

DAIANA DOS PASSOS ALBERTO

CONSTRUINDO ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL PARA UM APART-HOTEL
VOLTADO AO PÚBLICO IDOSO

CURITIBA
2012

DAIANA DOS PASSOS ALBERTO

CONSTRUINDO ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL PARA UM APART-HOTEL
VOLTADO AO PÚBLICO IDOSO

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Controladoria.

Prof. Orientador: Acyr Seleme

CURITIBA
2012

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO(A): DAIANA DOS PASSOS ALBERTO

TÍTULO DO TRABALHO: ~~CONSTRUIR~~ ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL PARA UM APART-HOTEL VOLTADO AO PÚBLICO
IBOSO
CONSTRUIDO

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: ACYR SELEME

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

*TRABALHO ESTÁ EM CUMPRIMENTO ADEQUADO
AS EXIGÊNCIAS MÍNIMAS.
A ÚNICA OBSERVAÇÃO É A ALTERAÇÃO
DO TÍTULO.*

NOTA: *8,0 (oit)*

) ASSINATURA: 

NOME DO PROFESSOR DESIGNADO:

NOTA: *9,0 (Nove)*

) ASSINATURA: *Mayla Costa*

CONCEITO FINAL: *8,5 (Oito e meio)*

COORDENADOR DO CURSO: JACKSON CIRO SANDRINI

ASSINATURA: _____

DATA: ____/____/____

RESUMO

Alberto. Construindo estratégia do oceano azul para um apart-hotel voltado ao público idoso. Com o aumento de idosos na população, faz-se necessário a existência de espaços específicos para o público da terceira idade, onde possam contar com atividades específicas para sua faixa etária, que promovam socialização, saúde e bem estar. O objetivo deste estudo é identificar a estratégia do oceano azul para um apart-hotel voltado ao público da terceira idade na cidade de Curitiba/PR, pesquisando seus concorrentes diretos e indiretos, identificando os serviços oferecidos por estes concorrentes, realizando pesquisa de mercado com possíveis clientes a fim de identificar necessidades do público alvo e construir e analisar a matriz de avaliação de valor. A metodologia utilizada será pesquisa qualitativa e quantitativa, com objetivo de pesquisa descritiva e o procedimento utilizado será o survey. Na matriz de avaliação de valor do apart-hotel em questão, foi analisado o preço (item que possui maior desvantagem, pois estima-se que seja maior preço, em comparação aos seus concorrentes, devido a oferta de vários serviços, não ofertados pelos concorrentes indiretos), infraestrutura, localização, passeios / turismo, traslado, convênio com academias e serviços de urgência e emergência móvel. Este estudo pode ser aprofundado e complementado, efetuando-se análise de viabilidade financeira.

Palavras-chave: apart-hotel, idosos, saúde, terceira idade, matriz de avaliação de valor, estratégia, oceano azul.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	5
1.2 OBJETIVOS.....	5
1.2.1 Objetivo Geral	5
1.2.2 Objetivos Específicos	6
1.3 JUSTIFICATIVA.....	6
2 REVISÃO DA LITERATURA	8
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
3.1 ABORDAGEM DO PROBLEMA	28
3.2 OBJETIVO DA PESQUISA.....	28
3.3 PROCEDIMENTOS	29
4 ANÁLISE DOS DADOS / RESULTADOS E DISCUSSÃO	30
4.1 ANÁLISE DOS CONCORRENTES.....	30
4.1.1 Concorrentes diretos	30
4.1.2 Concorrentes indiretos	30
4.1.2.1 Casas de repouso	31
4.1.2.2 Apart-hotéis	31
4.1.3 Serviços oferecidos	32
4.1.3.1 Casas de repouso	32
4.1.3.2 Apart-hotéis	33
4.2 PESQUISA COM CONCORRENTES INDIRETOS	35
4.3 REALIZAR PESQUISA DE MERCADO A FIM DE IDENTIFICAR NECESSIDADES DO PÚBLICO ALVO.....	36
4.4 CONSTRUIR E ANALISAR A MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE VALOR.....	38
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	40
REFERÊNCIAS	41
APÊNDICES	43
Apêndice A – Questionário I.....	43
Apêndice B – Questionário II.....	54

1 INTRODUÇÃO

Com o crescimento do público idoso na sociedade, aumenta a necessidade de locais específicos para estas pessoas. Essa monografia tem como objetivo apresentar um estudo de viabilidade estratégica de um apart-hotel com segmentação para o público da terceira idade, que sejam independentes financeiramente ou não, e livre de fatores incapacitantes, estando à procura de um pacote de serviços que transcendem o de hospedagem. A intenção é que o local ofereça conforto, privacidade e bem estar biopsicossocial aos clientes. Além do serviço de hospedagem, alimentação saudável, atividades de lazer, cultura e entretenimento, prevenção de doenças, promoção à saúde e longevidade de vida, proporcionando também o prazer do convívio em grupo com pessoas de sua mesma faixa etária.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Qual o posicionamento estratégico de um apart-hotel voltado ao público idoso, baseado na estratégia do oceano azul?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar a estratégia do oceano azul para um apart-hotel voltado ao público da terceira idade na cidade de Curitiba/PR.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Pesquisar os concorrentes diretos e indiretos (grupos estratégicos) do novo negócio;
- b) Identificar os serviços oferecidos pelos concorrentes diretos e indiretos;
- c) Realizar pesquisa de mercado a fim de identificar necessidades do publico alvo;
- d) Construir e analisar a Matriz de Avaliação de Valor.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com o desenvolvimento, tecnológico as pessoas chegam à terceira idade com maior saúde física e mental e, conseqüentemente, mais ativas economicamente, consumindo mais produtos para saúde, rejuvenescimento, beleza, usufruindo de serviços que promovem a qualidade de vida, comodidade e conforto.

Com essa tendência de crescimento do mercado voltado às pessoas idosas, é necessário existir espaços específicos para este publico, onde eles possam ter qualidade de vida. Este apart-hotel para idosos seria um empreendimento diferenciado que não possui concorrentes diretos na região de Curitiba/PR, somente em outros estados (segundo pesquisa efetuada pela internet e lista telefônica).

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas IBGE (2008), em seu estudo “Indicadores Sociais Municipais”, que aborda importantes aspectos sócio-econômicos das condições de vida da população, divulgado no final do ano de 2008, comprova que quase metade dos brasileiros (44%), enquadrados na chamada terceira idade, contribui com mais da metade da renda de suas famílias.

Ainda de acordo com o IBGE (2008), o impacto dos vencimentos dos idosos sobre o orçamento familiar ainda é maior em 27% dos casos, em que respondem por mais de 90% da renda da casa. No ano de 2000, representavam 22,6% da

população economicamente ativa e, em 2004, esse percentual aumentou para 30,5%, somando 5,4 milhões de pessoas.

Segundo pesquisa realizada pela GFK Indicator (2007), consultoria especializada em estudos e estratégia de comunicação, mostra que mensalmente os idosos movimentam cerca de R\$ 12,2 bilhões (R\$ 150 bilhões/ano), e que 84% dessa população têm renda própria.

O segmento soma hoje cerca de 18,6 milhões de pessoas. O estudo aponta que, do total de gastos de todas as pessoas consultadas, 24% são com alimentação, 10% com remédios, 9% com planos de saúde, 6% com energia elétrica, 6% com telefone e 45% com as demais despesas. Outro dado verificado aponta que 33% dos entrevistados comem fora de casa ao menos uma vez por mês e 72% fazem uso de algum tipo de medicamento. Além disso, 15% dessas pessoas alugam vídeo/DVD uma vez por semana.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este estudo é baseado no livro *A Estratégia do Oceano Azul*, dos autores W. Chan Kim e Renée Mauborgne. Neste livro, os autores comentam sobre o sucesso que teve o *Cirque Du Soleil*, onde foi bem-sucedido devido à percepção de que para vencer o futuro, as empresas devem parar de competir umas com as outras, e que a única maneira de superar os concorrentes é não tentar superar os concorrentes.

Há dois tipos de oceanos, segundo os autores, o vermelho e o azul. O vermelho representa os setores já existentes, o espaço de mercado já conhecido, as fronteiras setoriais são definidas e aceitas e as regras competitivas do jogo são conhecidas. As empresas tentam superar suas rivais para abocanhar maior fatia de demanda existente, ocasionando uma “briga de foice”, ensangüentada, originando o oceano vermelho. Já o oceano azul, abrange todos os setores não existentes hoje, é o espaço de mercado não conhecido, inexplorado, pela criação de demanda e crescimento altamente lucrativo. Neste, a competição é irrelevante, pois as regras do jogo ainda não estão definidas.

A figura a seguir, esboça os principais aspectos que definem as estratégias do oceano vermelho do oceano azul:

Estratégia do Oceano Vermelho	Estratégia do Oceano Azul
Competir nos espaços de mercado existentes	Criar espaços de mercado inexplorados
Vencer os concorrentes	Tornar a concorrência irrelevante
Aproveitar a demanda existente	Criar e capturar a nova demanda
Exercer o trade-off valor-custo	Romper o trade-off valor-custo
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo	Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo

Figura 1 – Estratégia do oceano vermelho versus estratégia do oceano azul
 Fonte: W. Chan Kim, Renée Mauborgne (2005, p. 17)

A figura 2 destaca os seis princípios que impulsionam a formulação e a execução bem-sucedidas da estratégia do oceano azul e mostra os riscos atenuados por cada um deles:

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

Figura 2 – Os seis princípios da estratégia do oceano azul
 Fonte: W. Chan Kim, Renée Mauborgne (2005, p. 21)

Para melhor entendimento, e introdução à estratégia do oceano azul, é necessário ferramentas e modelos analíticos essenciais para a criação e exploração de oceanos azuis, como a matriz de avaliação de valor (fundamental para inovação de valor).

A matriz de avaliação de valor é tanto um instrumento de diagnóstico como um modelo para desenvolvimento de uma estratégia consistente de oceano azul. Dois são seus propósitos. Primeiro, captar a situação atual no espaço de mercado conhecido. Isso permite que a empresa compreenda em que os concorrentes estão investindo, os atributos nos quais se baseia a competição em termos de produtos, serviços e entrega, e o que os compradores recebem como clientes de qualquer das ofertas competitivas existentes no mercado.

A matriz de avaliação de valor é compreendida por um eixo horizontal que representa a variedade de atributos nos quais o setor investe e compete, e estes atributos são avaliados do nível baixo a alto, gerando assim a curva de valor, que é a representação gráfica do desempenho relativo da empresa com base em cada atributo de valor (componente básico da matriz de avaliação de valor).

Na figura 3 é apresentado um exemplo de matriz de avaliação de valor, de uma empresa americana de produção de vinhos, no final da década de 1990. Nesta indústria, é apresentado 7 principais atributos: preço por garrafa de vinho; imagem de nobreza e refinamento na embalagem; fortes investimentos em marketing para capturar a atenção do consumidor; a qualidade de envelhecimento do vinho; o prestígio e o legado do vinhedo; a complexidade e a sofisticação do sabor do vinho; o espectro diversificado de vinhos.

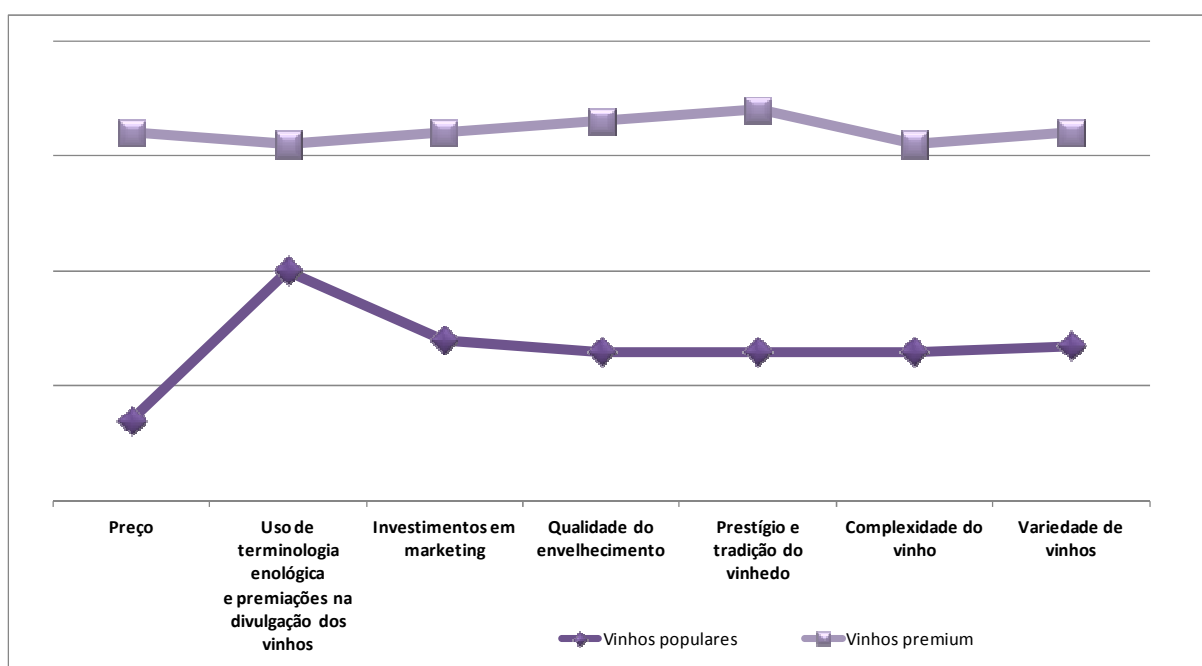


Figura 3 – Matriz de avaliação de valor da indústria vinícola americana no final da década de 1990
 Fonte: W. Chan Kim, Renée Mauborgne (2005, p. 26)

A fim de criar uma nova curva de valor, foi desenvolvido o modelo das quatro ações, que dispõe de quatro perguntas-chave que questionam a lógica estratégica e o modelo e negócios do setor:

- a) Que atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser eliminados?
- b) Que atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais?
- c) Que atributos devem ser realizados bem acima dos padrões setoriais?
- d) Que atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados?

