeiro 2012
Realizar demais mudanças previstas para compor o organograma ideal.	RH	Julho 2012
Comunicar às chefias que as escalas de funcionários deverão ser elaboradas de modo a proporcionar 1 final de semana a cada 2 meses por funcionário.	Gerente RH	Janeiro 2012
Comunicar às chefias que será necessário fixar o horário de trabalho de cada funcionário, permitindo no máximo 1 alteração por semana.	Gerente RH	Janeiro 2012
Comunicar às chefias que será necessário fixar o setor de atuação de cada funcionário, permitindo no máximo 1 mudança por semana.	Gerente RH	Janeiro 2012
Comunicar às chefias que cada funcionário poderá fazer no máximo 4 horas por semana de banco de horas.	Gerente RH	Janeiro 2012
Elaborar um quadro interativo no refeitório dos funcionários com informações úteis (horários de ônibus, serviços públicos, direitos e deveres), opiniões de hóspedes, dicas (receitas, moda, cidadania etc), lembretes (reuniões de setores, treinamentos), aniversariantes e metas do mês, resultados do mês anterior, valores da IEB etc.	RH com Chefias de Atend. / Gov. / A&B	Janeiro 2012
Fixar reuniões semanais das chefias com suas equipes e das chefias com a gerência geral. Para cada reunião deverá ser elaborado um relatório (seguir modelo já existente) para acompanhamento dos assuntos tratados.	Gerente RH	Dezembro 2011

Quadro 16– Ações : Mudanças Gerais

Fonte: Elaborado pelo autor

Treinamentos		
Ações	Responsável	Prazo
Treinar as chefias dos setores de A&B, Governança e Atendimento para trabalharem nos finais de semana em sistema de plantão gerencial, a fim de que deixem de trabalhar no sistema 6 por 1 e trabalhem somente 1 final de semana por mês, acompanhando todos os setores.	Gerente RH	Fevereiro 2012
Reciclar com as chefias como deve ser feito o Treinamento inicial (teórico e prático, apresentação dos procedimentos, rotinas diárias, semanais, quinzenais, mensais, periódicas, responsabilidades, valores da Pousada).	Gerente RH	Fevereiro 2012
Programar e elaborar 3 treinamentos periódicos: um para aprimoramento técnico, outro sobre relacionamento com o cliente (postura, atendimento) e outro sobre profissionalismo (direitos e deveres, ética, valores organizacionais).	Gerente RH	Janeiro 2012
Programar e elaborar 2 treinamentos gerenciais para as chefias que contribuam para o desenvolvimento de habilidades como liderança, administração de conflitos, avaliação de desempenho, administração do tempo etc.	Gerente RH	Janeiro 2012
Programar treinamento com as plantonistas 3 vezes por ano.	Chefia de Atendimento ao Cliente	Fevereiro 2012
Treinar chefias de Alimentos e Bebidas e Governança para utilizarem o Sistema Hoteleiro Desbravador e terem acesso às previsões de movimentação (entradas e saídas), situação das acomodações (livres, ocupados, esperando limpeza) e demais informações que auxiliam o planejamento das atividades reduzindo a dependência da recepção para entrega destes dados	Chefia de Atendimento ao Cliente	Março 2012

Quadro 17– Ações : Treinamentos

Fonte: Elaborado pelo autor

Avaliação de Desempenho		
Ações	Responsável	Prazo
Definir com as chefias dos setores os check lists de cada função / turno e instruí-las sobre como os funcionários deverão utilizá-los e como deverá ser feito o acompanhamento.	Gerente RH / Chefias	Fevereiro 2012
Instruir chefias sobre o novo sistema de avaliação de desempenho;	Gerente RH	Fevereiro 2012
Iniciar novo sistema de avaliação de desempenho;	Chefias / Gerente RH	Fevereiro 2012

Quadro 18– Ações : Avaliação de desempenho

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao invés de realizar somente duas avaliações de desempenho no período de experiência do funcionário, sugere-se que mensalmente a chefia faça a avaliação utilizando o mesmo formulário já existente, fazendo as correções necessárias. O formulário contém 4 opções (RUIM, REGULAR, BOM e ÓTIMO) que geram uma pontuação, conforme quadro 14 :

RUIM	0 ponto
REGULAR	3 pontos
BOM	7 pontos
ÓTIMO	10 pontos

Quadro 19– Pontuação de avaliação

Fonte: Elaborado pelo autor

É feita a soma dos pontos de todos os itens e o total dividido pelo número de itens do formulário para se obter uma média mensal de desempenho. Após 6 avaliações serão somadas as médias. Haverá bonificação conforme os resultados abaixo:

Resultado	Bonificação
De 40 a 50 pontos	R\$ 60,00
De 51 a 55 pontos	R\$ 100,00
De 56 a 60 pontos	R\$ 150,00 + Day Use no Hotel com a família (cônjuge e filhos), incluindo almoço e uso da área de lazer completa.

