

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**DIEGO FELIPE VIEIRA**

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO E REPOSICIONAMENTO:  
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA HOTELEIRA  
LUA DO MAR**

**CURITIBA**

**2017**

**DIEGO FELIPE VIEIRA**

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO E REPOSICIONAMENTO:  
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA HOTELEIRA  
LUA DO MAR HOTEL POUSADA**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA, Especialização em Inteligência de Negócios, do Setor, CEPPAD da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Natália Rese.

**CURITIBA**

**2017**

## **Diagnóstico Estratégico e Reposicionamento: Um estudo de caso na empresa hoteleira Lua do Mar Hotel Pousada.**

**Diego Felipe Vieira**

### **RESUMO**

As organizações que atuam na prestação de serviços deparam-se com desafios relevantes, principalmente pelo aspecto de que tudo acontece na interação face a face com o cliente. O setor de hotelaria e hospedagem, no qual a empresa estudada está inserida, partilha do desafio da prestação do serviço e gerir uma empresa hoteleira exige atenção com o padrão do serviço, com a gestão dos processos organizacionais e com a satisfação dos clientes. Para que o momento de prestação do serviço alcance resultados de excelência, os processos internos precisam estar plenamente organizados. Portanto, este trabalho visa identificar o cenário atual da empresa hoteleira estudada e propor a reorganização dos processos que possam impactar direta e indiretamente em suas atividades e em seus resultados finais.

**Palavras-chave:** Gestão de Pequenas Empresas. Setor de hotelaria e hospedagem. Planejamento. Processos internos.

### **1 INTRODUÇÃO**

No mercado, atualmente não é incomum encontrar empresas que cresceram “organicamente” sem planejamento, que foram apenas respondendo às mudanças conforme as demandas momentâneas e pontuais de seu mercado ou setor. O que pode prejudicar e muito a situação, o futuro e a sobrevivência dessas organizações. Elaborar um planejamento adequado é o que ajuda no direcionamento da empresa de forma positiva, evitando possíveis problemas e dificuldades que possam surgir ao longo de sua existência.

De acordo com um estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE (2010, A), a cada cem empresas que iniciam suas atividades no Brasil, 48 delas encerram suas atividades em no máximo três anos, e a falta de planejamento é apontada como fator crucial para esse desfecho, pois sem o planejamento adequado e o monitoramento, como base que permite possíveis ajustes na organização e os seus processos, não é possível resolver problemas em seus estágios iniciais, evitando que as situações enfrentadas saiam de controle.

Portanto é notável a importância de um planejamento empresarial para se iniciar uma atividade de negócios.

Mas o que fazer quando a empresa já está atuando no mercado?

É o que esse estudo busca verificar, no caso que será abordado, em uma pequena empresa familiar no setor de hospedagem.

Até os anos 90, a 'empresa' era apenas uma casa na Ilha do Mel que servia de base para mergulho e veraneio de seus proprietários e amigos. Como não havia infraestrutura para receber turistas na localidade, acabavam por ceder um quarto, um banho e até emprestar a cozinha para turistas que por ali passavam, mas não de uma maneira comercial, e sim por hospitalidade. Após um dos proprietários afastar-se de seu trabalho em Curitiba, resolveu criar, juntamente com a esposa, que na época atuava como nutricionista, um empreendimento próprio no local. Então, onde antes era apenas um refúgio de descanso para ambos. Iniciou-se, a formalização da pousada como um negócio familiar sem nenhum tipo de planejamento para auxiliar este processo.

Durante alguns anos a empresa demonstrou crescimento, porém foi orgânico, desordenado e sem planejamento, acarretando uma série de problemas operacionais e administrativos que nunca foram controlados ou mapeados de maneira deliberada. A empresa não possui controle de estoque, indicadores financeiros, controles ou manuais de processos, ou um planejamento de suas ações. Portanto, traçou-se como objetivo geral deste trabalho propor a reorganização dos processos estratégicos e administrativos de uma pequena empresa de serviços de hospedagem. Para alcançar o objetivo geral do estudo foi necessário traçar alguns objetivos específicos. Elaborar um diagnóstico da posição estratégica da empresa estudada; elaborar um diagnóstico dos processos organizacionais existentes no empreendimento. Propor soluções e melhorias na gestão da empresa Lua do Mar Hotel Pousada<sup>1</sup>.

É importante ressaltar que a necessidade deste projeto está na busca de uma compreensão do cenário atual da empresa estudada, para que por meio deste diagnóstico vislumbrem-se possíveis melhorias e adequações em seus processos estratégicos e administrativos. Por fim, o projeto poderá ser utilizado para empresas

---

<sup>1</sup> O nome "Lua do Mar Hotel Pousada" é fictício e foi utilizado em substituição à razão social do caso estudado para proteger a identidade do negócio.

e estudantes, que em situações semelhantes à da organização estudada, busquem ampliar seu conhecimento em um caso real, objeto deste estudo.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

De acordo com Crisóstomo (2004, p. 22) *hospitiun*, era como se nomeavam os locais que forneciam alimentação e repouso temporariamente, mas com o passar do tempo essa nomenclatura se limitou as instituições de saúde. Já a hospitalidade ou ato de receber um hóspede (hospedagem), é descrita por Dias e Pimenta (2005, p. 128) como “...a história dos contatos e de formas de recepção dos grupos humanos para com outros grupos deslocados temporariamente de seu hábitat.”. Movimentações humanas temporárias que evoluíram até o ato de se praticar efetivamente o turismo como o conhecemos atualmente.