Na figura 4 abaixo, mostra o modelo das quatro ações para a criação da nova curva de valor, onde as quatro perguntas devem ser respondidas:

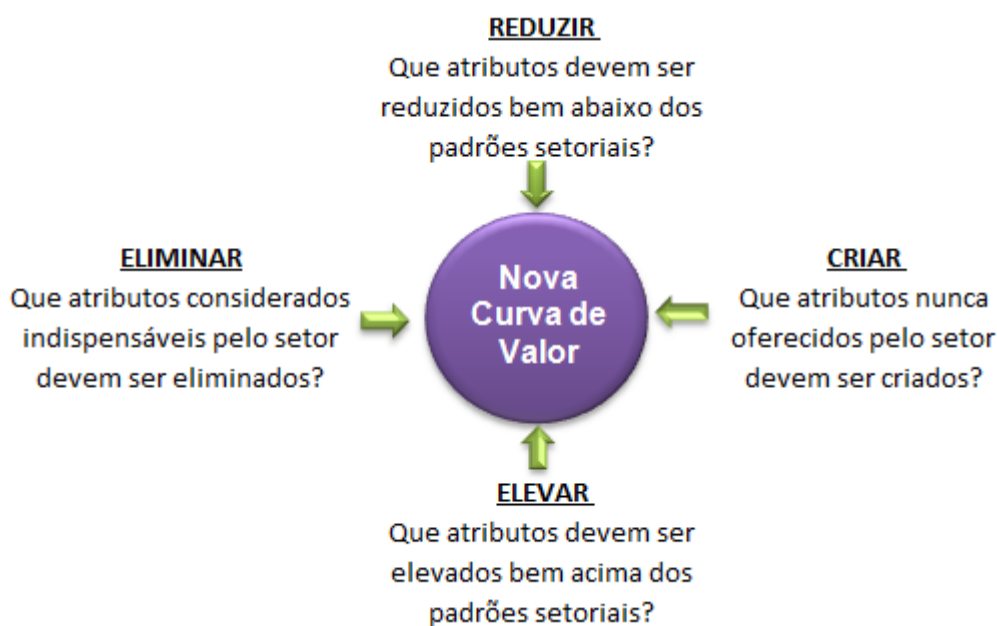


Figura 4 – Modelo das quatro ações
Fonte: W. Chan Kim, Renée Mauborgne (2005, p. 29)

As duas primeiras perguntas (eliminar e reduzir), há desenvolvimento de novas idéias sobre como otimizar a estrutura de custos da empresa, em comparação com seus concorrentes. Já as outras duas perguntas (criar e elevar), fornece percepções sobre como aumentar o valor para os compradores e criar nova demanda. O resultado da aplicação do modelo das quatro estações à matriz de avaliação de valor do setor, é a descoberta de novas informações não questionadas.

Outra ferramenta também utilizada para criação de oceanos azuis, é a matriz eliminar-reduzir-elevar-criar, que é um instrumento suplementar ao modelo das quatro ações, onde para a construção de uma nova curva de valor, induz as empresas a não só responder as quatro perguntas, mas a agir com base nelas.

Uma estratégia do oceano azul eficaz (expressa na forma de curva de valor), apresenta três qualidades complementares: foco, mensagem consistente e singularidade. Sem essas qualidades, a estratégia da empresa provavelmente será confusa, indistinta e difícil de comunicar, com uma estrutura de custos alta.

Os autores identificaram que há seis condições básicas para reformular as fronteiras do mercado, denominado de modelo das seis fronteiras, que consiste em

analisar e observar as indústrias alternativas, outros grupos estratégicos, diferentes grupos de adquirentes, ofertas de produtos e serviços complementares, distintos apelos funcionais e emocionais do setor e o transcurso do tempo. Essas seis fronteiras serão analisadas individualmente a seguir.

A primeira fronteira consiste em examinar os setores alternativos, que seria analisar os produtos e serviços cujas formas e funções são diferentes, mas tem o mesmo propósito, executam a mesma função, até podem assumir formas diferentes e executar funções diversas, mas ainda assim servir aos mesmos objetivos. A segunda fronteira examina os grupos estratégicos dentro dos setores, os grupos estratégicos são o conjunto de empresas que, dentro de um mesmo setor, adotam estratégias semelhantes. Os grupos estratégicos podem ser classificados em hierarquia com base em preço e desempenho, se o preço for ajustado, pode acarretar um ajuste correspondente em alguns aspectos do desempenho. A terceira fronteira baseia-se em analisar a cadeia de compradores, os compradores-alvo do setor, contudo há uma cadeia de compradores onde participam de maneira direta ou indireta da tomada de decisão da compra. A quarta fronteira, consiste em examinar as ofertas de produtos e serviços complementares, ou seja, complementa o uso dos produtos ou serviços ofertados, pensando no que ocorre antes, durante e depois da utilização do produto ou serviço. A quinta fronteira permite analisar e examinar os apelos funcionais e emocionais dos compradores, que acabam sendo fontes de apelo gerado pelo consumidor, sendo assim alguns setores concorrem apelando à razão, outros recorrem ao apelo pela emoção. A sexta e última fronteira tende a examinar o transcurso do tempo, prospectando o valor que o mercado oferece hoje até o valor que talvez forneça amanhã, ou seja, observar as tendências externas que possam afetar os negócios ao longo do tempo, com observação das tendências sob a perspectiva certa, pode revelar o caminho para a descoberta de oportunidades de oceano azul.

A figura abaixo mostra um resumo do modelo das seis fronteiras:

	COMPETIÇÃO VORAZ		CRIAÇÃO DE OCEANOS AZUIS
Setor	Concentra-se nos rivais dentro do setor	➔	Examina setores alternativos
Grupo Estratégico	Concentra-se na posição competitiva dentro do grupo estratégico	➔	Examina os grupos estratégicos dentro do setor
Grupo de Compradores	Concentra-se em servir melhor o grupo de compradores	➔	Redefine o grupo de compradores do setor
Escopo da Oferta de Produtos ou Serviços	Concentra-se em maximizar o valor das ofertas de produtos e serviços dentro das fronteiras setoriais	➔	Examina as ofertas de produtos e serviços complementares
Apelo Funcional-Emocional	Concentra-se em melhorar o desempenho em termos de preço, dentro do apelo funcional-emocional do setor	➔	Repensa o apelo funcional-emocional do setor
Tempo	Concentra-se em adaptar-se à concorrência das tendências externas	➔	Participa do desenvolvimento das tendências externas ao longo do tempo

Figura 5 – Da competição voraz à criação de oceanos azuis
 Fonte: W. Chan Kim, Renée Mauborgne (2005, p. 79)

Para desenho da matriz de avaliação de valor, é necessário seguir os quatro passos para a visualização da estratégia:

1. Despertar visual	2. Exploração visual	3. Feira de estratégia visual	4. Comunicação visual
<ul style="list-style-type: none"> - Compare sua empresa com os concorrentes, desenhando a matriz de avaliação de valor referente à situação vigente. - Identifique onde sua estratégia deve ser alterada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Saia a campo para explorar as seis fronteiras que levam à criação de oceanos azuis. - Observe as vantagens diferenciadoras de produtos e serviços alternativos. - Veja que fatores se devem eliminar, criar ou mudar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenhe a sua futura matriz, com base em insights resultantes das observações de campo. - Receba feedback sobre a matriz de avaliação de valor de alternativas, oriundo de clientes, clientes dos concorrentes e não-cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribua os seus perfis estratégicos iniciais e finais numa única página para fácil comparação. - Apóie apenas os projetos e iniciativas que permitam à sua empresa fechar as lacunas na implementação da nova estratégia.

Figura 6 – os quatro passos para formulação da estratégia
 Fonte: W. Chan Kim, Renée Mauborgne (2005, p. 84)

No capítulo 5 deste livro, é mencionado que as empresas devem ir além da demanda existente, questionando estratégias convencionais como foco nos clientes existentes e o impulso por segmentação mais refinada, a fim de acomodar diferenças entre os compradores. O foco também devem ser os “não-clientes”, pois podem tornar-se clientes futuramente, e construir os pontos valorizados pelos compradores, potencializando o que é atrativo e valorizado pelos clientes.

Há três níveis de não-clientes, chamados de primeiro, segundo e terceiro nível. O primeiro nível são clientes mais próximos ao negócio, ao mercado em questão, são aqueles que já utilizam um mínimo de ofertas do setor, enquanto não acham algo melhor, são os clientes “quase-convertidos” e que estão na mesma fronteira do mercado. Os clientes do segundo nível conscientemente optam por não aceitar as ofertas do setor, são os refratários que não querem ou não podem adquirir as ofertas do mercado, podem considerar inaceitáveis e além de suas condições. Já os não-clientes do terceiro nível, os mais afastados do mercado, são os clientes inexplorados, que nunca foram imaginados como possíveis clientes do setor ou do mercado. Na figura 7, mostra uma ilustração dos três tipos de não-clientes e onde está posicionado o mercado em questão:

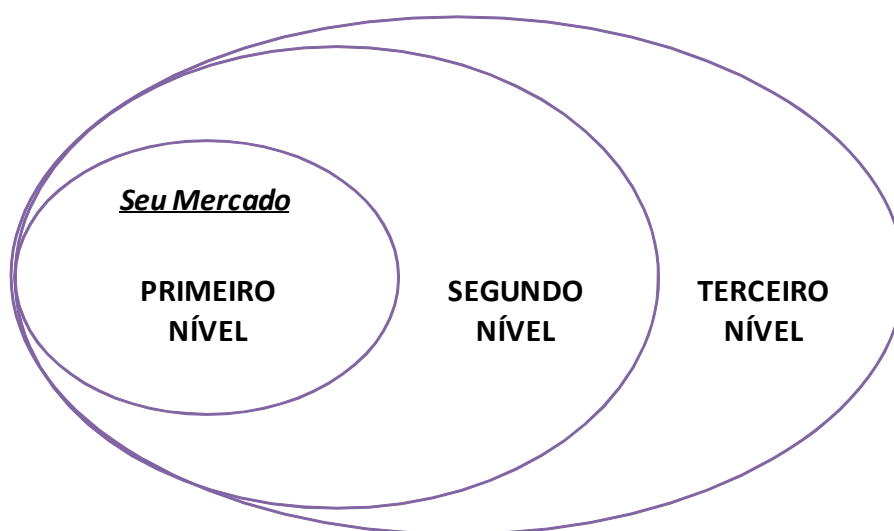


Figura 7 – os três níveis de não-clientes
Fonte: W. Chan Kim, Renée Mauborgne (2005, p. 104)

Acertar a seqüência estratégica, este é o quarto e ultimo principio da estratégia do oceano azul, que consiste em construir um modelo de negócios para garantir que o empreendimento proposto gere lucro, baseando-se na idéia da estratégia do oceano azul. Na figura 8 é mostrada a seqüência da estratégia do oceano azul na seqüência: utilidade para o comprador, preço, custo e adoção.

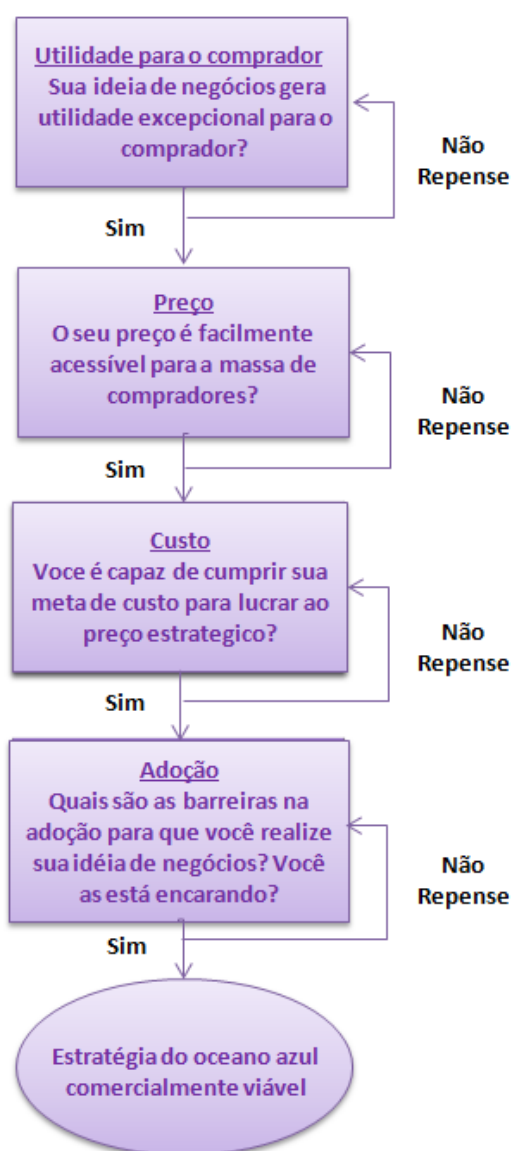


Figura 8 – a seqüência da estratégia do oceano azul
Fonte: W. Chan Kim, Renée Mauborgne (2005, p. 116)

Há seis estágios do ciclo de experiência de compra para o comprador, que vão desde a compra ao descarte do produto: compra, entrega, uso, suplemento, manutenção e descarte. Em cada estágio, pode-se fazer perguntas para avaliar a qualidade da experiência de compra, são as seis alavancas da utilidade (maneiras pelas quais as empresas podem liberar utilidade excepcional para os compradores): produtividade do comprador, simplicidade, conveniência, risco, diversão e imagem e preservação ambiental.

Compra	Entrega	Uso	Suplementos	Manutenção	Descarte
Qual é a demora para encontrar o produto de que se precisa? O local da compra é atraente e acessível? Qual é o grau de segurança do ambiente de transações? Com que rapidez se completa a compra?	Qual é a demora para receber o produto? Qual é o grau de dificuldade para desembalar e instalar o novo produto? Os próprios compradores devem providenciar a entrega? Em caso positivo, qual é o custo e a dificuldade da entrega?	O produto exige treinamento ou assistência de especialista? É fácil guardar o produto quando não estiver em uso? Qual o grau de eficácia dos itens e funções do produto? O produto ou serviço fornece muito mais capacidade e opções do que as exigidas pela média dos usuários? Será que ele está cheio de itens desnecessários?	Precisa-se de outros produtos ou serviços para que o produto funcione? Em caso afirmativo, qual é o custo desses suplementos? Qual é a demora para obtê-los? Qual é o grau de incomodo deles resultante? Qual é o grau de facilidade para obtê-los?	O produto exige manutenção externa? Qual é o grau de facilidade para manter e atualizar o produto? Qual é o custo da manutenção?	O uso do produto gera resíduos? Qual é o grau de facilidade para descartar o produto? O descarte seguro do produto envolve questões legais ou ambientais? Qual é o custo do descarte?

Figura 9 – ciclo da experiência de compra
Fonte: W. Chan Kim, Renée Mauborgne (2005, p. 121)

A figura abaixo mostra como a empresa pode identificar os pontos críticos mais capazes de liberar utilidade excepcional:

Compra	Entrega	Uso	Suplementos	Manutenção	Descarte
<i>Produtividade dos clientes:</i> Em que estágio se encontram os maiores obstáculos à produtividade dos clientes?					
<i>Simplicidade:</i> Em que estágio se encontram os maiores obstáculos à simplicidade?					
<i>Conveniência:</i> Em que estágio se encontram os maiores obstáculos à conveniência?					
<i>Risco:</i> Em que estágio se encontram os maiores obstáculos à redução do risco?					
<i>Diversão e imagem:</i> Em que estágio se encontram os maiores obstáculos à diversão e imagem?					
<i>Preservação ambiental:</i> Em que estágio se encontram os maiores obstáculos à preservação ambiental?					

Figura 10 – descobrindo os obstáculos à utilidade para o comprador
Fonte: W. Chan Kim, Renée Mauborgne (2005, p. 122)

Se duas ofertas se enquadrarem no mesmo espaço da dos concorrentes, o mais provável é que não se trate de uma oferta de oceano azul.

O preço estratégico certo deve ser definido, afim de garantir um fluxo de receita para sua oferta. Garantindo assim que os compradores não só vão querer comprar o produto / serviço, mas que também terão poder aquisitivo par pagar o preço estipulado. As empresas estão descobrindo que o volume gera retornos mais elevados do que de costume, e para o comprador, o valor do produto ou serviço pode estar estreitamente vinculado ao numero total de usuários.

Foi desenvolvido pelos autores do livro, uma ferramenta chamada *corredor de preço da massa* onde ajuda a determinar o preço certo de uma oferta irresistível, o qual não necessariamente é o mais baixo.