Quadro 20– Bonificações

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro interativo poderá ser usado para informar quais funcionários receberam bonificação.

Remuneração			
Ações	Responsável	Prazo	
Revisar valores de bonificação para alcance de metas da equipe de Atendimento ao Cliente.	Gerente RH	Dezembro 2011	
Realizar convênio com Centro Médico Dr. Bernardo (o convênio é gratuito e os funcionários pagam as consultas por valores acessíveis).	Gerente RH	Janeiro 2012	
Verificar qual tipo de benefício é financeiramente viável para a Pousada.	Gerente RH	Fevereiro 2012	
Pesquisar com os colaboradores qual opção de benefício é mais interessante (apresentar somente opções financeiramente viáveis).	Gerente RH	Março 2012	
Incluir benefício.	Gerente RH	Abril 2012	

Quadro 21– Ações: Remuneração

Fonte: Elaborado pelo autor

3.4.2 Programa 2: Cuidando da Imagem

Objetivos:

- Fortalecer a imagem da Pousada Betânia de modo que não se confunda com o Hotel Estância Betânia e com o Lar Rogate;
- Construir uma referência positiva a respeito da atuação da Pousada Betânia: atendimento prestado, responsabilidade social exercida;

Ações	Responsável	Prazo
Estabelecer como procedimento do setor de Governança a colocação e reposição em todas as acomodações do cartão de visita da Pousada juntamente com o novo testeamento;	Chefia Gov.	Dezembro 2011
Estabelecer como procedimento da recepção da Pousada Betânia o envio semanal de material promocional da Pousada para divulgação no display do Hotel;	Chefia Atend.	Dezembro 2011
Alterar a placa da frente da Pousada (cor prateada de fundo e letras da logo não são bem enxergadas à noite), incluindo telefone, colocando dos dois lados do muro para que seja vista dos dois sentidos da rua.	Gerente Comercial	Dezembro 2011
Atualização do site da Pousada (novas fotos, revisão das informações);	Gerente Comercial	Fevereiro 2012
Inclusão no site das informações institucionais da Pousada (missão, IEB, projetos sociais);	Gerente Comercial	Fevereiro 2012
Criação de slogan para acompanhar o nome da Pousada e referenciar o público sobre o padrão de serviços prestado;	Gerente Comercial	Fevereiro 2012
Estabelecer como procedimento do setor de marketing a atualização semanal do site para aumentar a pontuação no Google e a visibilidade do site. Esta atualização pode ser de informações sobre eventos culturais na cidade, dicas úteis ao turista etc.	Gerente Comercial	Fevereiro 2012
Atualização do cartão de visita da Pousada com slogan criado;	Gerente Comercial	Março 2012
Atualização dos tops e assinaturas de e-mail com slogan criado;	Gerente Comercial	Março 2012
Inclusão no site da Pousada de informações turísticas sobre Curitiba e Região Metropolitana;	Gerente Comercial	Abril 2012
Elaboração da versão do site em inglês.	Gerente Comercial	Julho 2012

Quadro 22– Ações: Cuidando da imagem

Fonte: Elaborado pelo autor

3.4.3 Programa 3: Melhorando os Serviços

Objetivos:

- Aumentar a qualidade dos serviços prestados;
- Tornar a oferta da Pousada Betânia mais atraente;
- Viabilizar o atendimento de solicitações dos hóspedes de modo a não encarecer as tarifas básicas, mas cobrar como serviços extras.