O setor de turismo e hotelaria se enquadra em serviços intangíveis, mas, com objetivos claros, tal como descreve Crisóstomo (2004, p. 118):

O setor de prestação de serviços envolve o turismo e hotelaria, focalizando um modo de servir e satisfazer plenamente o consumidor. A cultura do serviço tem de começar com um trabalho consistente de gerência e deve fluir verticalmente para baixo, hierarquicamente (da gerência para todos os demais níveis de subordinados. (CRISÓSTOMO, 2004, p. 118).

Existe uma grande preocupação para que essa cultura de serviço no setor seja de qualidade. Segundo Dias e Pimenta (2005, p. 82), o Brasil já passou da fase em que a hotelaria e turismo foi um mercado de demanda, agora vem atuando em um mercado de oferta, o que muda muito a regra do jogo, em que anteriormente a qualidade poderia ficar em segundo plano agora deve ser trabalhada de maneira séria, pois após a entrada de grandes redes e o crescimento de *players* a competição fica maior e a qualidade passa a ser decisiva. Para Dias e Pimenta (2005, p. 68) o progresso mundial do turismo gera diversos pontos e oportunidades para atrair o interesse de clientes, gerando novos negócios, empresas, empregos e renda para a região a ser trabalhada.

Segundo AAKER (2012, p. 4) “Uma empresa geralmente é uma unidade organizacional que tem (ou que deveria ter) uma estratégia definida e um gestor responsável pelas vendas e pelos lucros.”. Conforme afirmam Longenecker, Moore e

Petty (1997, p. 27), “Especificar qualquer padrão de tamanho para definir pequenas empresas é algo necessariamente arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes. Os legisladores, por exemplo, podem excluir as pequenas empresas de certas regulamentações e especificar dez empregados como limite. Além disso, uma empresa pode ser descrita como “pequena” quando comparada com empresas maiores, mas “grande” quando comparada com menores.”. Para instituições fiscalizadoras e reguladoras governamentais, interessam a informação em relação ao porte da empresa que é o fator de definição da questão tributária que lhe será aplicada. Portanto, buscando definir a empresa a ser estudada de acordo com o SEBRAE (2017), “A microempresa será a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00.”, faixa na qual a empresa Lua do Mar Hotel Pousada está atualmente registrada. Entretanto, para definir uma empresa como “familiar”, outra ótica sob a qual se enquadra a empresa estudada, é afirmar que existe a sociedade na propriedade ou outro tipo de atuação direta de dois ou mais membros da família em sua operação, de acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 135). Assim por esses parâmetros podemos afirmar que a empresa Lua do Mar Hotel Pousada é uma microempresa familiar.

Conforme o dicionário da língua portuguesa governança é a ação, resultado, efeito de governar ou de se orientar. Então, conforme o vocábulo para Dias e Pimenta (2005, p. 253) “O departamento de governança é responsável por obter resultados positivos, no aspecto operacional e mesmo econômico.”. Ao se levantar questões como gestão e governança em um empreendimento, é necessário destacar a importância dos passos iniciais que os norteiam, como a importância de um plano de negócios, que segundo SEBRAE (2017):

O Plano de Negócio é um documento de planejamento capaz de demonstrar a viabilidade de um empreendimento a partir da estratégia, do mercado, das operações e da gestão financeira. A partir das informações disponibilizadas, ele ajuda a definir o que é ou o que pretende ser a empresa. (SEBRAE 2017).

O que é crucial para que a empresa saiba para onde está indo ou onde quer chegar. Ainda sobre o plano de negócio, segundo Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 161) “Seu preparo permite a análise da proposta e ajuda o futuro

empreendedor a evitar uma trajetória decadente que leva do entusiasmo à desilusão e ao fracasso.”, tornando assim essa diferenciação crucial para a continuidade e sucesso dos negócios.

Além dos aspectos levantados anteriormente é necessário que se alinhem processos financeiros básicos como a precificação. Para Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 515) “Muitas empresas pequenas que se defrontam com problemas financeiros possuem registros contábeis inadequados.”. Conforme afirmam Lemes Júnior e Pisa (2010, p. 138) “As vendas representam a razão de ser de qualquer negócio. O planejamento detalhado, a busca por inovação e diferenciação, as pesquisas de mercado, as promoções, tudo visa ao objetivo principal, que é conquistar o cliente e vender os produtos ou serviços.”. Ainda segundo os autores deve-se traçar as estratégias para aferição e definição de preços e volumes de vendas indispensáveis para arcar com despesas fixas e variáveis, custos diretos, insumos e prestação de serviços, que após este processo ainda assegure o retorno financeiro desejado, que caracteriza a rentabilidade que a empresa é capaz de produzir.