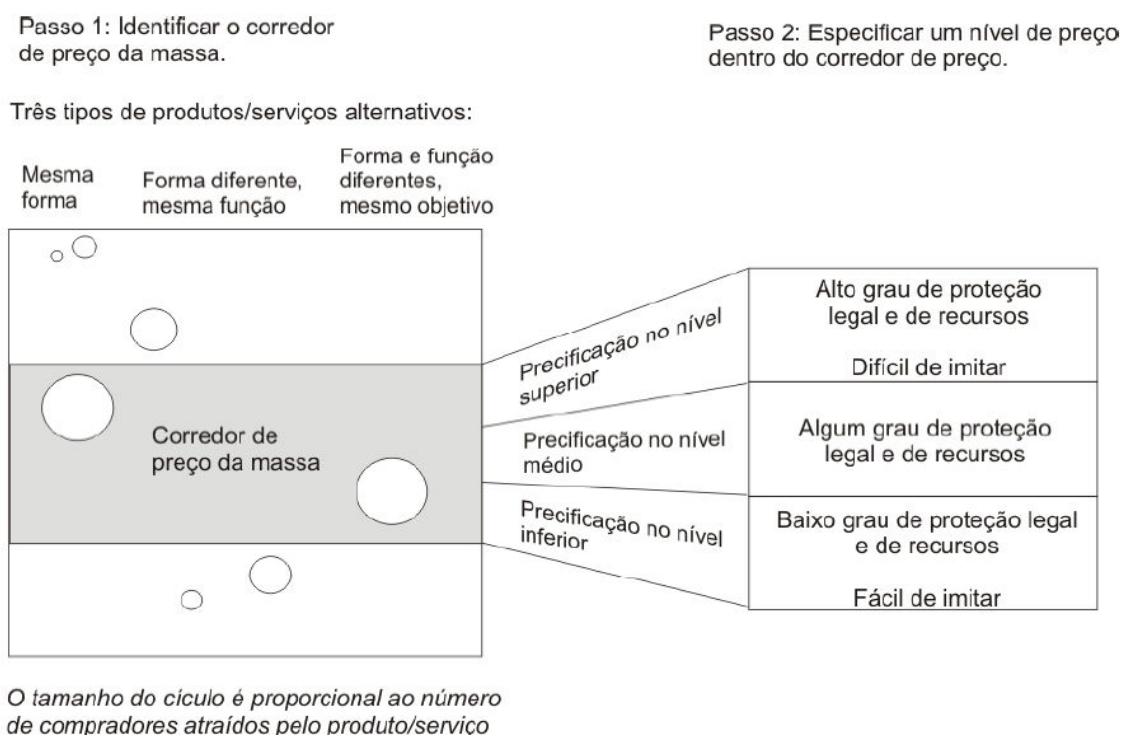


Figura 11 – corredor de preço da massa
Fonte: W. Chan Kim, Renée Mauborgne (2005, p. 126)

A ferramenta envolve dois passos: o primeiro passo é identificar o corredor de preço da massa, que consiste em olhar além das fronteiras do setor e listar os

produtos e serviços que se enquadram em duas categorias: os que têm forma diferente, mas executam a mesma função; e os que apresentam forma diferente, executam função diferente, mas têm em comum um mesmo objetivo amplo e genérico. Já o segundo passo do corredor de preço da massa, consiste em especificar um nível de preço dentro do corredor de preço, ajudando a determinar o nível mais alto em que podem definir o preço dentro do corredor, sem atrair a concorrência de clones de produtos ou serviços. Essa avaliação depende de dois fatores principais: o primeiro é o grau em que o produto ou serviço conta com proteção legal, e o segundo é a extensão em que a empresa possui alguns recursos exclusivos ou capacidades essenciais, como instalações de produção que exigem altos investimentos e que, assim, impedem a imitação.

A próxima etapa na seqüência estratégica – da precificação estratégica para o custo-alvo – cuida do lado do lucro do modelo de negócios. Para maximizar o potencial de lucro de uma idéia do oceano azul, a empresa deve começar com o preço estratégico e dele deduzir a margem de lucro almejada para chegar à meta de custo. O custeio a partir do preço, e não o preço a partir do custo, é essencial para se chegar a uma estrutura de custos que seja ao mesmo tempo lucrativa e dificilmente igualável por seguidores potenciais. Porém, quando induzido pela precificação estratégica, o custo-alvo geralmente é agressivo. Enfrenta-se parte do desafio de atingir a meta de custo por meio da construção de uma curva de valor que apresente não só uma singularidade, mas também foco, o que leva a empresa a eliminar custos.

Para atingir a meta de custo, as empresas dispõem de três importantes alavancas. A primeira envolve a dinamização das operações e a implementação de inovações de custo, desde a fabricação até a distribuição. Além da dinamização das operações e da implementação de inovações de custo, uma segunda alavanca a ser utilizada pelas empresas para atingir suas metas de custo são as parcerias. As parcerias são uma maneira de as empresas garantirem as capacidades necessárias com rapidez e eficácia, ao mesmo tempo em que reduzem sua estrutura de custos. A terceira alavanca consiste em mudar o modelo de precificação do setor, alterando o modelo de precificação – e não o nível do preço estratégico – as empresas geralmente conseguem superar esse problema. A Figura 12 mostra como a inovação de valor quase sempre maximiza o lucro, usando essas três alavancas.

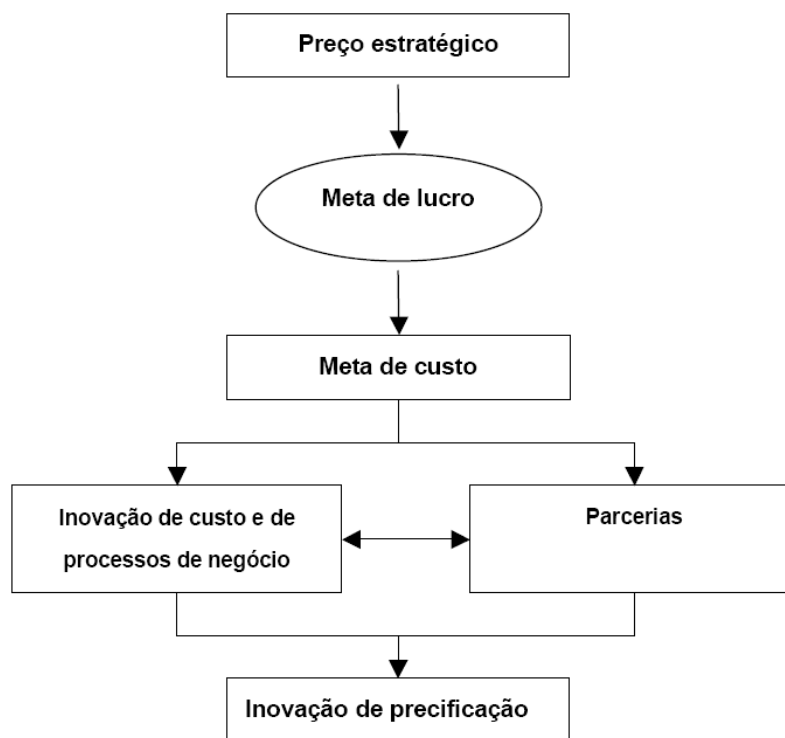


Figura 12 – modelo de lucro da estratégia do oceano azul
 Fonte: W. Chan Kim, Renée Mauborgne (2005, p. 134)

Antes de avançar e investir numa nova idéia, a empresa deve primeiro combater o medo e resistência, por meio de educação, entre os três principais *stakeholders* da empresa: os empregados, os parceiros de negócios e o público em geral. Antes de divulgarem uma idéia, as empresas devem convencer todos os empregados de que estão conscientes das ameaças resultantes da execução da idéia. Potencialmente ainda mais destrutiva do que a insatisfação dos empregados é a resistência dos parceiros, receosos de que seus fluxos de receita e suas posições de mercado sofram impactos adversos decorrentes da nova idéia de negócios. A posição a uma idéia de negócios também pode difundir-se entre o grande público, sobretudo se ela for muito inovadora e ousada, ameaçando os costumes sociais e políticos tradicionais.

O teste de idéias do oceano azul (TOA) apresenta uma nova avaliação simples mas poderosa dessa visão sistêmica.

		CD-i da Philips	Iridium da Motorola	i-Mode da DoCoMo, Japão
Utilidade	Utilidade é excepcional? As razões para comprar seus produtos e serviços são irrelevantes?	-	-	+
Preço	Seu preço é facilmente acessível para a massa de compradores?	-	-	+
Custo	Sua estrutura de custos é compatível com a meta de custo?	-	-	+
Adoção	Você enfrentou antecipadamente as barreiras à adoção?	-	+/-	+

Figura 13 – teste de idéias do oceano azul (TOA)
 Fonte: W. Chan Kim, Renée Mauborgne (2005, p. 138)

O CD-i da Philips não criou utilidade excepcional para os compradores com sua oferta de funções tecnológicas complexas e poucos títulos de software e situação que não motivava os funcionários das lojas a vender o produto em ambientes de varejo de rápida movimentação. Se tivesse avaliado a idéia do CD-i com base no TOA durante a fase de desenvolvimento, a Philips talvez houvesse percebido suas deficiências implícitas logo no começo e teria tomado providencias para eliminá-las.

Na terceira e ultima parte do livro é apresentada a execução da estratégia do oceano azul, começando por superar as principais barreiras organizacionais, que podem ser destacadas em quatro barreiras: uma é cognitiva (despertar os empregados para a necessidade da mudança de fundamentos), a segunda barreira é a limitação de recursos (quanto maior for a mudança na estratégia, mais se necessitará de recursos para executá-la), a terceira é motivação (como motivar as principais empresas do mercado a agir com rapidez e tenacidade para promover uma ruptura com o status quo?) e a quarta e ultima barreira é a política organizacional. No entanto, para alcançar esse resultado com eficácia, o segredo é virar a sabedoria convencional de cabeça para baixo, por meio do que chamamos liderança no ponto de desequilíbrio. A liderança no ponto do desequilíbrio cria condições para que se superem esses quatro obstáculos com rapidez e baixo custo.

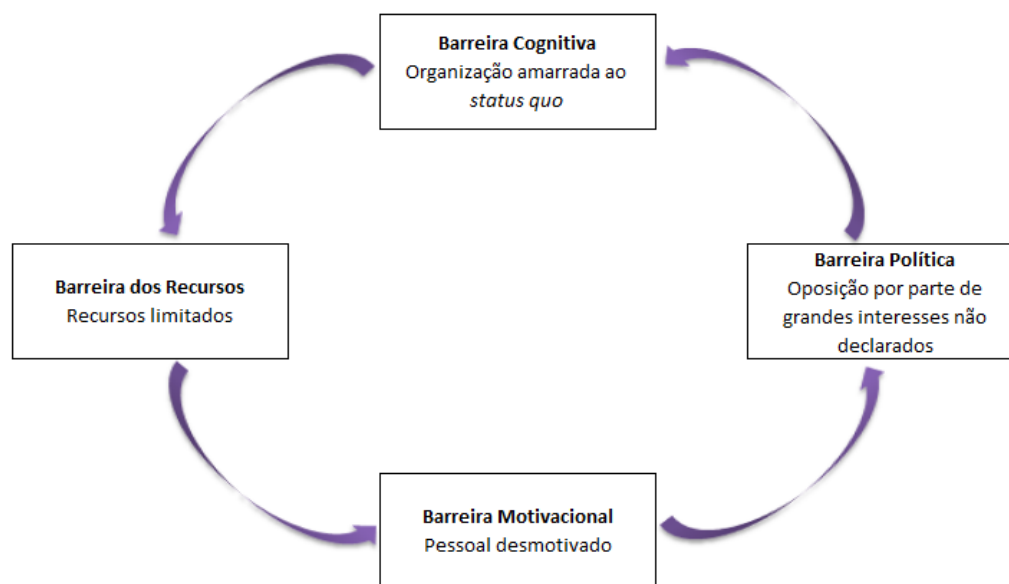


Figura 14 – as quatro barreiras organizacionais à execução da estratégia
 Fonte: W. Chan Kim, Renée Mauborgne (2005, p. 148)

O próximo passo para execução da estratégia do oceano azul são os fatores influentes desproporcionais. A liderança no ponto de desequilíbrio parte da realidade muito pouco explorada de que em todas as organizações algumas pessoas, atos e atividades exercem influencia desproporcional sobre o desempenho. As principais perguntas a serem respondidas pelo líderes no ponto de desequilíbrio são as seguintes: Que fatores ou atos exercem influencia positiva desproporcional na ruptura com o *status quo*? Na obtenção do Máximo de resultados com o mínimo de recursos? Na motivação dos líderes de maior influencia para promover a mudança com mais agressividade? E na derrubada das barreiras políticas que geralmente atravancam o avanço até das melhores estratégias?

Em muitas viradas e transformações organizacionais, a batalha mais difícil consiste simplesmente em conscientizar as pessoas quanto à necessidade da mudança estratégica e convencê-las de tal necessidade. Para romper o *status quo*, os empregados devem encarar de frente os principais problemas operacionais. Não permita que membros da alta administração, gerentes de nível médio ou gestores de qualquer nível especulem sobre a realidade. Para desequilibrar a barreira cognitiva, é necessário não só arrancar os gestores do conforto dos escritórios, para mostrar-

lhes os horrores operacionais, mas também levá-los para ouvir sem intermediários os clientes desgostosos.

Depois que os membros da organização aceitam a necessidade de mudança estratégica e concordam mais ou menos com os contornos da nova estratégia, a maioria dos líderes se defronta com a dura realidade da falta de recursos. Em vez de se concentrar na obtenção, os líderes no ponto de desequilíbrio concentram-se na multiplicação do valor dos recursos disponíveis. Quando se trata de recursos escassos, os executivos podem explorar três fatores que exercem por um lado desproporcional na liberação de recursos e por outro lado multiplicam valor destes recursos, são: pontos quentes, pontos frios e barganha. Pontos quentes são atividades que consomem poucos recursos, mas apresentam alto potencial de ganhos de desempenho. Pontos frios são atividades que consomem muitos recursos, mas exercem pouco impacto sobre o desempenho. Barganha consiste em trocar o excesso de recursos de uma unidade numa área pelo excesso de recursos de outra unidade noutra área.

Como motivar os funcionários, com rapidez e baixo custo? Quando querem romper o *status quo* e transformar suas organizações, os líderes de negócios em sua maioria divulgam visões estratégicas grandiosas e empreendem iniciativas aparatosas de mobilização maciça de cima para baixo. Em vez de disseminar o esforço de mudança da maneira mais ampla possível, os líderes no ponto de desequilíbrio seguem o rumo oposto e buscam a mais densa concentração possível. Para tanto, focam três fatores de influência desproporcional sobre a motivação dos empregados, que chama-se de pino mestre, gestão de aquário e atomização. O esforço deve mirar os pinos mestres, ou seja, os principais influenciadores da organização. São os membros que atuam como líderes naturais, que são respeitados e convincentes ou que têm a capacidade de abrir ou bloquear acessos aos recursos-chave. A gestão de aquário são as ações e omissões dos pinos mestres que se tornam tão transparentes para os observadores quanto peixes num aquário. Ao colocar os pinos mestres num aquário, aumenta-se enormemente o risco para os omissos. O último fator de influência desproporcional é a atomização, que é o enquadramento do desafio estratégico – uma das tarefas mais sutis e sensíveis do líder no ponto de desequilíbrio.