Ações	Responsável	Prazo
Atualizar informativo dos quartos quanto aos serviços oferecidos;	Chefia de Atend.	Dezembro 2011
Providenciar opção de pagamento com cartão de débito e crédito (estudar possibilidade de cobrar do cliente a taxa descontada pelo cartão) para deixar de receber pagamentos em cheque;	Chefia de Atend.	Dezembro 2011
Elaborar um kit com informações úteis para entregar aos hóspedes turistas (mapa, atrativos, horários, restaurantes, opções de delivery próximas à Pousada) para entregar no check in;	Chefia Atend.	Dezembro 2011
Revisar os procedimentos do setor de Atendimento ao Cliente e assegurar que: <ul style="list-style-type: none"> - durante a reserva o hóspede seja bem informado sobre como chegar, horário de funcionamento e condições de pagamento; - no check in o hóspede seja bem informado quanto horários da recepção e café da manhã; sobre a copa de apoio; receba o controle remoto do portão (se estiver de carro); faça o pagamento das diárias e receba a nota fiscal; receba o kit turista e a senha de acesso à internet nas áreas sociais; - no check out o hóspede preencha o opinário, devolva o controle remoto e as chaves e pague eventuais consumos extras; - o cadastro do hóspede seja completo e alimentado conforme opiniões verificadas no opinário a fim de gerar um histórico e corrigir eventuais falhas no serviço; - a mesa com jornais e revistas do lobby esteja sempre arrumada com material atualizado; - o display com material institucional esteja sempre abastecido; 	Gerente Geral com Chefia de Atend.	Fevereiro 2012
Providenciar atendimento dos hóspedes no restaurante para orientar quais são as mesas disponíveis, controlar o número de pessoas de cada grupo e vender bebidas. Sugere-se que alguém da recepção realize este trabalho.	Gerente Geral com Chefia de Atend.	Fevereiro 2012
Definir como será feita a venda e a cobrança das bebidas no restaurante;	Gerente Geral / Chefia Atend. / Chefia de A&B	Fevereiro 2012

Ações	Responsável	Prazo
<p>Revisar os procedimentos da Governança e definir o padrão a ser usado em todas as acomodações dos seguintes itens: dobras de toalha, dobras de cobertor, posição dos travesseiros e cortinas, posição do informativo sobre o funcionamento da Pousada, apresentação do enxoval, combinação das cores, arrumação da copa de apoio, estado das louças, limpeza da geladeira, reposição das etiquetas e canetas para identificação dos itens guardados pelos hóspedes; limpeza periódica dos chuveiros; avaliação periódica dos colchões e assentos sanitários.</p>	Gerente Geral com Chefia de Gov.	Março 2012
<p>Revisar os procedimentos de Alimentos e Bebidas e definir o padrão a ser usado em todas as refeições quanto: apresentação do buffet, montagem das mesas, posição das persianas do restaurante, louças extras no buffet, estado das louças, limpeza do salão, limpeza e reposição das guardanapeiras, identificação dos pratos servidos no almoço e jantar, utilização ou não de carrinho para os hóspedes colocarem as louças sujas (se sim, onde colocá-lo).</p>	Gerente Geral com Chefia de A&B.	Abril 2012
<p>Definir opções de cardápios com o mesmo padrão de buffet e custos semelhantes, para atender a todos os clientes de igual modo, agilizar as atividades da cozinha e a programação do setor de compras, e possibilitar que o setor de eventos apresente aos clientes as opções de cardápio disponíveis.</p>	Gerente Geral com Chefia de A&B.	Abril 2012
<p>Definir opções de cardápio simplificadas para atender grupos de igrejas (somente quando a negociação exige muito a redução de preço, pois não convém diminuir valores da diária);</p>	Gerente Geral com Chefia de A&B.	Abril 2012
<p>Rever parceria com fornecedor de coffee break (realizar pesquisa de preços e degustação de outras opções para contratar conforme perfil do cliente – mais simples ou sofisticado);</p>	Gerente Geral com Chefia de A&B.	Abril 2012
<p>Contratar profissional para trabalhar de madrugada (preferencialmente homem que poderia ser auxiliar de hospedagem, realizando check ins e check outs e atividades simples da Governança e Alimentos e Bebidas);</p>	Gerente RH	Março 2014

Quadro 23– Ações: Melhorando o serviço

Fonte: Elaborado pelo autor

3.4.4 Programa 4: Incrementando a Infra-Estrutura

Objetivos:

- Assegurar instalações com boas condições de estadia que proporcione descanso, higiene, lazer e segurança aos hóspedes;
- Melhorar as opções de lazer para tornar a oferta da Pousada Betânia mais atraente;
- Conservação e valorização do patrimônio;