Sem a existência de um delineamento estratégico ou processos a serem praticados, as empresas podem passar por um crescimento desordenado e sem planejamento, acarretando uma série de problemas operacionais e administrativos que não serão controlados. De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 161) “Empreendedores em perspectiva tendem a negligenciar o estágio de planejamento de um novo empreendimento. Eles estão ansiosos e nem sempre percebem a importância de um plano escrito. Eles também podem não dispor de fundos suficientes nem da experiência necessária para conduzir um estudo de viabilidade adequado.” E ainda segundo a visão de Kotler e Bloom (1988, p. 62) “Planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica que alinhe as metas e os recursos da organização com suas mutantes oportunidades de mercado.” explicitando assim a importância dos princípios a serem seguidos.

Para Almeida (2010, p. 23) “O processo até chegar-se a estratégia é predominantemente qualitativo, em que são estruturadas ideias para definir o caminho que a entidade deverá seguir. Entretanto, esse caminho estabelecido nem sempre é possível, exigindo uma verificação de sua viabilidade, sendo, para isso

necessários dados quantitativos. Esses dados não precisam ser detalhados, pois seu sentido é apenas de verificação de viabilidade e não contábil.”. Conforme esclarece Castor (2006, p. 30) “Uma estratégia é algo duradouro que é definida para todo o período previsto até a solução definitiva do problema ou situação que a motivou.” Ainda segundo o autor é notório que conforme a estratégia vai sendo praticada, existirão alinhamentos ao longo do percurso pois a execução deriva de três fatores, aquilo que faremos, aquilo que nossos concorrentes ou adversários farão e o acaso. Os temas abordados na revisão da literatura são pontos importantes para a apresentação e caracterização da estrutura do estudo proposto, tal como evidenciar a importância dos construtos. E dentre tais aspectos a organização e controle dos processos é imprescindível conforme afirmação Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 521) “A criação de controles internos dentro de uma pequena empresa é difícil porém não é menos importante do que em uma empresa de grande porte.” Ainda de acordo com os autores, a falta desses controles e métodos de aferição permite a possibilidade de fraude e roubo, além de que não existirão dados que permitam decisões assertivas para a gestão da empresa.

### **3 METODOLOGIA**

No desenvolvimento e classificação do presente estudo, a pesquisa foi definida como estudo de caso, pois o método conforme afirma Gil (2010, p. 37) “...é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos.”. Ainda segundo o autor, este tipo de estudo pode ser trabalhado com diferentes propósitos, como retratar o cenário em que se busca realizar determinada investigação, elaborar conjecturas e desenvolver possibilidades.

Para o melhor andamento da pesquisa, e afim de conhecer melhor o ambiente e concorrentes da empresa estudada foi necessária a aplicação do método de observação, como citam Marconi e Lakatos (2008, p. 76): “A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade.” Ou seja, a observação é uma forma de integrar e aproximar o pesquisador da realidade estudada. Ainda, a fim de



estabelecer pontos fortes e fracos dos concorrentes, empregou-se, também, o método comparativo. Como menciona Marconi e Lakatos (2011, p. 92), “este método realiza comparações com a finalidade de verificar similitudes e explicar divergências”. Portanto, a utilização desse método é indispensável para identificar e comparar a empresa frente aos seus concorrentes.

Outra abordagem é o método exploratório-descritivo combinado, como citam Marconi e Lakatos (2008, p. 71), “são estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno [...] [e] podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas quanto acumulação de informações detalhadas como as obtidas por intermédio da observação participante”. Utilizando como base a citação das autoras, nota-se que esse método apoia uma abordagem mais aprofundada dos objetos de estudo.

## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

A apresentação dos resultados se dá por meio da descrição do caso e descrição dos dados estudados, que são a base do diagnóstico que contextualiza o cenário atual da empresa, após a apresentação é possível realizar a análise do caso, possibilitando uma busca das melhores soluções para os processos organizacionais e a gestão da empresa Lua do Mar Hotel Pousada.

### **4.1 DESCRIÇÃO DO CASO**

O mercado de hotelaria que se dedica ao turismo de aventura, ecoturismo ou turismo de sol e praia enfrenta a variável sazonalidade. Durante a temporada de verão, hotéis e pousadas, de forma geral, mantêm um alto índice de ocupação de seus leitos, entretanto, no restante do ano eleva-se a capacidade ociosa, sendo assim é necessária uma gestão que garanta bons resultados gerando um equilíbrio e melhor aproveitamento de seus recursos. Conforme afirma a Prefeitura de Paranaguá (2012), a Ilha do Mel recebeu, de outubro de 2011 até fevereiro de 2012, 112.000 turistas, o que representa um aumento de 30% comparado aos 76.000 turistas que visitaram a Ilha durante todo o ano anterior. Segundo Suzana Albino, administradora regional da Ilha do Mel na época, foi a melhor temporada dos últimos anos. É válido salientar também que, em pesquisa realizada pela agência SEBRAE

(2011), constatou-se que 46% dos turistas consideraram a Ilha do Mel como o destino mais atrativo do litoral paranaense. Assim tendo a imagem da representatividade da Ilha do Mel no setor.