A política organizacional é realidade inevitável nas empresas e na vida pública. Quanto mais provável se torna à mudança, mais ferozes e ruidosos ficarão

aqueles que resistem – sejam internos ou externos à organização – luta pela proteção de suas posições. Para superar essas forças políticas os líderes no ponto de desequilíbrio se concentram em três fatores de influência desproporcional: alavancar os anjos, silenciar os demônios e infiltrar uma eminência parda na alta administração. Anjos são os que mais têm a perder com a mudança estratégica. Eminência parda é um conselheiro político e ao mesmo tempo um *insider* altamente respeitado, que conhece a localização de todas as armadilhas, as pessoas que o atacarão e aqueles que o defenderão.

Para derrubar as barreiras políticas, deve-se fazer dois conjuntos de perguntas:

- Quem são os meus demônios? Quem me combaterá? Quem perderá mais com a futura estratégia do oceano azul?

- Quem são os meus anjos? Quem espontaneamente se aliará a mim? Quem ganhará mais com a mudança da estratégia?

Como mostra a Figura 15, a teoria convencional da mudança organizacional se fundamenta na transformação em massa. Assim, os esforços de mudança se concentram em convencer a maioria. A liderança no ponto de desequilíbrio, em contraste, toma o rumo oposto. Para mudar em massa, concentra-se na conversão dos extremos: as pessoas, ações e atividades que exercem influência desproporcional sobre o desequilíbrio.



A teoria da mudança organizacional se fundamenta na *transformação da massa*. Assim, os esforços de mudanças se concentram em convencer a massa, exigindo recursos vultuosos e longos horizontes temporais.



Para transformar a massa, concentra-se na conversão dos extremos: as pessoas, ações e atividades que exercem influência desproporcional sobre o desempenho, no intuito de promover a mudança estratégica com rapidez e baixo custo.

Figura 15 – sabedoria convencional *versus* liderança no ponto de desequilíbrio
 Fonte: W. Chan Kim, Renée Mauborgne (2005, p. 167)

Ao enfrentar de maneira consciente as barreiras à execução da estratégia e ao concentrar-se nos fatores que exercem influência desproporcional sobre os resultados, consegue-se desequilibrá-los e derrubá-los para realizar a mudança estratégica. Focar os atos que provocam impacto desproporcional. Esse é um componente fundamental da liderança na execução das estratégias do oceano azul, pois alinha as ações dos empregados com a nova estratégia.

Os resultados dependem do desempenho de todos, do topo às linhas de frente. E ela se destaca dos concorrentes por sua capacidade de execução somente quando todos os membros da organização estão alinhados com a estratégia e sempre dispostos a apoiá-la em todas as circunstâncias. A empresa precisa recorrer à base mais primordial de qualquer iniciativa: as atitudes e os comportamentos das pessoas, como parte integrante dos valores da organização. Quanto mais afastadas

estiverem do topo e quanto menos houverem participado do desenvolvimento da estratégia, mais as pessoas sentirão a turbulência.

Maus processos podem arruinar a execução da estratégia, se os processos não forem bem alinhados com todos os envolvidos, a execução da estratégia pode trazer consequências desastrosas para a empresa, e/ou não colaborar com a proposta da nova estratégia.

A figura abaixo apresenta o fluxo causal que se observa entre processo justo, atitudes e comportamento:

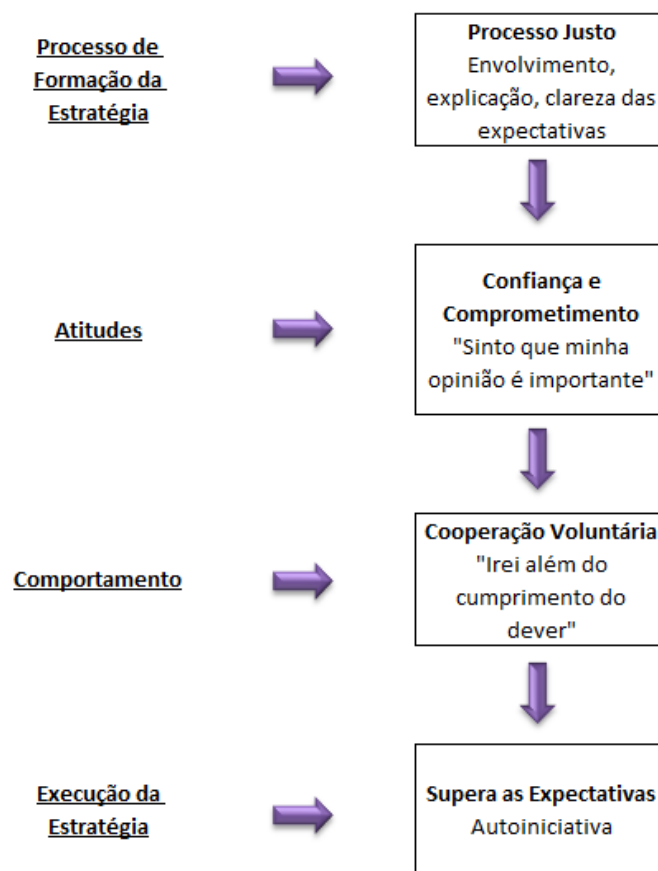


Figura 16 – como o processo justo afeta as atitudes e os comportamentos
Fonte: W. Chan Kim, Renée Mauborgne (2005, p. 172)

Processo justo é o nosso equivalente em gestão para a teoria da justiça procedimental. Como no contexto legal, o processo justo considera a execução na própria elaboração da estratégia, ou seja, incute nas pessoas desde o início a disposição para comprar a mudança. Cooperação voluntária é mais do que

execução mecânica, quando se faz apenas o mínimo imprescindível para salvar as aparências.

Três princípios se reforçam reciprocamente e definem o processo justo: envolvimento, explicação e clareza de expectativas. Envolvimento significa engajar os indivíduos nas decisões estratégicas que os afetam, pedindo sua contribuição e permitindo o questionamento recíproco das idéias e pressupostos uns dos outros. Explicação significa que todos os participantes e interessados nas decisões estratégicas devem compreender suas razões e critérios. A explicação do raciocínio justifica as decisões e aumenta a confiança das pessoas em que os gerentes consideraram suas opiniões e foram imparciais na busca dos interesses gerais da empresa. A clareza das expectativas exige que depois da elaboração da estratégia os gerentes definam com clareza as novas regras do jogo. Ainda que as expectativas sejam desafiadoras, os empregados devem saber desde o início com base em que padrões serão avaliados e quais serão as conseqüências do fracasso.

Comprometimento, confiança e cooperação voluntária não são meras atitudes e comportamentos. São ativos intangíveis. Quando existe confiança entre as pessoas, elas se sentem mais seguras quanto às intenções e ações umas das outras. Quando estão comprometidas, mostram-se dispostas a sacrificar seus interesses próprios em favor dos interesses da empresa.

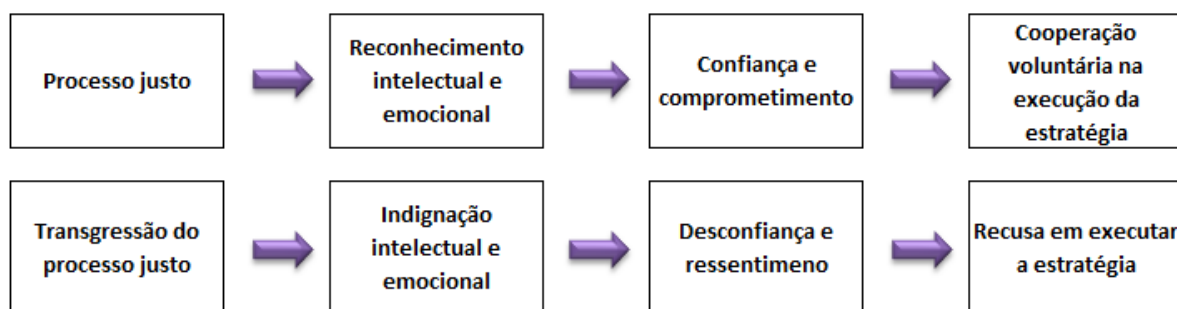


Figura 17 – conseqüências sobre a execução da estratégia da presença e ausência de processo justo na elaboração da estratégia

Fonte: W. Chan Kim, Renée Mauborgne (2005, p. 181)

Comprometimento, confiança e cooperação voluntária criam condições para que as empresas se destaquem na qualidade, na velocidade e na consistência da execução da estratégia, de modo a programar mudanças estratégicas com rapidez e

a baixo custo. O exercício do processo justo contorna o dilema. Ao organizar a formulação da estratégia com base nos princípios do processo justo, pode-se consolidar a execução com a própria elaboração da estratégia desde o início. Também concluem que a construção de uma empresa forte exige concessões e sacrifícios. E ainda aceitam a necessidade de sacrifícios pessoais imediatos, a fim de promover os interesses duradouros da empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada será uma pesquisa qualitativa e quantitativa, com objetivo de pesquisa descritiva e o procedimento utilizado será o survey.

3.1 ABORDAGEM DO PROBLEMA

Para Vieira e Zouain (2006, p.17) “a pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados”.

Já o método quantitativo, utiliza-se meios estatísticos para análise dos dados e resultados. Para Malhotra (2004) o objetivo da pesquisa quantitativa é “quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo.”

3.2 OBJETIVO DA PESQUISA

O objetivo da pesquisa será uma pesquisa descritiva, que para Malhotra (2004), pode ser utilizado para “descrever as características de grupos relevantes, como consumidores, vendedores, organizações ou áreas de mercado.”

Cooper e Schindler (2003, p. 31) comentam que:

“um estudo descritivo tenta descobrir respostas para as perguntas *quem*, *quando*, *onde* e, algumas vezes, *como*. O pesquisador tenta descrever ou definir um assunto, normalmente criando um perfil de um grupo de problemas, pessoas ou eventos.”

3.3 PROCEDIMENTOS

A metodologia utilizada será o método de *survey*, que Jr., Babin, Money e Samuel (2005, p.157) comentam que:

Survey é um procedimento para coleta de dados primários a partir de indivíduos. Os dados podem variar entre crenças, opiniões, atitudes e estilos de vida até informações gerais sobre a experiência do indivíduo, tais como gênero, idade, educação e renda, bem como as características de uma empresa, como lucro e número de funcionários. As *surveys* são usadas quando o projeto de pesquisa envolve a coleta de informações de uma grande amostra de indivíduos. A principal diferença entre a observação e a *survey* é que com esta o participante sabe claramente que estão sendo coletadas informações sobre seu comportamento e / ou atitudes. Desta forma, sempre existe a possibilidade de que isso influencie suas respostas e crie tendenciosidade.

Ainda comentam que este método pode ser efetuado de duas formas, uma em que o entrevistado responde a pesquisa por meio de correio e eletronicamente ou que o próprio entrevistado responde a entrevista, por meio de administração de questionários. A outra forma é por meio de entrevista, onde envolve contato direto com o respondente sendo entrevistado pessoalmente ou por telefone, ou ainda por diálogo por computador.

A pesquisa deste estudo foi efetuada por meio de entrevista direto com o respondente, onde facilita a interação e diálogo com as pessoas e potenciais clientes do empreendimento.

4 ANÁLISE DOS DADOS / RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 ANÁLISE DOS CONCORRENTES

A concorrência para um meio de hospedagem constitui-se de todas as formas alternativas que seu público alvo pode escolher para se hospedar. Podendo apresentar-se como concorrência direta e indireta.

Segundo Porter (1999, p. 61),

O objetivo da análise da concorrência é desenvolver um perfil da natureza e do sucesso das prováveis mudanças estratégicas que cada concorrente pode vir a adotar, a resposta provável de cada concorrente ao espectro de movimentos estratégicos viáveis que outras empresas poderiam iniciar e a provável reação de cada concorrente ao conjunto de alterações na indústria e às mais amplas mudanças ambientais que poderiam vir a ocorrer.

4.1.1 Concorrentes diretos

Não há nenhum concorrente direto no mercado regional para esse nicho de mercado. Contudo há concorrentes com características semelhantes em outros estados do país.

Para Kotler (1998, p. 212):

Concorrentes diretos também são aqueles que seguem a mesma estratégia em um mercado-alvo específico. São classificados como diretos os concorrentes que oferecem os mesmos produtos ou serviços em um determinado segmento, disputando a preferência dos consumidores de uma mesma fatia do mercado.

4.1.2 Concorrentes indiretos

Os concorrentes indiretos são aqueles que oferecem produtos/serviços semelhantes ao da organização em questão e podem atingir a mesma demanda, mas que não suprem à necessidade do cliente que busca um produto/serviço como o da organização em questão.

4.1.2.1 Casas de repouso

As Casas de Repouso também são conhecidas como lar de longa permanência para idosos, ou os vulgos asilos. São instituições governamentais ou não governamentais, de caráter residencial, destinada a domicílio coletivo de pessoas com idade igual ou superior a 60 anos.

Segue abaixo as casas de repouso que são consideradas concorrentes indiretos por possuírem alguns serviços similares ao negócio em questão:

- a) Kairos – Assistência à Pessoa;
- b) Nova Vida Clínica de Repouso para Idosos.

4.1.2.2 Apart-hotéis

Para Andrade, Brito e Jorge (2007, p. 86),

Os hotéis-residênciais, também são conhecidos como apart-hotéis e *flats*, têm como cliente-alvo as pessoas que, tendo que permanecer em determinado local um tempo relativamente longo, embora insuficiente para estabelecer domicílio, necessita de acomodações com dimensões e outras condições que os hotéis normalmente não conseguem proporcionar, a preços que possam pagar. Outros clientes em potencial são moradores permanentes da cidade (casais idosos ou sem filhos, por exemplo), que podem pagar pelas acomodações e pelos serviços e preferem ficar liberados das responsabilidades e rotinas domésticas.

Segue abaixo os apart-hotéis que são consideradas concorrentes indiretos por possuírem alguns serviços similares ao do negócio:

- a) Astron Flat Curitiba;
- b) L'avenue Apart-Hotel;
- c) Transamérica Flat Curitiba.

4.1.3 Serviços oferecidos

Neste tópico serão apresentados os serviços que são ofertados pelos concorrentes indiretos do empreendimento em estudo.