Ações	Responsável	Prazo
Comprar 16 televisores e instalar nas nos 6 apartamentos e nos 10 quartos do térreo;	Gerente Patrimônio	Dezembro 2011
Comprar 15 ventiladores e definir valores para locação.	Gerente Patrimônio	Dezembro 2011
Comprar ventiladores para as salas de eventos	Gerente Patrimônio	Dezembro 2011
Avaliar e substituir objetos de decoração dos quartos (quadros, vasos, abajures, toalhas de mesa são muito antigos);	Gerente Patrimônio	Dezembro 2011
Melhorar o gramado das quadras de vôlei e futebol;	Gerente Patrimônio	Dezembro 2011
Providenciar redes para as traves de futebol;	Gerente Patrimônio	Dezembro 2011
Colocar 10 bancos na área verde;	Gerente Patrimônio	Dezembro 2011
Abrir trilhas no bosque e espaços para rodas de grupos;	Gerente Patrimônio	Dezembro 2011
Instalar interfone ao lado esquerdo do portão eletrônico de modo que quem chega ou sai de carro consiga apertar o botão sem precisar descer do veículo.	Gerente Patrimônio	Janeiro 2012
Transformar a ante-sala da capela e a capela em uma sala de jogos após adquirir mesa de ping-pong, pibolim e sinuca.	Gerente Patrimônio	Fevereiro 2012
Transformar a sala "Recepção 1" em sala de oração e leitura.	Gerente Patrimônio	Fevereiro 2012
Aumentar a iluminação externa;	Gerente Patrimônio	Março 2012
Comprar 15 aquecedores e definir valores para locação (quartos e salas);	Gerente Patrimônio	Abril 2012
Avaliar e trocar chuveiros;	Chefia Gov.	Mai 2012
Avaliar e trocar assentos sanitários;	Chefia Gov.	Julho 2012
Instalar sistema magnético de acesso (cartões magnéticos para abrir e fechar as portas de acesso à Pousada e ao quarto).	Gerente Patrimônio	Julho 2012
Comprar microondas para copa de apoio do térreo;	Gerente Patrimônio	Setembro 2012
Comprar 16 televisores e instalar nos quartos do subsolo e 1º andar;	Gerente Patrimônio	Novembro 2012
Avaliar e trocar colchões dos 6 apartamentos;	Chefia Gov.	Dezembro 2012
Avaliar e trocar as cortinas das acomodações;	Chefia Gov.	Fevereiro 2013
Avaliar e trocar as cortinas das salas de eventos;	Chefia Gov.	Fevereiro 2013

Ações	Responsável	Prazo
Instalar câmeras de segurança com sistema de gravação de imagens (vista do portão eletrônico interna, vista da porta da recepção, vista do estacionamento, vista da garagem, vista da quadra de vôlei e acesso lateral.	Gerente Patrimônio	Fevereiro 2013
Trocar o carpete dos 16 quartos que ainda tem este tipo de piso por vulcapiso ou paviflex.	Gerente Patrimônio	Abril 2013
Avaliar e trocar colchões dos 10 quartos do térreo;	Chefia Gov.	Junho 2013
Trocar o carpete da sala Fortaleza por vulcapiso.	Gerente Patrimônio	Julho 2013
Trocar o carpete da sala Salvador por vulcapiso.	Gerente Patrimônio	Julho 2013
Construir uma piscina coberta;	Gerente Patrimônio	Novembro 2013
Avaliar e trocar colchões dos 10 quartos do 1º andar;	Chefia Gov.	Dezembro 2013
Transformar os 10 quartos conjugados do térreo em apartamentos, tornando os banheiros privativos.	Gerente Patrimônio	Fevereiro 2014
Avaliar e trocar colchões dos 8 quartos do subsolo;	Chefia Gov.	Mai 2014
Transformar os 10 quartos conjugados do 1º andar em apartamentos, tornando os banheiros privativos.	Gerente Patrimônio	Dezembro 2014
Transformar os 08 quartos conjugados do subsolo em apartamentos, tornando os banheiros privativos.	Gerente Patrimônio	Dezembro 2015

Quadro 24– Ações: Incrementando a Infraestrutura

Fonte: Elaborado pelo autor

3.4.5 Programa 5: Cultivando Clientes

Objetivos:

- Cultivar relacionamentos com os clientes que demonstrem a abertura e o interesse da Pousada em ouvi-los e satisfazê-los, mantendo os clientes atuais, reconquistando clientes inativos e recebendo novos clientes.
- Estabelecer três fortes pilares do trabalho comercial: Pesquisa e identificação dos clientes potenciais; Cadastro completo dos dados dos clientes atuais e potenciais (banco de dados confiável); Relacionamento construído na entrega de atendimento gentil, hospitaleiro, honesto e confiável.
- Aumentar visibilidade da Pousada nas opções de busca da internet por pousadas, espaços para eventos e locais para retiros;

Mensalmente são elaboradas metas para a equipe de Atendimento ao Cliente. Sugere-se que as ações abaixo sejam distribuídas nas metas. Todas as ações comerciais da Pousada exigem da equipe de atendimento três características: cordialidade, rapidez na entrega (informação, pedido, proposta, retorno) e clareza (fornecer informações completas).