Entretanto mesmo com o aumento no número de turistas que visitam a Ilha do Mel, a pousada Lua do Mar não conseguiu acompanhar esse crescimento. Um dos fatores que impedem a melhoria de resultados na empresa é a inexistência de um plano de negócios e a organização dos processos administrativos e operacionais.

A pousada está há 27 anos estabelecida de frente para o mar, oferecendo serviços de hospedagem. Atualmente, a pousada possui 120 leitos, divididos em 25 apartamentos, 9 quartos e 4 cabanas, e ultrapassa o número de 12 colaboradores na temporada de verão. A pousada situa-se na praia principal de Encantadas, na Ilha do Mel, na Barra da Baía de Paranaguá, litoral norte do estado do Paraná. Durante seus 27 anos a empresa demonstrou certo crescimento, porém atualmente está passando por um momento crítico pois enfrenta um momento de falta de foco estratégico. Como cresceu sem planejamento ou qualquer tipo de indicadores para delinear suas ações, não existe um mapeamento das suas atividades financeiras ou operacionais. Seu crescimento foi orgânico, desordenado e sem planejamento, acarretando uma série de problemas operacionais e administrativos que até o momento não foram controlados e mapeados de maneira formal ou deliberada. A empresa não possui controle de estoque, indicadores financeiros, controles ou manuais de processos, ou um planejamento de suas ações.

Portanto, faz-se necessário o diagnóstico estabelecido, para então propor organizar os processos administrativos e operacionais da empresa com base em seu atual cenário.

## **4.2 DESCRIÇÃO DOS DADOS**

A estrutura organizacional da empresa é hierarquicamente composta primeiramente pelos proprietários, que são os sócios-diretores, dividindo as responsabilidades de modo que um é diretor operacional e o outro administrativo. Já o quadro de funcionários altera-se durante o ano, de acordo com a demanda exigida pelas diferenças entre baixa e alta temporada. Como funcionários fixos, a pousada possui quatro auxiliares de serviços gerais, que cuidam do jardim e de manutenções,

e quatro camareiras entre os quartos e lavanderia, sendo uma delas também recepcionista na baixa temporada.

Na alta temporada ou em períodos de maior público, como os feriados, a pousada dispõe de outros funcionários temporários, que auxiliam na manutenção, limpeza, e um funcionário exclusivo para recepção.

A figura a seguir é um esboço de como são divididas as áreas na empresa.

FIGURA 1 – Estrutura organizacional da empresa



FONTE: o autor, 2017.

Atualmente existe uma carência de informação padronizada para ser utilizada estrategicamente na empresa. A pousada recebe reservas, pelos seguintes meios; ligações telefônicas, e-mail, facebook, booking, trivago, operadoras de turismo e whatsapp. No entanto, não existe um cadastro único dessas operações, são todas informações disponíveis porém fragmentadas e não utilizadas. Além disso não existem outros documentos e históricos operacionais que seriam importantes para a gestão, tais como, controle de estoque e manuais operacionais. O único cadastro existente, mas ainda não compilado ou digitalizado é o cadastro do check-in conforme a figura 2 abaixo, que é exigência do ministério do turismo. É uma impressão em A5 em uma encadernação, que o hóspede preenche ao chegar na pousada.

FIGURA 2 – Cadastro de check-in.



NOME COMPLETO / FULL NAME		PROFISSÃO / OCCUPATION
DOCUMENTO / ID – TRAVEL DOCUMENT		TIPO / TYPE
PAÍS / COUNTRY	DATA NASC. / BIRTHDATE _/_/___	
ENDEREÇO / ADDRESS		CIDADE / CITY
E-MAIL	FONE / PHONE	
ENTRADA / IN	SAÍDA / CHECK-OUT	ASSINATURA / SIGNATURE
_/_/___ - _/_/___		
		AP: _____

FONTE: A pousada, 2017.

A pousada Lua do Mar é um estabelecimento de hospedagem, com valores tabelados de diárias para os tipos de acomodações ofertados nas diversas datas de sazonalidade turística, ficando aberto o ano todo. Todos os tipos de apartamentos incluem serviço de quarto, que consiste na limpeza diária do apartamento, café da manhã, servido das oito até às nove horas e trinta minutos. A pousada disponibiliza rede wi-fi livre nos apartamentos e áreas de uso comum da pousada, além do serviço de praia, em que são feitos empréstimos de guarda-sol e cadeiras de praia sem custo adicional.



de cabelo e ar-condicionado; (Oásis) com banheiro, ventilador, Tv, frigobar, micro-ondas, secador de cabelo, ar-condicionado, cofre e enxoval diferenciado. Todas as suítes têm acesso ao serviço de cofre oferecido diretamente na recepção. Os valores de diárias para casal variam de R\$ 180,00 até 380,00.