4.1.3.1 Casas de repouso

Segue abaixo as casas de repouso que são consideradas concorrentes indiretos por possuírem alguns serviços similares negócio em questão:

a) Kairos – Assistência à Pessoa: é uma residência assistida e supervisionada para pessoas que necessitam de apoio na realização das atividades diárias. Localizada na região do Alto da XV em Curitiba, a Kairos realiza atividades pontuais, preventivas, assistência e reabilitação, programadas e continuadas de acordo com a necessidade da pessoa. Oferece atendimento 24 horas, 05 refeições diárias, atendimento individual e especializado, acompanhamento na higiene pessoal, supervisão nutricional, serviço doméstico, serviço de lavanderia, reinserção social, suporte terapêutico a toda família e horário livre de visita. Possui fisioterapeuta, nutricionista, músico terapia, psicólogo e terapeuta ocupacional. Alguns serviços serão cobrados à parte, como: Transporte, salão de beleza, acompanhamento médico e odontológico. A mensalidade custa R\$ 2.600,00 por mês, com fisioterapia, terapia ocupacional, atividades grupais. Se houver

necessidade, atividades individuais serão cobradas à parte, juntamente com medicamentos, fraldas, roupas, materiais de higiene, entre outros. Possui residência permanente, temporária ou de recuperação e centro-dia.

b) Nova Vida Clínica de Repouso para Idosos: Está localizado no bairro do Prado Velho. É administrada por enfermeiras e faz atendimentos permanentes, diárias com horários adaptáveis, clínica dia e pós-operatório. Possui quartos individuais, duplos e quarto hospitalar (cama hospitalar, colchão para prevenção de úlceras de pressão, oxímetro, bomba para infusão, oxigênio medicinal, aspirador de secreções orofaringe, andadores, cadeira de rodas e banho, inaladores), sala de TV, sala de estar com lareira, sala de jantar, jardim de inverno, área coberta para atividades, piscina e jardim. Oferece serviço de hotelaria, serviço de nutrição com 06 refeições diárias, fisioterapia, musicoterapia, terapia ocupacional, acompanhamento de serviço social, atendimento médico quinzenal, atendimento médico de emergência e remoções, passeios mensais, enfermagem 24 horas, atividades ecumênicas, hidroterapia, terapias alternativas (cromoterapia e acupuntura). Mantém convênio com Farmácias e Laboratórios de Análises Clínicas. A mensalidade custa R\$ 2.800,00 para os quartos individuais, R\$ 1.700,00 para os quartos duplos e R\$ 1.500,00 para os quartos coletivos.

4.1.3.2 Apart-hotéis

a) Astron Flat Curitiba: pertence ao Ábaco Hotelaria S.A e está localizado na rua Dr. Faivre. Os apartamentos possuem 42m² cada, com cama de casal ou duas camas de solteiro, cozinha completa (exceto microondas), frigobar, ar condicionado (sala e quarto), TV a cabo, secador de cabelo e cofre individual. Oferece serviço de quarto, salas para reuniões com equipamentos, estacionamento (sujeito à disponibilidade e não possui manobrista), piscina, café da manhã, restaurante, lavanderia, sala de ginástica e sauna. A diária custa R\$ 80,00 para quartos individuais, R\$ 100,00 para quartos duplos, R\$ 130,00 para quartos triplos, e a mensalidade custa R\$ 2.100,00 com café da manhã;

b) L'avenue Apart-Hotel: localizado na Rua das Flores, no centro de Curitiba, o L'avenue Apart-Hotel possui acomodações amplas, confortáveis e bem equipadas. Além disso, conta com uma equipe de profissionais treinados, sempre prontos a atendê-lo com agilidade e hospitalidade. O hotel possui restaurante para café-da-manhã e uma área de lazer. Quartos com ar condicionado, cofre, conexão com internet, cozinha (com forno microondas), frigobar, sala, telefone, TV a cabo. A diária custa R\$ 90,00 e a mensalidade custam R\$ 2.100,00 com café da manhã, limpeza do quarto e garagem, se realizarem pagamento antecipado a mensalidade fica R\$ 1.800,00 e não cobra 10% da taxa de serviço;

c) Transamérica Flat Curitiba: Em Curitiba, a localização é na Av. Batel. Os apartamentos possuem 28m² ou 35m², são equipados com camas king size, ar-condicionado, TV, frigobar, secador de cabelo, tábua e ferro de passar roupa além de cofre individual e mesa de trabalho com acesso a internet. As suítes também contam com aparelho de DVD. Oferecem serviços de lavanderia, serviço de quarto, estacionamento com manobrista (valor não incluso na diária), segurança, mensageiro e business Center. Para o lazer dispõe de sala de ginástica, sauna seca e úmida e quadra de paddle. A diária do apartamento Luxo com 28m² custa R\$ 189,00 para quartos individuais e R\$ 219,00 para quartos duplos, o apartamento Executivo com 35m² custa R\$ 244,00 para quartos individuais e R\$ 274,00 para quartos duplos. A mensalidade custa R\$ 4.189,00 para quartos individuais e R\$ 4.851,00 para quartos duplos, com café da manhã.

LOCALIZAÇÃO	Kairos Assistencia à Pessoa	Nova Vida Clinica de repouso	Astron Flat	L'avenue Apart Hotel	Transamerica Flat
PRODUTO	Residência assistida ou supervisionada para pessoas que necessitam de apoio na realização das suas atividades diárias. Possui fisioterapeuta, nutricionista, musicoterapeuta, psicólogo e terapeuta ocupacional.	Clinica e repouso que tem como objetivo prestar a melhor assistência ao idoso e aos adultos em tratamento médico. Possui quarto hospitalar para pré e pós operatório.	Flat pertencente a um grande grupo de investidores em Hotéis. Dormitórios de 42m ² com opção de cama de casal ou duas camas de solteiro. Cozinha completa (exceto microondas), frigobar, ar condicionado(sala e quarto), TV a cabo, secador de cabelo, cofre individual e duas salas para reuniões com equipamentos.	L'avenue Apart Hotel conta com uma equipe de profissionais treinados, sempre prontos à atendê-lo com agilidade e hospitalidade. O hotel possui um excelente restaurante para café-da-manhã e uma atraente área de lazer, onde você pode se exercitar, ou apenas relaxar no clima agradável da capital ecológica. Quartos com ar condicionado, cofre, conexão com internet, cozinha (com forno microondas), frigobar, sala, telefone, TV a cabo (20").	A Transamerica Flats Ltda é uma das mais tradicionais redes de flats do país. O Transamerica Flat Curitiba possui apartamentos decorados em estilo neoclássico, com confortáveis camas king size, ar-condicionado, TV 29", frigobar, secador de cabelo, entre outros.
PREÇO	Mensalidade - R\$ 2.600,00. Incluso: fisioterapia, terapia ocupacional, atividades grupais. Se necessários atividades individuais é cobrado à parte, juntamente com medicamentos, fraldas, roupas, mat hígienes, entre outros.	Mensalidade - Quarto Duplo R\$ 1.700,00 - Quarto Coletivo R\$ 1.500,00 - Quarto Individual R\$ 2.800,00. Incluso: acompanhamento com clinico geral e geriatra, enfermagem, emergência médica (ecco salva), acompanhamento com nutricionista, seis (6) refeições diárias e serviço de lavanderia.	Diária - R\$ 80,00 (1 pessoa) - R\$ 100,00 (2 pessoas) - R\$ 130,00 (3 pessoas). Mensalidade - R\$ 2.100,00. Incluso: café da manhã.	Diária - R\$ 90,00. Mensalidade - R\$ 2.100,00, pagamento antecipado fica R\$ 1.800,00. Incluso: limpeza, garagem, café.	Diária - Luxo (1 pessoa) 28m ² - R\$ 189,00 - Luxo (2 pessoas) 28m ² - R\$ 219,00 - Executivo (1 pessoa) 35m ² - R\$ 244,00 - Executivo (2 pessoas) 35m ² - R\$ 274,00 Mensal - R\$ 4.189,00 para 1 pessoa e R\$ 4.851,00 para 2 pessoas com café da manhã
PROMOÇÃO	Site. Oferece diferenciações de pacotes para o cliente escolher o que melhor se enquadra à sua necessidade.	Site. Atende permanentes, diárias com horários adaptáveis, clinica dia e pós operatório.	Site. Localizado em região central, de fácil acesso - apenas 14 quilômetros do Aeroporto Internacional Afonso Pena - e perto das melhores opções de negócios, lazer e cultura de Curitiba.	Site. Localizado na elegante Rua das Flores, no centro de Curitiba, o L'avenue Apart Hotel possui acomodações amplias, confortáveis e bem equipadas.	Site. o Transamerica Flat Curitiba é privilegiado pela proximidade de Shoppings e pela região nobre que a circunda.
PRAÇA	Alto da XV - Construção horizontal	Prado velho. Construção horizontal	Centro - Construção vertical	Centro - Construção vertical	Batel - Construção vertical

Quadro 1 - Síntese das Informações dos Concorrentes

4.2 PESQUISA COM CONCORRENTES INDIRETOS

Foi efetuada uma pesquisa com os concorrentes indiretos do empreendimento, por meio de entrevista (contato telefônico e e-mail). Os concorrentes A, B e C, onde a taxa de ocupação média de cada um é, respectivamente: 60%, 65% e 66%, e, com as casas de repouso, A e B onde a média da taxa de ocupação é de 100% e 98% (os dados e pesquisa completa podem ser encontrados no apêndice "B").

4.3 REALIZAR PESQUISA DE MERCADO A FIM DE IDENTIFICAR NECESSIDADES DO PUBLICO ALVO

Foi realizada uma pesquisa de mercado quantitativa e qualitativa, no período de 10 de março a 02 de abril de 2012, com 106 pessoas, para identificar o perfil, comportamento e as necessidades dos idosos (o questionário e respostas completas encontra-se no apêndice “A”).

Do total dos entrevistados, 47% são mulheres e 53% homens, sendo que 59% possuem idade superior a 60 anos (público considerado idoso segundo estatuto do idoso - Lei nº 10.741, de 1º de outubro DE 2003). Das 106 pessoas, 20 eram aposentados e 17 profissionais do lar, os demais possuem profissões diversas, como por exemplo, professores, engenheiros, comerciantes, empresários, funcionários públicos, etc.

A renda mensal líquida dos entrevistados também foi analisada, sendo que 18% possuem renda mensal inferior a R\$ 1mil e 30% acima de R\$ 5mil. Atualmente, 59% das pessoas residem com a família, 21% residem com cônjuge e 19% residem sozinhos. O tipo de moradia representou 52% casa, 26% apartamento e 22% sobrado. Sendo que 93% dos entrevistados possuem residência própria e 7% é alugado. A localização de moradia dos entrevistados, 89% encontra-se na região de Curitiba/PR e 6% em São José dos Pinhais, os demais são de outras localidades, como Colombo e Foz do Iguaçu, etc.

Foi perguntado aos entrevistados também, se permaneciam em atividades laborais, 53% respondeu que sim e 47% respondeu que não. A realização de atividade física foi aderida por 81% dos respondentes, e 19% não praticam atividades. Dos 81% que praticam atividades físicas, 41% pratica com frequência de 3 a 4 vezes por semana, 40% de 1 a 2 vezes na semana, 14% praticam diariamente exercícios e 5% praticam 5 vezes ou mais por semana. Foi relacionado o tipo de atividade física praticada, 48% praticam caminhadas, 19% alongamentos, 10% ginásticas e 8% musculação, sendo que os demais praticam atividades como hidroginástica, futebol, esteira e bicicleta, etc.

Foi solicitado que os entrevistados listassem atividades de lazer que participam, sendo que poderiam sinalizar por mais de uma alternativa dentre as

opções ofertadas, 49 pessoas optaram por televisão, 46 disseram que gostam de viajar e 38 que gostam de músicas e 31 optaram por leitura, dentre as demais opções ofertadas estão dança, cinema, shopping, piquenique, passeios ecológicos, entre outros.

Outra pergunta efetuada foi o que significaria aos entrevistados chegar à terceira idade, 17% responderam que é poder ter experiência de vida, 16% sinalizaram a possível instabilidade da saúde física e mental, e 9% responderam que é bom ou ótimo, os demais afirmaram ser a melhor idade, atingimento da maturidade e estabilidade financeira, que é uma fase inevitável, sentimento de dever cumprido, etc.

Quais os serviços oferecidos à pessoas da terceira idade o entrevistado conhece, 20% responderam passeios ecológicos e turísticos, 12% viagens e 11,9% clubes de dança, os demais pontuaram academias, descontos em medicamentos, casas de repouso e planos de saúde, entre outros.

Os entrevistados puderam destacar se possuem algum tipo de doença e quais, 35% foi destacado com hipertensão arterial, 17% com algum tipo de cardiopatias, 8% com diabetes, entre os demais apontados, estão Alzheimer, artrite, artrose, câncer, etc.

56% das pessoas faz uso de tratamento medicamentoso e 44% não. Sendo que 32,7% gasta até R\$ 99,00 mensais com medicamentos e 7,7% possui gastos mensais acima de R\$ 500,00.

85% dos entrevistados possuem plano de saúde e 15% não possuem. Sendo que 14 pessoas gastam entre R\$ 300,00 a R\$ 399,00, 9 pessoas desembolsam até R\$99,00, os demais tem gastos até R\$ 500,00, ficando apenas 3 pessoas que gastam acima de R\$ 500,00.

Foi perguntado se os entrevistados gostariam de residir ou passar temporadas em um local que oferecesse as seguintes instalações:

a) Área Privativa: Quarto individual ou para no máximo duas pessoas, sala; cozinha e banheiro.

b) Área Comum: sala de cinema, ampla sala de estar, sala de fisioterapia, salão de jogos, salão destinados à eventos, sauna, academia de ginástica, bar e restaurante, piscina térmica, ambulatório médico, biblioteca, laboratório de informática, salão de beleza e estacionamento.

58% das respostas foram favoráveis, ou seja, as pessoas residiriam ou passariam alguma temporada, dia ou final de semana, porém 42% mostraram-se desconfortáveis em residir ou passar alguma estadia neste tipo de localidade. Dos que responderam sim, 47% apontaram a região de Curitiba como preferência e 25% sinalizaram o litoral paranaense como local interessante para este empreendimento. 67% iriam acompanhados e 33% sozinho.

Foi solicitado que os entrevistados relacionassem, dentre as opções ofertadas, quais serviços gostariam de ter em um local destinado à sua faixa etária, sendo que poderiam optar por mais de uma alternativa, 53% apontaram cardápio nutricional elaborado por nutricionista com 6 refeições diárias, serviços de lavanderia, processamento e guarda de roupas e segurança, dentre as demais opções estão emergência móvel, consulta médica preventiva, dança de salão, enfermagem e cinema, etc. O valor estimado que estariam dispostos a pagar por esses serviços, 52% apontaram o valor inferior a R\$ 1.500,00, 24% entre R\$ 1.501,00 a R\$ 2.000,00, 16% entre R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00 e 8% acima de R\$ 3.000,00.