Nas tarefas de prospecção, é fundamental que logo após o primeiro contato seja enviado o e-mail com a proposta e que haja dois tipos de manutenção: a imediata (um dia após o envio, perguntando a opinião do cliente) e a periódica (mês a mês). Sugere-se que o trabalho seja dividido entre os dias de semana: segundas e terças prospecção de empresas; quartas e quintas prospecção de igrejas; sextas prospecção de turistas.

Para haver a progressão do valor da diária média, do número de diárias e eventos gerados ano a ano conforme mencionado nos objetivos financeiros, é necessário que a equipe de atendimento cuide bem de cada oportunidade de venda, gerenciando a ocupação conforme os objetivos de marketing.

As ações abaixo tem um prazo inicial para serem feitas, porém não deverão ocorrer somente uma vez, mas periodicamente.

Ações	Responsável	Prazo
Definir responsável por pós-venda para verificar satisfação do cliente e novas oportunidades de negócio.	Chefia de Atend.	Dezembro 2011
Cadastrar em todos os sites nacionais e internacionais gratuitos de pesquisa de hotéis, pousadas, espaços para eventos, locais para retiros.	Chefia de Atend.	Dezembro 2011 / revisar de 3 em 3 meses
Pesquisar e definir quais sites pagos nacionais e internacionais de pesquisa de hotéis, pousadas, espaços para eventos, locais para retiros são interessantes para cadastrar a Pousada.	Chefia de Atend.	Dezembro 2011 / revisar de 3 em 3 meses
Pesquisar quais grandes eventos estão previstos para acontecer em Curitiba nos próximos 2 anos, verificar se há sites destes eventos e se eles apresentam sugestões de hospedagem. Se sim, solicitar inclusão da Pousada na lista de opções.	Chefia de Atend.	Dezembro 2011 / revisar de 3 em 3 meses
Atualizar nos sites de eventos culturais anuais promovidos pela Prefeitura de Curitiba (Oficina de Música e Festival de Teatro, por exemplo) os dados da Pousada.	Chefia de Atend.	Dezembro 2011 / revisar de 3 em 3 meses
Distribuir folders da Pousada nos pontos de informações turísticas da rodoviária e aeroporto; em locais que oferecem cursos de longa duração que atrai participantes de fora como o DER, CINDACTA, ASSOC. BANESTADO e AMORC.	Chefia de Atend.	Dezembro 2011 / 3 em 3 meses
Pesquisar quais grandes eventos evangélicos estão previstos para acontecer em Curitiba nos próximos 2 anos, verificar se há sites destes eventos e se eles apresentam sugestões de hospedagem. Se sim, solicitar inclusão da Pousada na lista de opções e verificar possibilidade de prestar APOIO concedendo cortesias de hospedagem em troca de divulgação da logo na Pousada nos materiais utilizados (folders, banners etc).	Chefia de Atend.	Janeiro 2012 / revisar de 3 em 3 meses
Pesquisar nos sites das universidades se há Congressos Acadêmicos que atraia estudantes de fora de Curitiba e contatar os responsáveis para verificar como divulgar a Pousada (concedendo desconto especial mediante convênio / parceria; divulgação de cartazes nos murais dos cursos);	Chefia de Atend.	Março 2012 / revisar de 3 em 3 meses
Pesquisar nos sites das universidades se há cursos semi-presenciais e à distância que recebem alunos de fora de Curitiba e verificar como divulgar a Pousada (concedendo desconto especial mediante convênio / parceria; divulgação de cartazes nos murais dos cursos);	Chefia de Atend.	Março 2012 / revisar de 3 em 3 meses
Pesquisar rádios evangélicas e custo para divulgar a Pousada para retiros, verificando a possibilidade de firmar acordo de PERMUTA;	Chefia de Atend.	Janeiro 2012
Compra de brindes promocionais para entregar nas visitas à empresas;	Chefia de Atend.	Fevereiro 2012