#### **4.2.1 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE**

A pousada está inserida em um contexto sócio-econômico e legal no qual existem influências de todo o ambiente externo ao seu negócio. Entender quais são essas influências é imprescindível para a gestão da empresa. Analisar o contexto do qual faz parte é necessário para entender o cenário atual e identificar pontos fortes e fracos da pousada. Nessa perspectiva, o estudo macroambiental auxilia na compreensão do ambiente que cerca e afeta, direta ou indiretamente, a empresa.

Em uma analogia, Las Casas (2006, p. 107) refere-se às empresas como embarcações que navegam nas variáveis ambientais, as quais correspondem ao oceano, de forma que, para atingirem seus objetivos, devem adaptar-se ao meio. De acordo com o autor (2006, p. 107), “As variáveis ambientais podem ser imprevisíveis ou não, dependendo do nível de estudo que é conduzido pelos planejadores e do acompanhamento que é feito”. Para assim navegar ou negociar com mais segurança, é necessário adaptar as estratégias conforme as análises das variáveis que compõem o macroambiente, tais como ambiente demográfico, econômico, natural, tecnológico, político e sociocultural.

No ambiente demográfico faz-se necessária a apresentação de alguns dados e informações específicos sobre a população brasileira, para compreensão e conhecimento do tamanho do público que pode ser delimitado de acordo com o perfil dos clientes da empresa e público potencial. Primeiramente, é importante saber que, de acordo com o Censo 2010 realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010b), no Brasil há mais de 190 milhões de pessoas. O índice de desenvolvimento humano do país é de 0,730, a expectativa de vida ao nascer chega a 73 anos, e em relação ao alfabetismo, o Brasil atinge 90% de pessoas com 15 anos ou mais. Nessa perspectiva, é importante saber que a população economicamente ativa no Brasil alcançou 70,54%. Segundo informações da percepção da empresa, o público que mais se hospeda na pousada tem idade compreendida entre 20 e 39 anos. Dentro desse cenário, segundo o IBGE (2010c), a

população brasileira com essa idade é de 31.575.544 milhões de homens e 32.407.152 milhões de mulheres. Ainda, com base nas informações fornecidas pela empresa, detectou-se que a maior parte dos hóspedes vem do estado de São Paulo, sendo assim, torna-se imprescindível a apresentação de alguns dados e informações sobre o estado. Segundo dados do IBGE (2010d), o estado de São Paulo tem uma população de 41.262.199 milhões de habitantes, sendo 10.529.144 milhões com idade entre 20 e 39 anos. Ressalta-se que essa é a idade de maior público da pousada, outrossim, nota-se que há um público relevante a ser considerado como público-alvo em potencial. A renda média mensal do paulistano, de acordo com dados do IBGE (2010e), é de R\$887,00, bem acima da renda média nacional, de R\$668,00. Haja vista a contextualização sobre dados gerais do Brasil, bem como do estado de São Paulo, é necessária a compreensão e o detalhamento de dados sobre o estado do Paraná, já que, conforme dados levantados pela secretária de turismo do Paraná, a maior parte do público que visita o litoral paranaense é de Curitiba. Portanto, é pertinente levantar dados e informações também sobre esse mercado. O Paraná, de acordo com o Censo 2010 (IBGE, 2010f), tem uma população de 10.444.526 milhões de pessoas. Já segundo o IPARDES (2013), 85,3% da população é urbana e apresenta um Índice de Desenvolvimento Humano de 0,749. Em relação ao ambiente econômico, ainda segundo o IPARDES (2013), a economia paranaense é a quarta maior do Brasil e possui uma renda per capita de R\$ 20,8 mil em 2010. A maior representatividade econômica está no setor de comércio e serviço, alcançando 64,6%. Curitiba é a maior cidade do estado do Paraná, conforme dados do Censo 2010 (IBGE 2010g), com uma população de 1.751.907 milhões de habitantes. Desse total, 617.537 tem idade entre 20 e 39 anos, faixa etária de grande significância em Curitiba levando-se em consideração a população geral da cidade. É importante destacar que, da população total, 969.280 dos indivíduos estão trabalhando. A apresentação dos dados nacionais, bem como do estado de São Paulo, do estado do Paraná e da cidade de Curitiba, é importante para contextualizar o ambiente no qual a empresa está inserida.

No ambiente tecnológico é relevante a inclusão de informações referentes a Ilha do Mel, que influenciam diretamente a empresa, bem como a melhoria na prestação de seus serviços, visto que apesar de tratar-se de uma ilha e área de

preservação ambiental, os turistas e moradores podem contar com o conforto da luz elétrica, presente em praticamente todo território da ilha, 24 horas por dia. Esse recurso vem do continente via cabo subaquático desde Pontal do Sul, e isso só foi possível em 1998, antigamente este benefício só era possível por intermédio de geradores particulares. A Ilha do Mel possui internet por fibra ótica, que chega até uma torre da qual é distribuída por meio de sinal de rádio. Nas pousadas, o sinal geralmente é liberado para hóspedes com custos adicionais, porém, na pousada Lua do Mar, essa opção já está inclusa em todos os pacotes de estadia. A velocidade de transmissão dos dados é de qualidade e está disponível em toda a ilha, já que a localidade possui repetidoras de sinal. Com a chegada dessa tecnologia de transmissão de dados e informações, os serviços começaram a funcionar com mais eficiência em hotéis, pousadas, restaurantes e outros tipos de comércio, que podem ter acesso aos seus fornecedores sem a necessidade de se deslocar da ilha até o continente. Da mesma forma, os hóspedes dos hotéis e pousadas ou clientes dos restaurantes podem efetuar reservas via internet, o que traz comodidade e agilidade ao processo, visto que nos sites é possível ver fotos e até vídeos dos locais pretendidos à visita.