4.4 CONSTRUIR E ANALISAR A MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE VALOR

A construção da matriz de avaliação de valor para o empreendimento em questão baseia-se no estudo dos concorrentes indiretos, avaliando o que os mesmos oferecem aos seus clientes em comparação com o novo negócio proposto, focado para o público idoso. A elaboração da matriz de avaliação de valor auxilia na visualização dos potenciais e diferenciais em serviços oferecidos aos clientes específicos, comparando-se com os de seus concorrentes e saindo na frente em oferta de serviços, ganhando assim uma fatia de mercado praticamente inexplorada e inexistente na região estudada. Para a avaliação da matriz de valor para o apart-hotel para idosos, atribui-se notas entre as escalas de 1 (um) e 5 (cinco) para os quesitos avaliados e comparados com o concorrentes indiretos, sendo que quanto maior a nota, melhor o desempenho do novo negócio proposto em comparação com concorrente, conforme ilustra o gráfico 01:

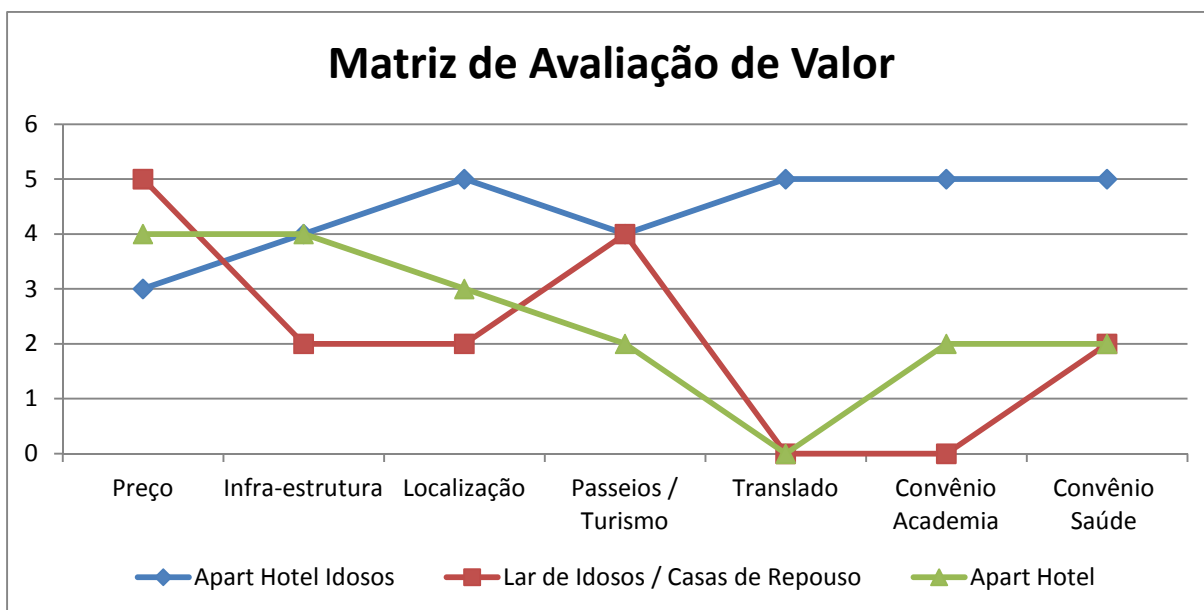


Gráfico 1 – Matriz de avaliação de valor para apart-hotel para idosos

Segue abaixo o detalhamento dos quesitos avaliados na matriz de valor:

- **Preço:** Valor cobrado pelos serviços ofertados (preço mensal e diário). O novo negócio proposto possui desvantagens, devido possuir um preço mais elevado que os concorrentes (estimativa), em contra partida, oferece mais serviços destinados o público alvo, agregando mais valor;
- **Infra-estrutura:** Estrutura do ambiente (cômodos, móveis, elevador e outros) oferecida aos clientes;
- **Localização:** Local onde o empreendimento está situado, sendo vantajosa a instalação em proximidades de parques com pista de caminhadas e/ou atletismo;
- **Passeios / Turismo:** Oferecer serviços de passeios / turismo periódico;
- **Translado:** Disponibilização de locomoção para vistas a shopping Center, familiares, eventos festivos e outros.
- **Convênio Academias:** Planos com academias, incentivando a realização de atividades físicas (atletismos, musculação, ginástica, natação e outros);
- **Convênio Saúde:** Planos de saúde (assistência de urgência e emergência móvel).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com base nos estudos e pesquisas efetuadas, o apart-hotel voltado ao público da terceira idade, possui potencial de entrada no mercado na região estudada, competindo diretamente com seus concorrentes diretos (de outros estados) e indiretos (casas de repouso, lar de idosos, apart-hotéis). Somente em relação ao preço, o empreendimento proposto está em desvantagem, pois a estimativa é de que seja mais alto do que de seus concorrentes devido ao grande número de serviços diferenciados oferecidos aos clientes, o que agrega valor ao negócio. Quanto à infra-estrutura, ambiente do local, seria superior aos de casas de repouso, sendo semelhante ao apart-hotéis que não são focados ao público da terceira idade. A localização do negócio seria um dos pontos diferenciais, seria instalado em algum local próximo a parques e/ou praças para incentivar os passeios, caminhadas e convivência com a natureza e ar livre, mesmo assim, seriam oferecidos passeios / turismo pela cidade, o que os concorrentes também oferecem. Oferta de traslado seria mais um diferencial oferecido, onde os concorrentes não ofertam este tipo de serviço. Convênios com academias seria mais focado do que em apart-hotéis comuns, mais voltados a atividades ao público idoso e convênio com assistência de urgência e emergência sempre que necessário.

A recomendação para quem pretenda abrir este empreendimento, é que este estudo pode ser mais aprofundado e detalhado, podendo ser efetuado também uma análise de viabilidade financeira.

REFERÊNCIAS

ASTRON FLAT CURITIBA. **Apart-Hotel**. 2012. Disponível em: <http://www.hospedevip.com.br/curitiba/hoteis/astron-flat-curitiba.html>. Acesso em 06 de março de 2012.

BRASIL. IBGE cidades@. Brasília, 2009. **População de Curitiba**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>.

CERTO, Samuel C; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

GFK Indicator. **Poder econômico dos idosos**, 2007. Disponível em: <http://www.gfkindicator.com>.

JR, Joseph F. Hair; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H; SAMUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KAIROS. **Assistência à pessoa**. 2012. Disponível em: <http://www.kairoscuritiba.com.br/>. Acesso em 06 de março de 2012.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A Estratégia do Oceano Azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 25ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

L'AVENUE. **Apart-Hotel**. 2012. Disponível em: <http://www.lavenueaparthotel.com.br/> Acesso em 07 de março de 2012.

LOBATO, David M. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: Editora LTDA, 2000.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 4.ed. São Paulo: Artmed, 2004.

NOVA CLÍNICA, **Clínica de repouso para idosos e clínica de tratamento para adultos**. 2012. Disponível em: <<http://www.novavidaclinica.com.br/>>. Acesso em 06 de março de 2012.

PORTER, Michael. **Competição: estratégias essenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, Michel E. **Estratégica competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. 16. ed. São Paulo: Campus, 1999.

TRANSAMERICA. **Flats**. 2012. Disponível em: <<http://www.transamericaflats.com.br/>>. Acesso em 07 de março de 2012.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcao; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

APÊNDICES

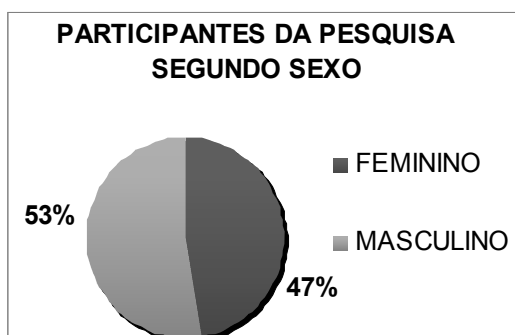
Apêndice A – Questionário I

O presente questionário tem como objetivo a realização de uma pesquisa mercadológica com intuito de investigar os interesses do público alvo, e fundamentar uma Monografia para Especialização em Controladoria na UFPR.

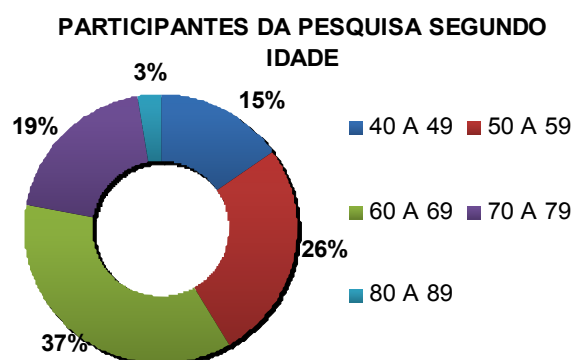
É de suma importância ressaltar que os dados revelados serão preservados, não havendo a identificação do respondente.

Aluna: Daiana dos Passos Alberto – Curso de Especialização em Controladoria na Universidade Federal do Paraná

1. **Sexo:** () Feminino () Masculino



2. **Idade:** _____



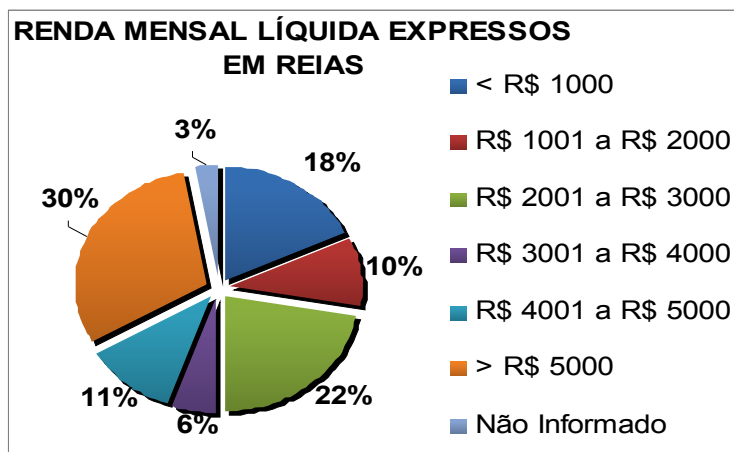
3. **Profissão:** _____

ADMINISTRADOR	5	BANCÁRIO	4	EMPRESÁRIO	5	INDUSTRIÁRIO	2
ANALISTA DE SISTEMA	2	COMERCIANTE	7	ENFERMEIRA	4	INSTR. CIRÚRGICA	1
APOSENTADO	20	CONTADOR	3	ENGENHEIRO	7	MARCENEIRO	2
ARTESÃ	1	COORD. DE EVENTOS	2	ESCRITURÁRIO	2	PROFESSOR	9
ARTISTA PLÁSTICA	2	DO LAR	17	FUNC. PÚBLICO	4	TÉCNICO EM QUÍMICA	2
VENDEDORA	5	TOTAL	106				

4. **Renda Mensal Líquida:**

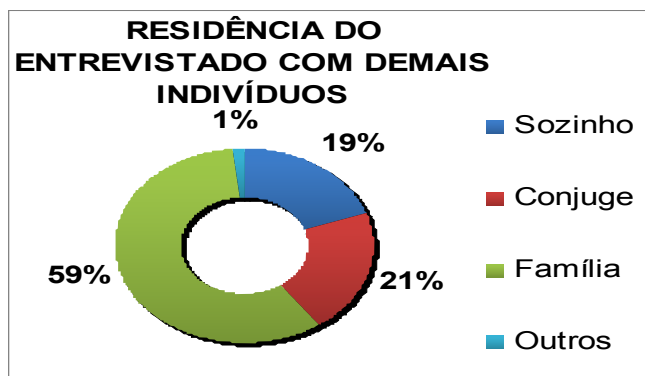
- () inferior a R\$ 1.000,00 () de R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00
 () de R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00 () de R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00

() de R\$ 4.001,00 a R\$ 5.000,00 () acima de R\$ 5.000,00.



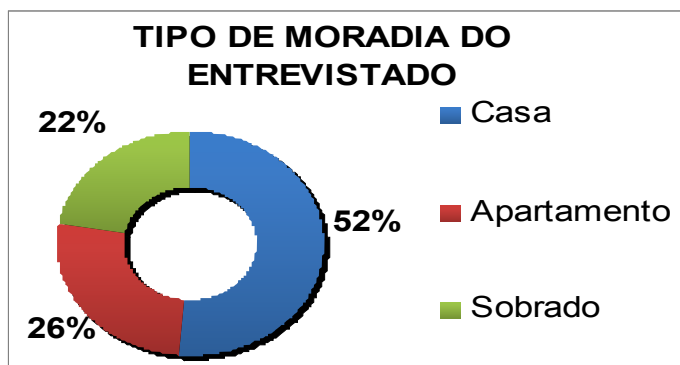
5. Atualmente reside:

() Sozinho () Cônjuge () Família () Outros _____

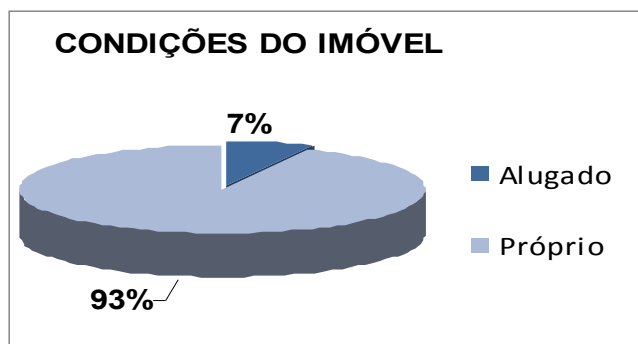


6. Tipo de moradia:

() Casa () Apartamento () Sobrado () Outros _____

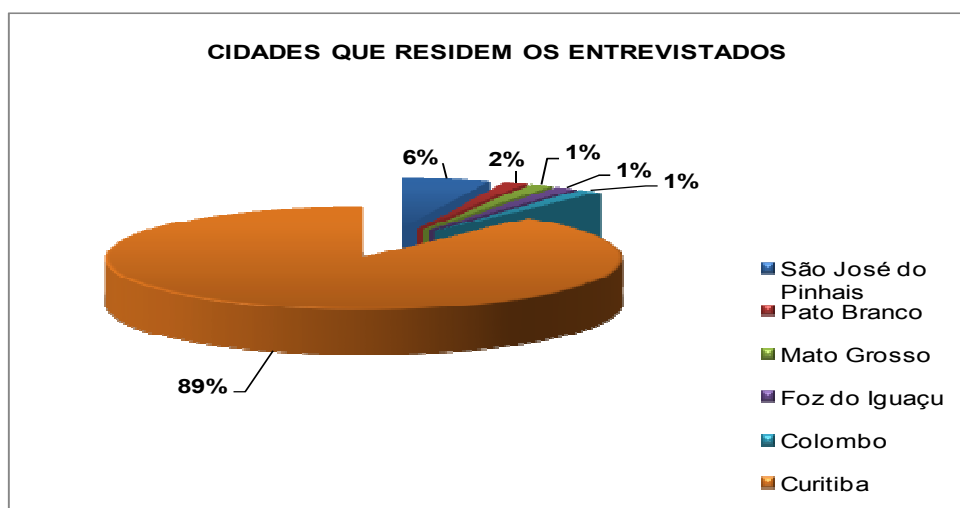


7. Imóvel em que reside é: () Próprio () Alugado () Emprestado



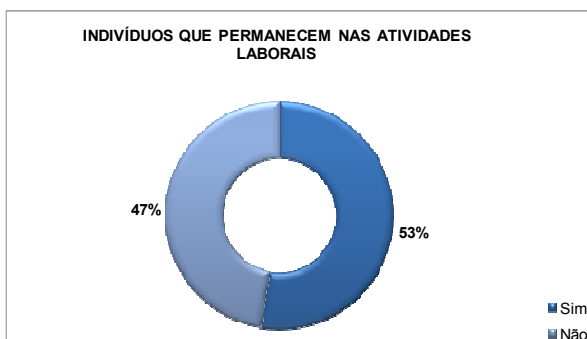
8. Qual a cidade e bairro que reside?