Ações	Responsável	Prazo
<p>Elaboração de artigo com dicas sobre como organizar retiros / eventos para entregar nas visitas ou enviar por e-mail após contato telefônico.</p>	Chefia de Atend.	Fevereiro 2012
<p>Para abrir um espaço nos retiros e apresentar a IEB, verificar a possibilidade de oferecer palestra sobre saúde e beleza para retiros de mulheres (poderia ser feita pela Luisella); sobre finanças ou paternidade para retiros de homens; e para grupos mistos se seria possível oferecer palestra sobre servir / diaconia (verificar com Beto);</p>	Chefia de Atend.	Fevereiro 2012
<p>Contatar clientes de igrejas que fizeram retiros nos últimos dois anos, apresentando a nova forma de trabalho da Pousada para atendimento de igrejas (grupos exclusivos, pacotes especiais etc). Perguntar sobre a agenda anual, comentar sobre o MBTI, hospedagem de apoio e desconto no hotel. Aproveitar este contato para sondar se há jornal da denominação, verificar onde é possível obter os dados das igrejas que compõe a denominação, quais igrejas possuem entre 200 e 500 membros, onde costumam fazer retiros, e qual a melhor forma de enviar o material de apresentação ou divulgar os benefícios da Pousada (se há alguma reunião de pastores, correspondência da própria denominação que envie junto o material da Pousada, etc); Atualizar o cadastro e alimentar o histórico de relacionamento;</p>	Chefia de Atend.	Fevereiro 2012
<p>Contatar clientes de igrejas que não fazem retiros na Pousada há mais de dois anos e verificar se houve algum motivo para não fazerem mais, apresentar a nova proposta de atendimento, perguntar sobre a agenda anual, comentar sobre o MBTI, hospedagem de apoio e desconto no hotel. Atualizar o cadastro e alimentar o histórico de relacionamento;</p>	Chefia de Atend.	Março 2012
<p>Pesquisar endereços, telefones e e-mails das denominações evangélicas em Curitiba. Contatar uma igreja de cada denominação (cerca de 10) para averiguar se há uma secretaria / escritório central que atenda a todas as igrejas da região que possa ser visitada. Durante o contato, verificar onde é possível obter os dados das igrejas que compõe a denominação, quais igrejas possuem entre 200 e 500 membros, onde costumam fazer retiros, e qual a melhor forma de enviar o material de apresentação ou divulgar os benefícios da Pousada (se há alguma reunião de pastores, correspondência da própria denominação que envie junto o material da Pousada, revista da denominação etc);</p>	Chefia de Atend.	Março 2012
<p>Contatar 160 igrejas de médio porte pesquisadas que ainda não são clientes, perguntando como está a agenda anual de retiros, apresentando os benefícios da Pousada;</p>	Chefia de Atend.	80 ligações em Abril e 80 em Maio de 2012
<p>Selecionar 60 igrejas entre as contatadas para visitar (conforme resultado da conversa via fone) e apresentar a Pousada, o curso MBTI (desenvolvimento ministerial), a hospedagem de apoio, e o desconto especial para pastores no Hotel.</p>	Chefia de Atend.	6 visitas por semana a partir de Abril até Junho 2012