Outro conforto que o visitante pode usufruir é a cobertura de telefonia móvel, contudo, muitas vezes, o serviço é parcial. Nos sites das operadoras Vivo, TIM e Claro, por intermédio de mapas disponibilizados, demonstram que a cobertura existe, mas não é integral. A operadora Oi, por meio do CEP 83251-000, usado na Ilha do Mel, informa que não há cobertura na região.

Do ponto de vista legislativo, é fundamental esclarecer que a Ilha do Mel faz parte do município de Paranaguá e, por se tratar de uma estação ecológica e de preservação, é de igual relevância a apresentação de algumas leis que regem a ilha. Desde novembro de 1991, a Ilha do Mel possui uma associação declarada de utilidade pública estadual, garantida pela LEI ESTADUAL n.º 9.806. Isso garante que a entidade tenha reconhecimento do Poder Público ao prestar serviços como entidade civil de acordo com o interesse da coletividade, interesses estes que devem estar de acordo com seu objetivo social.

Por intermédio do Decreto nº 3.502, de 03 de setembro de 1997 (CELEPAR, 1997), ficou delegado ao Instituto Ambiental do Paraná (IAP) a função de outorgar concessões de uso baseado nas disposições constantes no Plano de Uso da Ilha do



Mel, nos termos do Decreto Lei n.º 271, de 28 de fevereiro de 1967, no qual, entre outras atribuições, estão o controle de qualquer atividade incidente sobre a Ilha do Mel, como comércio, atividade religiosa ou esportiva, mesmo que já haja alguma outra licença que seja exigida pela lei.

Construído pelo Governo do Estado do Paraná e entregue em 31 de dezembro de 2002, foi regulamentado pela Portaria IAP n.º 143, de 29 de setembro de 2003 (CELEPAR, 2003), o uso do trapiche Armando Valentin. Essas regulamentações estipulam desde o uso do trapiche somente para embarque e desembarque de pessoas até as amarras que podem ser usadas pelas embarcações, bem como seu tempo de permanência ancorados durante o dia para embarque e desembarque e a proibição da permanência de embarcações estacionadas junto à estrutura no período noturno.

É vedada também a entrada de animais domésticos na Ilha do Mel. Conforme Portaria IAP n.º 023, de 26 de janeiro de 2004 (CELEPAR, 2004), ficou estipulado que para evitar problemas relacionados a zoonoses, animais domésticos não poderão ser levados até suas dependências.

No que diz respeito à ocupação, construção e preservação, bem como controle da exploração turística e ambiental, o cuidado é designado ao Instituto Ambiental do Paraná (IAP), por intermédio da Lei 16.037, de 8 de Janeiro de 2009. O IAP fica responsável também pela proibição de qualquer tipo de construção ou ocupação que não tenha relação com usos ou costumes locais, proíbe parcelamento da área e fiscaliza os materiais utilizados nas divisas, como cercas e muros, que devem estar de acordo com as normas estipuladas nessa lei. A Ilha do Mel possui um território de 2.739.1739 hectares de área total (COLIT, 2013) e cerca de 95% da ilha é considerada estação ecológica. Em 1975, o Departamento do Patrimônio Histórico e Artístico do Paraná decretou o tombamento da ilha.

Os turistas que visitam a Ilha do Mel têm dois pontos de embarque, sendo um em Paranaguá, com média de uma hora e quarenta minutos de travessia de barca, ou pelo município de Pontal do Sul, com duração aproximada de trinta minutos. A chegada à ilha ocorre em dois pontos, com o desembarque em Brasília, localizada na ponta norte, e com o desembarque em Encantadas, na ponta sul, local em que a empresa está localizada. A Ilha do Mel, de acordo com o Conselho de Desenvolvimento Territorial do Litoral Paranaense (COLIT, 2013), possui quatro

comunidades distintas, como a comunidade de Brasília, que possui grande estrutura e diversos negócios ligados às áreas de lazer, serviços e alimentação. A Comunidade do Farol, na qual está localizado o escritório do Instituto Ambiental do Paraná e o centro de apoio e recepção ao turista, também há um batalhão da Polícia Florestal um posto de saúde. A Comunidade de Ponta Oeste, e por fim, a Comunidade das Encantadas, possui extensa concentração de moradores. Possui um batalhão da Polícia Florestal e disponibiliza diversa infraestrutura de bares, restaurantes, mercearias e pousadas.