Cidade _____ Bairro: _____



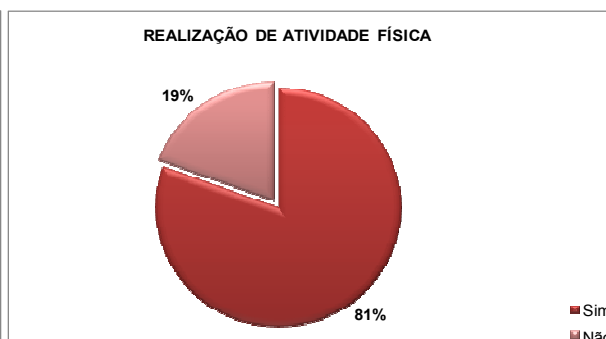
9. Atua profissionalmente:

() Sim () Não



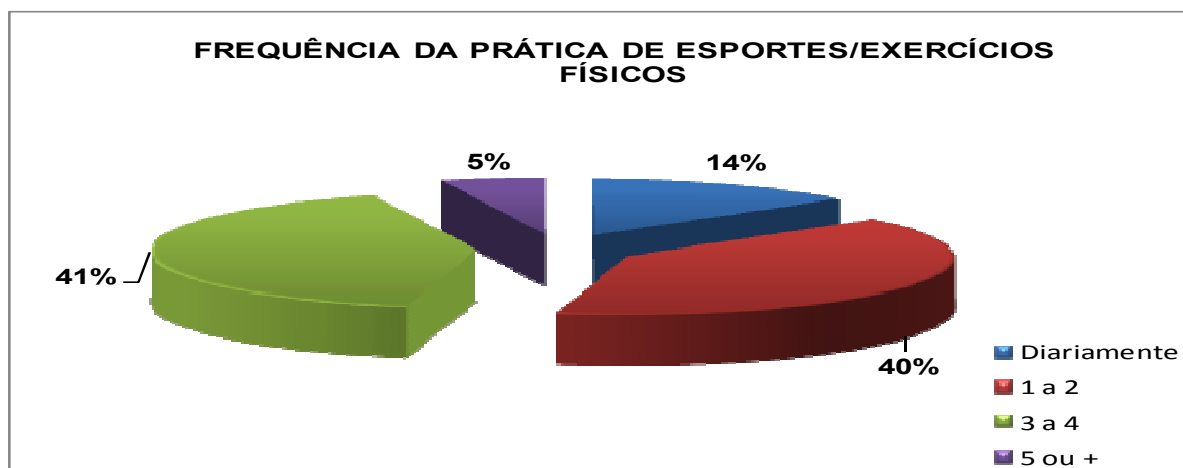
10. Pratica algum tipo de atividade física?

() Sim () Não



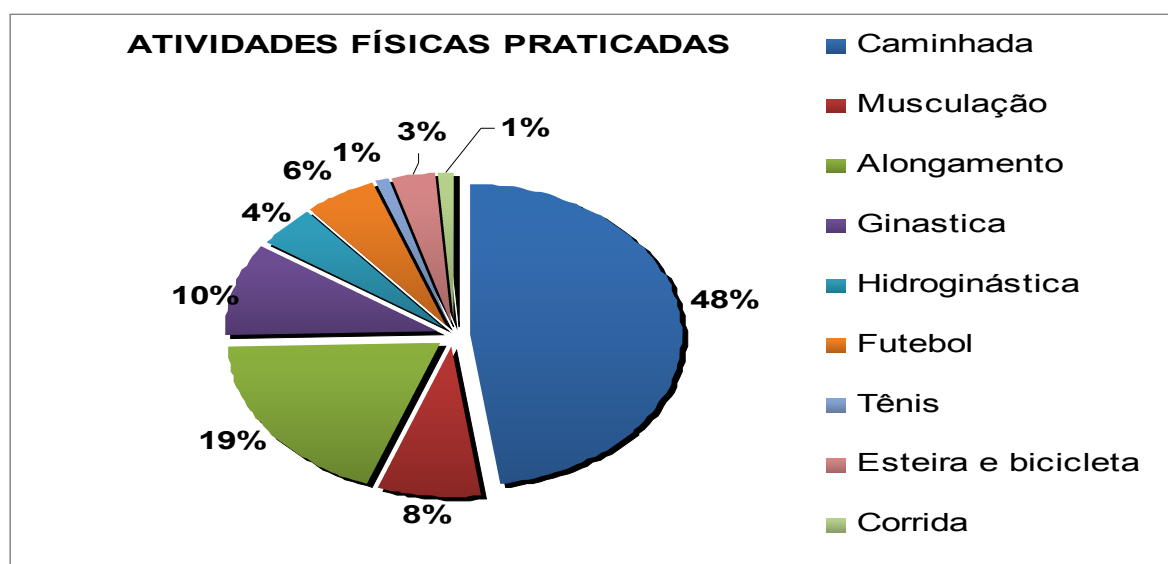
11. Se sim, qual a frequência?

() Diariamente; () 1 a 2 vezes por semana; () 3 a 4 vezes na semana; () 5 ou mais vezes na semana.



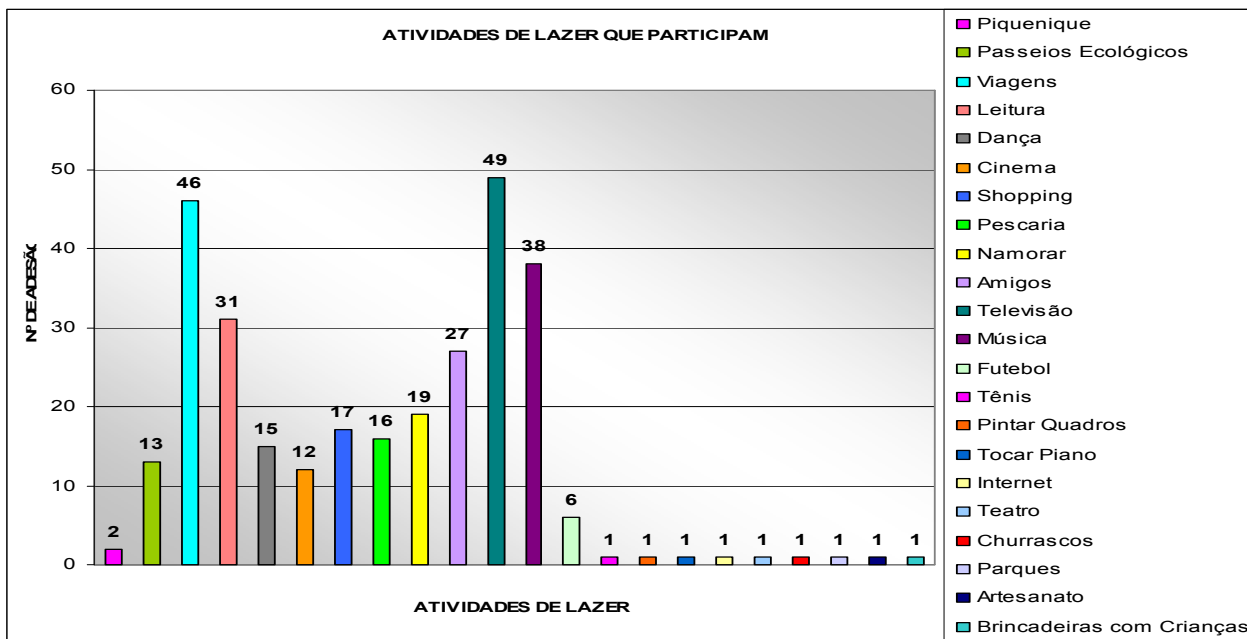
12. Que tipo de atividade física pratica?

- () Caminhada; () Alongamento; () Musculação; () Ginástica; () Hidroginástica;
 () Outros: _____

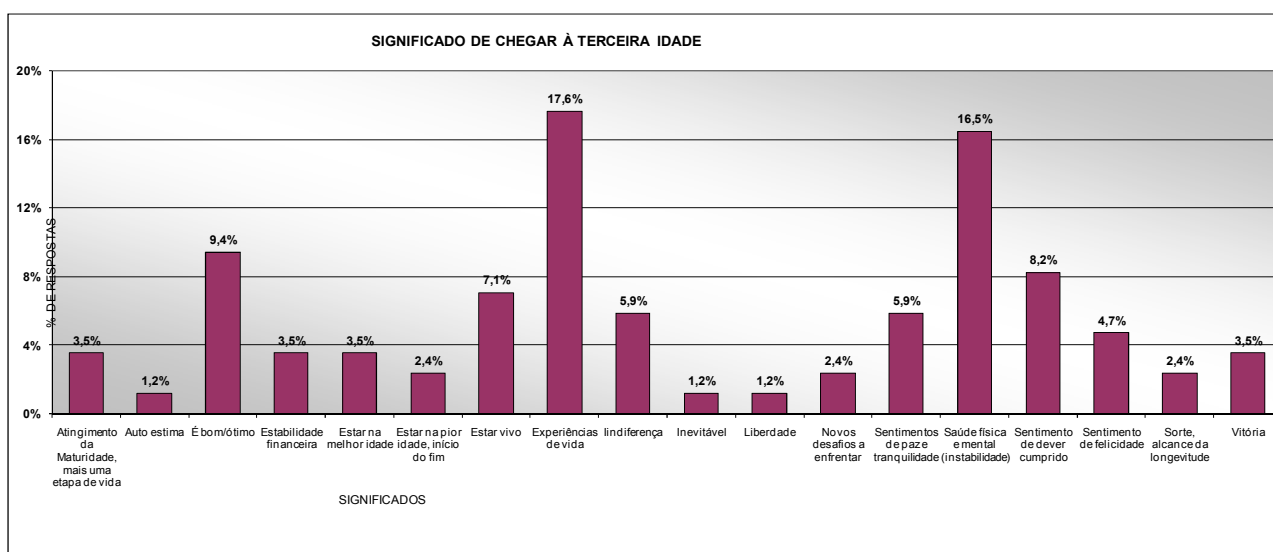


13. Quais são as atividades de lazer que participa?

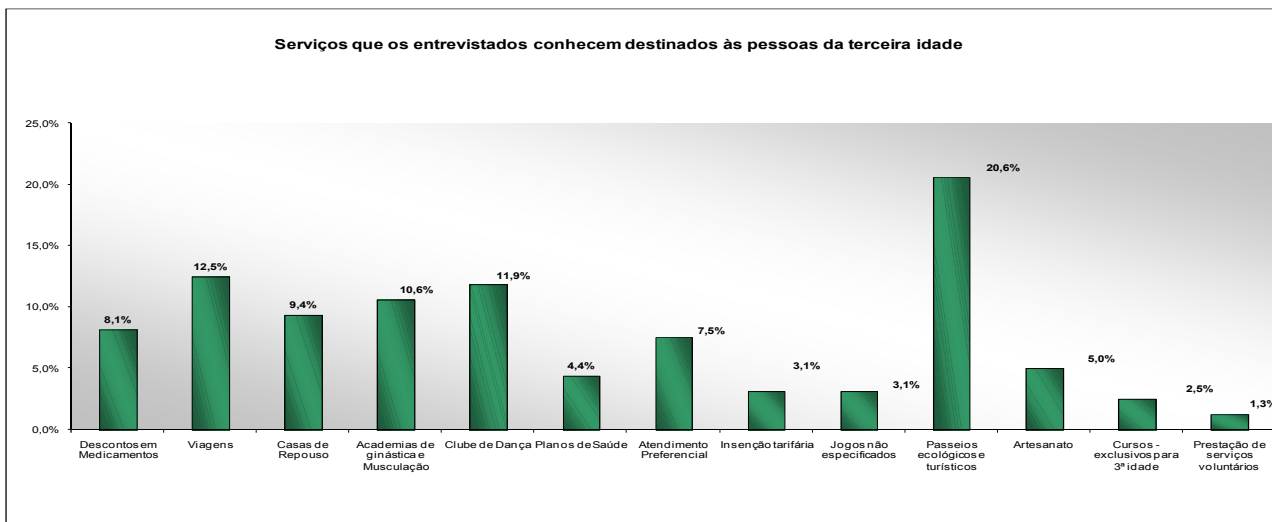
- () Piquenique; () Passeios ecológicos; () Viagens; () Leitura; () Sair pra dançar; () Ir ao cinema; () Passear no shopping; () Pescaria; () Namorar;
 () Sair com amigos; () Assistir televisão ; () Ouvir música; () Jogos.
 Quais? _____ () Ir ao estádio de futebol; () Outros. Quais? _____



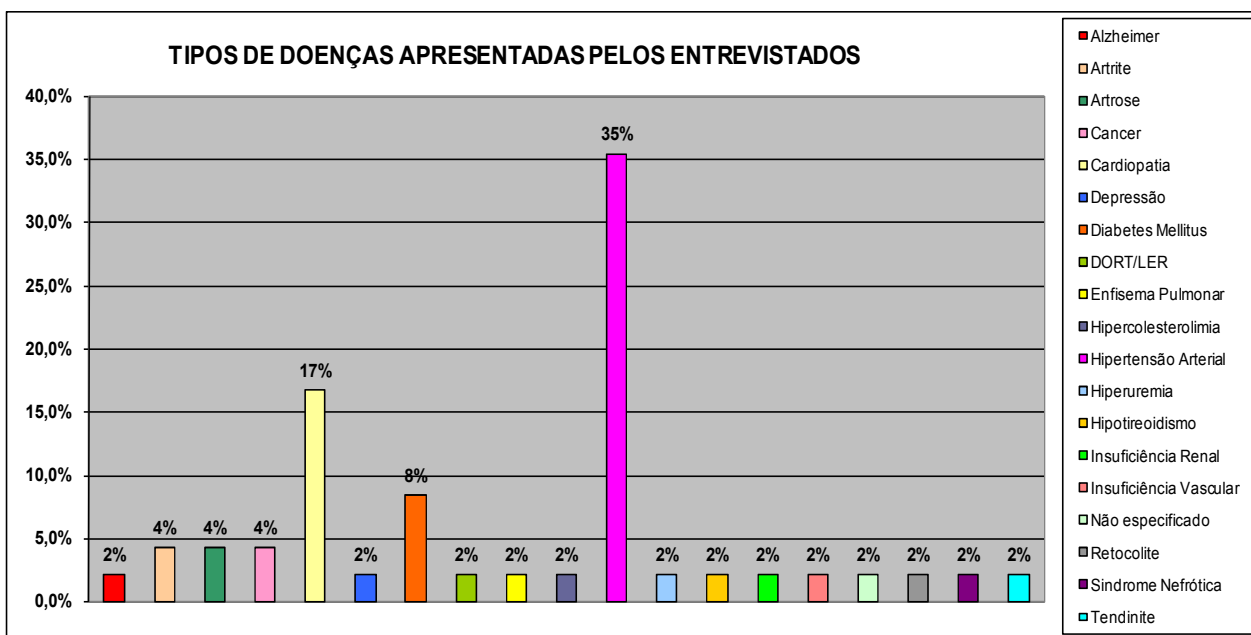
14. O que significa pra você chegar à terceira idade?