Ações	Responsável	Prazo
<p>Contatar clientes de empresas que fizeram eventos no último ano, apresentando as condições especiais para eventos Day use durante a semana. Perguntar sobre a agenda anual de eventos, negociar a possibilidade de fechar um pacote por ano para um número X de eventos. Atualizar o cadastro e alimentar o histórico de relacionamento;</p>	<p>Chefia de Atend.</p>	<p>Janeiro 2012</p>
<p>Contatar clientes de empresas que não fazem eventos na Pousada há mais de um ano e verificar se houve algum motivo para não fazerem mais, apresentar a nova proposta de atendimento, perguntar sobre a agenda anual de eventos, negociar a possibilidade de fechar um pacote por ano para um número X de eventos. Atualizar o cadastro e alimentar o histórico de relacionamento;</p>	<p>Chefia de Atend.</p>	<p>Fevereiro 2012</p>
<p>Pesquisar 60 empresas de pequeno e médio porte localizadas até 10km da Pousada, contatar e agendar visita para apresentar os serviços da Pousada;</p>	<p>Chefia de Atend.</p>	<p>6 visitas por semana a partir de Março até Maio 2012</p>
<p>Pesquisar e contatar 160 empresas de pequeno e médio porte de Curitiba, Colombo e Pinhais, apresentando os benefícios da Pousada e perguntado sobre a agenda de eventos;</p>	<p>Chefia de Atend.</p>	<p>80 ligações em Abril e 80 em Maio de 2012</p>
<p>Pesquisar e contatar ong's que realizam encontros periódicos, geralmente com hospedagem e apresentar a Pousada e sua responsabilidade social;</p>	<p>Chefia de Atend.</p>	<p>4 por mês, de janeiro a dezembro 2012</p>
<p>Pesquisar e contatar sindicatos e partidos políticos, pois costumam fazer eventos com hospedagem durante a semana;</p>	<p>Chefia de Atend.</p>	<p>4 por mês, de janeiro a dezembro 2012</p>
<p>Pesquisar e contatar empresas de consultoria e treinamento para oferecer os serviços de eventos e firmar parceria (divulgação dos eventos no site da Pousada, valores e condições especiais conforme número de eventos por ano);</p>	<p>Chefia de Atend.</p>	<p>Janeiro 2012</p>
<p>Pesquisar e contatar instituições como Associação Comercial do PR e AMCHAM, para firmar parceria que em troca de cortesia de sala para palestras/ cursos / fóruns por elas promovidos, seja possível apresentar a Pousada para os participantes;</p>	<p>Chefia de Atend.</p>	<p>Junho 2012</p>
<p>Cadastrar todos os clientes potenciais contatados e alimentar histórico (o que foi oferecido, qual resposta o cliente deu). Só deverão ser cadastrados os clientes que utilizam serviços de hospedagem e eventos. Antes de cadastrar, é fundamental verificar se o cliente já está cadastrado.</p>	<p>Chefia de Atend.</p>	<p>Conforme contatos</p>
<p>Promover evento gratuito com temática voltada para líderes dos grupos de melhor idade da Rua da Cidadania do Boa Vista (cerca de 20 grupos), visando apresentar a Pousada e receber os grupos futuramente para eventos Day use.</p>	<p>Chefia de Atend.</p>	<p>Março 2012</p>

Quadro 25– Ações: Cultivando Clientes

Fonte: Elaborado pelo autor

3.5 AVALIAÇÃO E CONTROLES

Serão utilizados os seguintes recursos para controle e monitoramento dos resultados da Pousada Betânia:

- Reuniões semanais da gerência geral com as chefias dos setores;
- Reuniões semanais da gerência com as gerências de RH e Patrimônio;
- Relatórios gerenciais do Sistema Hoteleiro Desbravador,
- Relatório comercial constando número de cotações via fone e e-mail, número de propostas enviadas (fechadas e negadas), resultados das metas do mês de prospecção.
- Relatórios das reuniões da equipe de atendimento ao cliente;
- Relatório das avaliações dos hóspedes;
- Relatório estatístico Google Analytics de visitação do site;
- Relatórios das reuniões de chefias dos setores.
- Relatório com resultados das avaliações de desempenho dos funcionários;

Através destes relatórios, pretende-se verificar os seguintes dados:

- Receita mensal e anual por tipo de serviço (hospedagem, alimentação, eventos);
- Diária média e taxa de ocupação mensal e anual;
- Despesas mensais e anuais;
- Perfil da demanda atendida;
- Perfil da demanda que fez cotações;
- Taxa de conversão das cotações;
- Satisfação dos clientes;
- Avaliação das metas do mês;
- Desempenho das equipes;
- Taxa de rotatividade;

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Pousada Betânia apesar de não ter fins lucrativos tem objetivos sociais que precisam de sustentabilidade financeira para serem alcançados, o que requer uma análise de seu posicionamento mercado, de sua relação com os clientes e ambiente externo e das suas condições internas de funcionamento. Se a Pousada quer ser uma geradora de recursos, necessita atentar para sua forma de atuação de modo a assegurar que seus serviços atrairão e satisfarão os clientes, atingindo assim os níveis de ocupação e faturamento desejados.

A elaboração do plano de marketing se fez importante justamente por incluir este olhar estratégico, definir ações de marketing assertivas, e planejar os investimentos no Produto Pousada Betânia que vão ao encontro das expectativas dos clientes escolhidos.

Como as demais organizações turísticas, a Pousada oferece tanto bens como serviços e apresenta uma dimensão tangível e outra intangível, fundamentais para a percepção da qualidade pelo cliente. Por ser uma empresa prestadora de serviços, essencialmente realiza atividades de pessoas para pessoas. Sendo assim, deve atentar para as necessidades e satisfação das duas pontas (prestadores e receptores), pois a habilidade, o estado de espírito e a disposição dos atendentes impactam fortemente na qualidade do serviço e o bom desempenho pode constituir forte vantagem competitiva.