A atividade turística pode até ser uma prática comercial essencialmente privada, no entanto seu gerenciamento depende muito do poder público, pois é um setor altamente dinâmico composto por uma enorme cadeia produtiva de médias, pequenas e microempresas. E ainda que haja a forte presença de grandes empresas em determinados segmentos, como grandes agências, resorts internacionais ou as de vendas de reservas pela internet, "*Booking.com*", a sua maioria é de pequenas empresas, com a maior participação nesse mercado da atividade turística conforme afirmam Dias e Pimenta (2005, p.31).

O sul do Brasil é uma região em destaque nacional pois é a terceira que mais recebe turistas, com 18,5% do mercado segundo o Ministério do Turismo (2012). Segundo a pesquisa realizada pelo Ministério do Turismo (2012), os tópicos com as melhores percepções entre os turistas são as agências de turismo com 98% de aprovação, na sequência os serviços de hospedagem com 94,6% e restaurantes/gastronomia com 90,9%. A região ainda obteve ótimas avaliações em nove quesitos: infraestrutura geral, acesso, serviços e equipamentos turísticos, marketing e promoção do destino, monitoramento, economia local, capacidade empresarial, aspectos sociais e ambientais. Ainda, de acordo com o Ministério do Turismo (2012), a dimensão do turismo na Região Sul é muito relevante, já que só em 2009 os três estados juntos injetaram mais de 26 milhões de reais no Produto Interno Bruto do sul do país, colocando-se como a segunda maior participação no mercado nacional responsável por 4,9% do PIB da Região Sul.

Para Crisóstomo (2004, p. 86), mesmo o turismo tendo uma importante participação no PIB brasileiro o setor no país ainda está em uma fase inicial de seu potencial de desenvolvimento, pois o Brasil está no 39º lugar no ranking da OMT em

que ainda é considerado um segmento regional, não gerando impacto em seu mercado global.

#### **4.2.2 ANÁLISE DO MICROAMBIENTE**

Para Kotler e Armstrong (2007, p. 56), microambiente é a composição de forças da empresa no ambiente em que está inserida, constituído por quem está envolvido em suas relações ou então que possa afetar diretamente suas atividades comerciais. Essas forças podem ser oriundas da própria empresa, os fornecedores, intermediários de marketing, mercados de clientes, concorrentes e públicos. Para Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 81), os mercados estão cada dia mais concorridos e com maior grau de exigência por parte dos consumidores. Portanto, é essencial que a organização seja orientada ao mercado. Tão importante quanto à análise do macroambiente é a identificação e o estudo microambiental do qual se está inserido. Identificar a concorrência da pousada, bem como entender quais são seus distribuidores e fornecedores, auxilia no diagnóstico proposto e os possíveis ajustes. Uma boa estratégia para a empresa também deve conter uma análise mais aprofundada para identificar suas forças e fraquezas.

##### **Fornecedores**

Em relação aos fornecedores e distribuidores, na Ilha do Mel existem alguns pequenos estabelecimentos que atuam como mercearias, efetuando apenas vendas cotidianas para os moradores e turistas de itens de gênero alimentício, higiene, limpeza e utilidades domésticas. Por causa do alto custo agregado aos produtos devido à logística necessária para o fornecimento de mercadorias, esses estabelecimentos praticam valores que não são viáveis para a pousada. Por se tratar de compras em quantidade, a empresa necessita de uma margem menor nos valores de negociação nas compras.

Portanto, as compras dos materiais necessários para manutenção do funcionamento da pousada são realizadas com fornecedores de Curitiba e Região Metropolitana e são transportados até a Ilha do Mel pelos próprios proprietários de acordo com a demanda exigida pelo empreendimento, com uma margem de custo muito inferior comparada com as praticadas na ilha. As compras são divididas pela

pousada em duas categorias: manutenção e limpeza, cujos itens são obtidos em lojas como Cassol e Bigolin, e produtos alimentícios, comprados em atacadistas ou em supermercados como Big e Walmart. Os itens para o café da manhã são adquiridos na Cia do Queijo, no Rei do Queijo, as frutas no Mercado Municipal e quando disponível um intermediário de vendas de frutas oriundas do Ceasa-Curitiba que entrega no embarque da Ilha do Mel.

## **Concorrentes**

Aprofundando-se na análise do microambiente é essencial analisar os concorrentes da pousada para estabelecer quais são as forças e fraquezas da pousada em relação às outras empresas que atuam no mesmo segmento de negócio. Para tanto, identificaram-se cinco pousadas que possuem preços, serviços oferecidos e localização próxima à localização da empresa. Os aspectos a serem detalhados nos concorrentes definidos pela empresa são os que foram perguntados e, por vezes, observados, em relação à estrutura, levando-se em conta os seguintes itens: a quantidade de quartos da pousada, quais as modalidades de quartos, suas especificações como serviços, preços, meios de reserva, perfil dos clientes, localização e políticas praticadas.