15. Quais são os serviços que conhece destinado às pessoas da terceira idade?



16. Possui algum tipo de doença? Qual (is)?

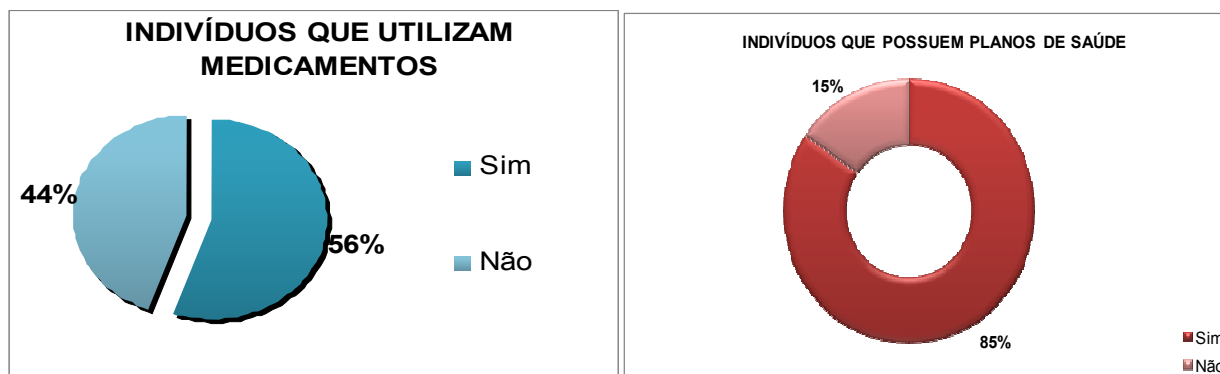


17. Faz uso de tratamento medicamentoso?

() Sim () Não

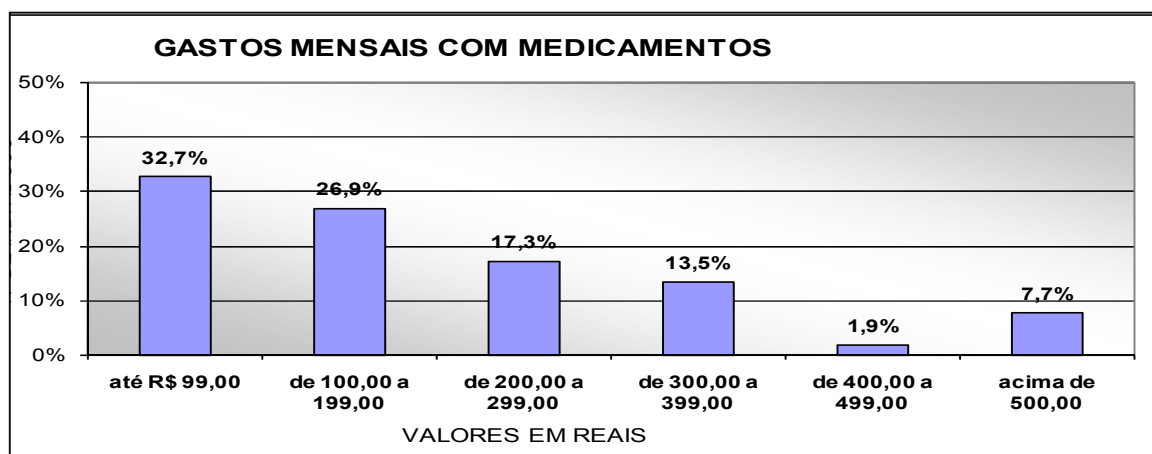
18. Possui plano de saúde?

() Sim () Não



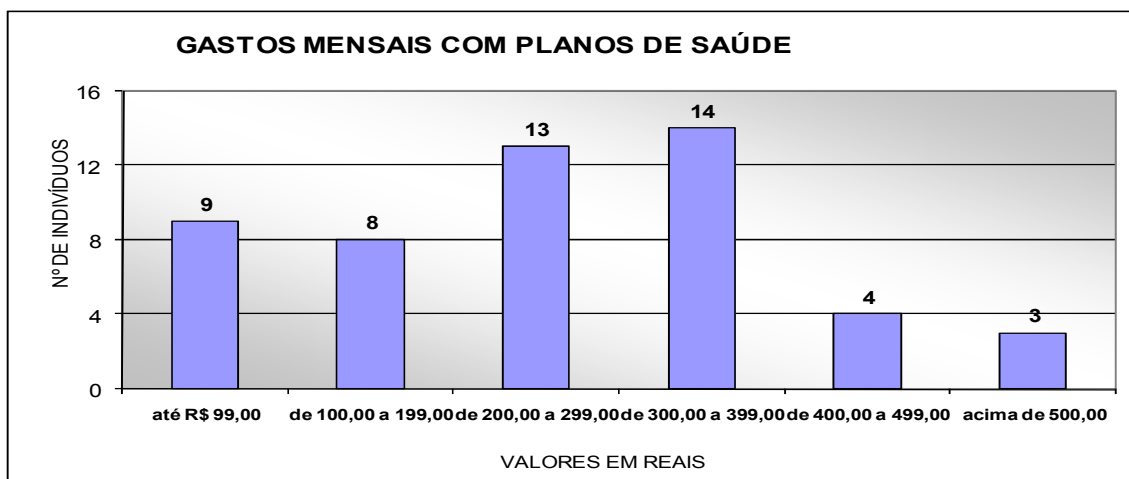
19. Quanto gasta mensalmente com os medicamentos?

- () Até R\$ 99,00 () de R\$ 100,00 a R\$ 299,00
() de R\$ 200,00 a R\$ 299,00 () de R\$ 300,00 a R\$ 399,00
() de R\$ 400,00 a R\$ 499,00 () acima de R\$ 500,00



20. Quanto gasta mensalmente com plano de saúde?

- () Até R\$ 99,00 () de R\$ 100,00 a R\$ 299,00
() de R\$ 200,00 a R\$ 299,00 () de R\$ 300,00 a R\$ 399,00
() de R\$ 400,00 a R\$ 499,00 () acima de R\$ 500,00



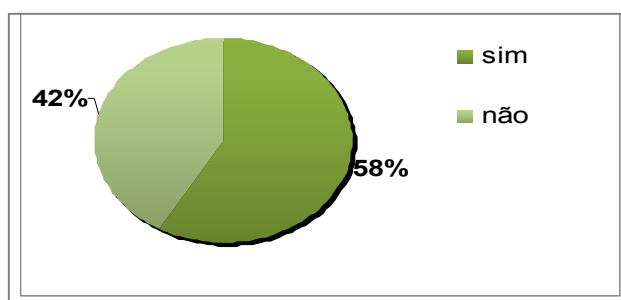
21. Gostaria de residir ou passar temporadas em um local que oferecesse as seguintes instalações:

Área Privativa: Quarto individual ou para no máximo duas pessoas, sala; cozinha e banheiro.

Área Comum: sala de cinema, ampla sala de estar, sala de fisioterapia, salão de jogos, salão destinados à eventos, sauna, academia de ginástica, bar e restaurante, piscina térmica, ambulatório médico, biblioteca, laboratório de informática, salão de beleza e estacionamento.

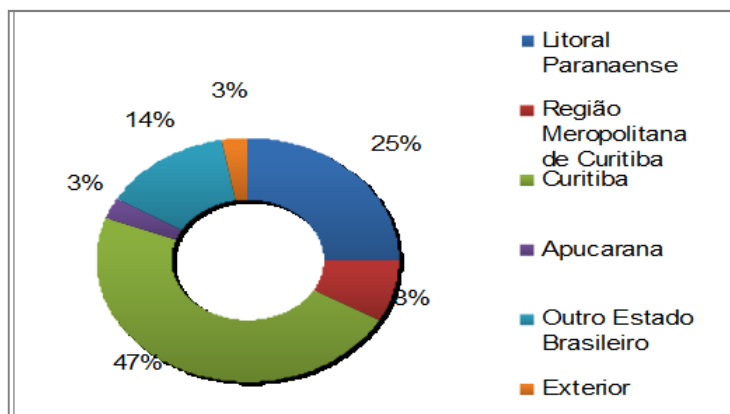
() Sim () Não

Se não, passe para questão de nº 24.



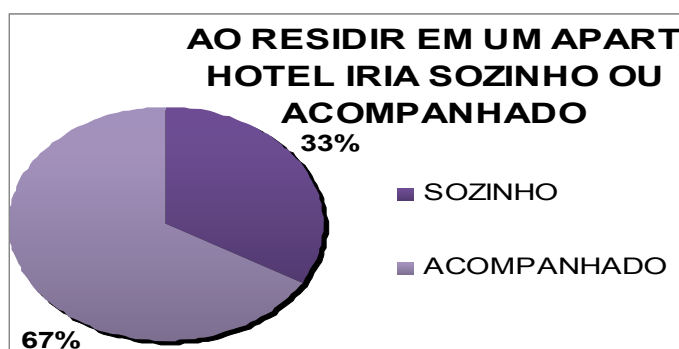
22. Se sim, onde:

() Litoral Paranaense; () Região Metropolitana de Curitiba. Qual?; () Curitiba;
 () Outras cidades do Paraná. Qual?; () Outro Estado Brasileiro; () Outros



23. Iria sozinho ou acompanhado?

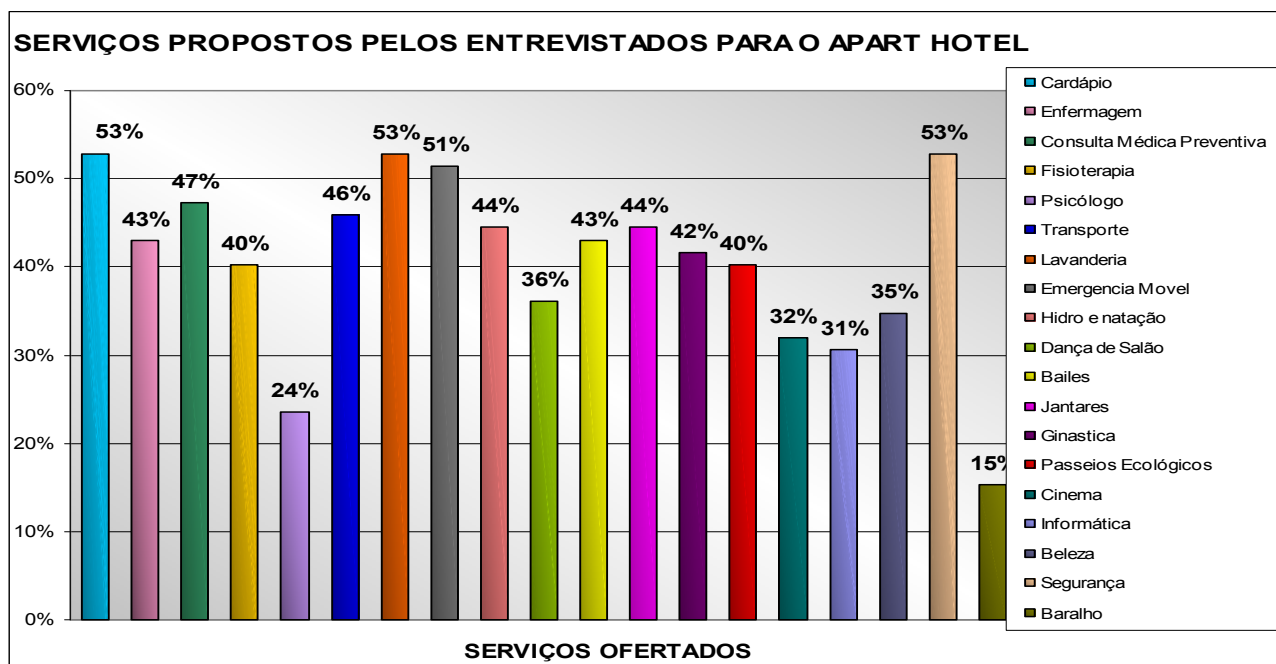
() Sozinho () Acompanhado



24. Relacione qual destes serviços abaixo você gostaria de ter em um local destinado à sua faixa etária, e estipule um valor que você pagaria por eles:

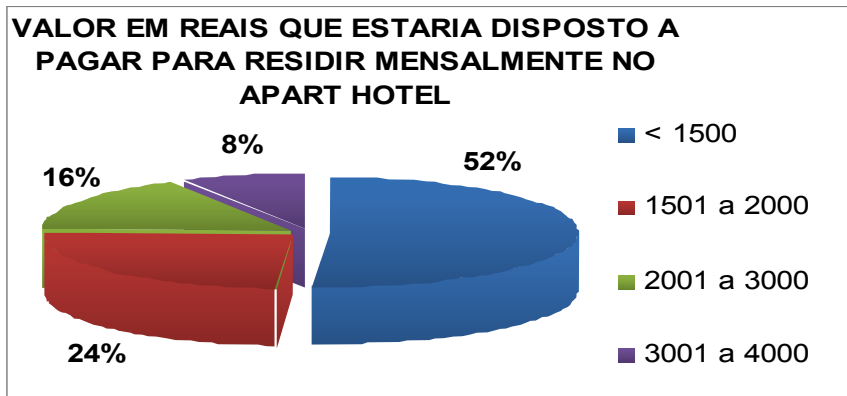
- () Cardápio nutricional elaborado por nutricionista, com 6 refeições diárias;
- () Assistência de enfermagem 24 horas;
- () Consulta médica preventiva;
- () Sessões de fisioterapia;
- () Atendimento Psicológico;
- () Transporte: micro-ônibus para transporte dos clientes à consultas e atividade;
- () Lavagem, processamento e guarda de roupas;
- () Assistência médica de urgência e emergência móvel;
- () Hidroginástica e aulas de natação;
- () Aulas de Dança de Salão;
- () Bailes;
- () Jantares especiais com comidas típicas;
- () Aulas de musculação, condicionamento físico, ginástica e alongamentos;

- () Passeios ecológicos, piquenique;
 () Sessões de cinema;
 () Aulas de informática;
 () Serviço de manicure e pedicure, depilação e massagens;
 () Segurança;
 () Outros: _____



25. Qual o valor que você pagaria pelos serviços?

- () inferior a R\$ 1.500,00;
 () de R\$ 1.5001,00 a R\$ 2.000,00
 () de R\$ 2.001,00 à R\$ 3.000,00
 () de R\$ 3.001,00 à R\$ 4.000,00
 () de R\$ 4.001,00 à R\$ 5.000,00
 () acima de R\$ 5.001,00



Apêndice B – Questionário II

Resultado das entrevistas com os principais concorrentes indiretos:

1 - Quais são os serviços ofertados pelo se estabelecimento?

Serviços ofertados pelos estabelecimentos entrevistados					
Serviços Ofertados	Casa de repouso A	Casa de repouso B	Apart-Hotel A	Apart-Hotel B	Apart-Hotel C
Nº de refeições diárias	5	6	1	1	1
Supervisão nutricional	x	x	x	x	x
Serviço de lavanderia	x	x	x	x	x
Terapia Ocupacional	x	x			
Fisioterapia	x	x			
Academia de ginástica			x		x
Estacionamento com manobrista			x		x

2 - Qual o público que frequenta o seu estabelecimento?

Público que frequenta o estabelecimento					
Público	Casa de repouso A	Casa de repouso B	Apart-Hotel A	Apart-Hotel B	Apart-Hotel C
Crianças			x	x	x
Adolescentes			x	x	x
Adultos Jovens			x	x	x
Adultos			x	x	x
Idosos	x	x	x	x	x
Portadores de deficiência física	x	x	x	x	x

3 - Qual taxa de ocupação atual?

Taxa de ocupação	Casa de repouso A	Casa de repouso B	Apart-Hotel A	Apart-Hotel B	Apart-Hotel C
	100%	98%	60%	65%	66%

4 - Qual a finalidade da procura pelo empreendimento?

Finalidade da procura dos serviços					
	Casa de repouso A	Casa de repouso B	Apart-Hotel A	Apart-Hotel B	Apart-Hotel C
Estadia turística			x	x	x
Moradia	x	x	x	x	x
Recuperação Cirúrgica	x	x			
Spa		x			
Business			x	x	x