Como visto na literatura, no mercado hoteleiro, a qualidade obrigatória não deve ser considerada um elemento diferencial, mas um requisito básico, O que destacará um estabelecimento de outro é a qualidade atrativa, capaz de surpreender e encantar o cliente através de diferenciais de seus produtos e serviços. Para isso, é fundamental conhecer os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos que influenciam o comportamento de compra do consumidor, apresentando a criatividade e a competência necessárias para atender aos diversos tipos de consumidores.

Vale lembrar que cada consumidor busca por benefícios funcionais, simbólicos e vivenciais, e possuem dois grupos de necessidades: as básicas/físicas, e as necessidades adquiridas, que refletem o que a pessoa busca ser como indivíduo. Portanto, a Pousada deve personalizar a experiência do hóspede, através de um atendimento bem próximo, capaz de ouvir e perceber seus desejos e necessidades, construindo, assim, sua lealdade e criando negócios que se repetem.

Se o objetivo geral da Pousada é gerar recursos para os projetos sociais e seu princípio organizacional central é a diaconia, o meio para alcançar isso é a entrega de um duplo valor para o cliente: o que ele mesmo espera receber (e por isso paga para obtê-lo) e o que a Irmandade Evangélica Betânia quer entregar (daí a essência cristã e filantrópica: um atendimento que reflete o amor de Deus pelas pessoas).

O marketing trata de como satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, fornecendo valor mediante lucro. A base do plano de marketing é a pesquisa de mercado, a análise dos ambientes interno e externo, o pensamento estratégico, a implementação e o monitoramento. Funciona em dois níveis: estratégico (estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor que será oferecida, com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado) e tático (especifica as táticas de marketing, incluindo características do produto, promoção, comercialização, determinação

do preço, canais de vendas e serviços). O plano de marketing é uma ferramenta de gestão que deverá ser regularmente utilizada e atualizada, adaptando-se às constantes mudanças de mercado e identificando tendências.

REFERÊNCIAS

BARROS, D. M. R.; VON HARTENTHAL, V. S. **Relacionamento interpessoal como diferencial de qualidade de serviços na hotelaria:** elemento propulsor do alto grau de satisfação do cliente. Projeto de Conclusão de Curso (Graduação em Turismo) – Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003.

BULGACOV, S. *et al.* **Administração Estratégica:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.

CASTELLI, G. **Excelência em Hotelaria:** uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

COOPER, C. *et al.* **Hospedagem e o Produto Turístico.** In: **Turismo:** Princípios e Práticas. Porto Alegre: Bookmam, 2001. p.351-375.

DÁVILA, J. A. M. **Calidad del Servicio em el Sector Turístico.** A Coruña: Netbiblo, 2002.

DIAS, C. M. de M. **Tendências Evolutivas do Turismo e da Hotelaria.** In: **Turismo em Análise.** São Paulo: ECA/USP, 1991.p.79-99.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias:** evolução e tendência da moderna administração de empresas. São Paulo, Pioneira, 1997.

GÂNDARA, J. M. G. *Hoteles sostenibles para destinos sostenibles: la cálida hotelera como instrumento para la sostenibilidad.* Disponível em : www.observatorio.cjb.br. Acesso em : 3/maio/2005.

GOMES, Isabela Motta. **Manual Como Elaborar um Plano de Marketing.** Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005.

GUERRIER, Y. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes:** uma perspectiva internacional. São Paulo, Futura: 2000.

IGNARRA, L. R. **Fundamentos do Turismo.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning. 2002.

IRMANDADE EVANGÉLICA BETANIA. Disponível em:
<http://www.irmandadebetania.com.br/pagina.php?id=1>, Acesso em: 1/Nov/2010

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL.
Cadeia produtiva do turismo no Paraná: estudo sobre as regiões turísticas do estado / Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Curitiba: IPARDES, 2008.122 p.

KOTLER, P. **Administração de marketing:** a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

_____, P. **Administração de marketing:** a bíblia do marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Plano de Marketing para micro e pequena empresa.** São Paulo: Atlas, 1999.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Hábitos de consumo do turista brasileiro.** Apresentação de Pesquisa. 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. São Paulo, Atlas, 1998.

PIMENTA, M. A. **Gestão de Pessoas em Turismo:** Sustentabilidade, Qualidade e Comunicação. Campinas: Alínea, 2004.

PIMENTA, M. A., DIAS, R. **Gestão de Hotelaria e Turismo.** Campinas: Alínea, 2005.

SERSON, F. **Hotelaria:** A busca da excelência. São Paulo: Marcos Cobra, 1999.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa:** desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

VASCONCELOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro, LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1985.