De acordo com os resultados (APENDICÊ A), a pousada (A) possui dez anos de atuação na Ilha do Mel. Vale ressaltar que o público predominante nesse estabelecimento é oriundo de Curitiba. Em relação às suítes, a pousada possui apenas dez, com valores de quartos na baixa temporada entre R\$170,00 e R\$190,00 e, na alta temporada, entre R\$340,00 e R\$380,00, sendo o horário de check-in às 13 horas e check-out às 11 horas. A reserva pode ser feita pelo consumidor por meio do site da pousada, por telefone da própria pousada e por e-commerce. A divulgação da empresa é feita pelo AdWords e pelo site Preserve. Um ponto a ser ressaltado é a forma com a qual a pousada identifica a satisfação de seus clientes. Logo após a saída do hóspede, é possível que este acesse o site da empresa e insira sugestões de melhorias, faça elogios e aponte defeitos da pousada, seja no atendimento ou estrutura. Em relação à disposição dos apartamentos, são 3 com nomes de Pavimentos Superiores (com TV LED 32", ar-condicionado, ventilador, frigobar, ducha higiênica, secador de cabelo, rede de

descanso, cofre, para casal), 2 com nome de Térreos Especiais (cama queen e demais especificações iguais ao anterior, com exceção da rede de descanso) e 5 com nome de Térreos, com cama de casal, beliche ou bicama, TV 29", para 4 ou 5 pessoas). E toda estrutura da pousada é em madeira.

Com vinte e cinco anos de atuação na Ilha do Mel, a pousada (B) disponibiliza aos seus hóspedes somente oito suítes que, na baixa temporada, custam entre R\$160,00 e R\$280,00 para casal, e na alta temporada entre R\$320,00 e R\$520,00 para casal. O horário para a entrada no quarto é às 14 horas e saída às 12:00 horas. Com relação ao público, vale ressaltar que, em sua maioria, são pessoas da cidade de São Paulo. A reserva nessa pousada pode ser feita por telefone, pelo site da empresa e no próprio local. A empresa faz vendas, também, pelo site de compras coletivas Hotel Urbano. A pousada também divulga seus serviços por meio do AdWords e pelo site Preserve. Em relação a disposição dos quartos, são classificados como Standard, Master e Luxo. O quarto Luxo possui cama queen, TV LCD 24" por satélite, ar condicionado, computador interno com biblioteca de mídia, frigobar, DVD, secador de cabelo, banheiro privativo e hidromassagem. O quarto Master tem TV por satélite, ar condicionado, DVD, secador de cabelo e banheiro privativo. O quarto Standard possui TV, ventilador e banheiro privativo. Todos os quartos possuem 100% da sua estrutura em alvenaria.

A pousada (C) atua há dezessete anos na Ilha do Mel, sendo a terceira, entre os concorrentes diretos, com mais anos de atividades na Ilha. A empresa possui vinte e quatro quartos com preços variados, chegando a R\$170,00 na baixa temporada e, na alta temporada, a R\$380,00. Na percepção da empresa, o maior público que se hospeda em sua pousada é procedente de São Paulo. É importante destacar que a empresa não possui vendas em sites de compras coletivas, porém, faz anúncios em guias de turismo. Além disso, disponibiliza aos consumidores a realização de reservas pelo site, por telefone e por e-commerce. Dentre os quartos oferecidos pela pousada (C) estão 16 quartos de casal, 4 triplo solteiro e 4 duplo solteiro, todos com ar condicionado, TV, frigobar, banheiro privativo e duchas com aquecimento solar. Todos os quartos possuem 100% da sua estrutura em alvenaria.

A pousada (D) atua na Ilha do Mel há treze anos no segmento hoteleiro na Ilha do Mel e oferta aos consumidores oito quartos, cobrando o valor, na baixa temporada, de R\$200,00 e, na alta temporada, de R\$350,00. Vale ressaltar que a

maior parte do seu público também é originário de São Paulo. A pousada não possui vendas por sites de compras coletivas, entretanto, a empresa faz divulgação no AdWords e no Guia Brasil. Ainda, permite também que as reservas sejam feitas pelo seu próprio site, por telefone e por e-commerce. Todos os quartos possuem o mesmo padrão com cofre, cama box casal, banheiro privativo com box blindex, TV LCD 32" a cabo SKY, frigobar, ar condicionado e secador de cabelo.

A pousada (E) é a mais recente de todas as concorrentes, com apenas sete anos de serviços prestados, e que passou também por um processo de arrendamento. Possui doze quartos, com preços na baixa temporada entre R\$150,00 e R\$ 180,00 e, na alta temporada, estabelece o valor em R\$220,00. Este é o valor mais baixo cobrado pelas pousadas concorrentes. O seu maior público também é procedente de São Paulo. As reservas dos quartos podem ser efetuadas pelo site da empresa, no próprio local e por telefone. A pousada (E) possui equipamentos eletrônicos e itens iguais em todos os quartos, como ar condicionado, frigobar, roupa de cama e banho, TV e banheiro privativo. Os quartos são para casal ou para até 4 pessoas. Todos os quartos possuem a estrutura em alvenaria.

### **4.2.3 ANÁLISE SWOT**

Afim de identificar elementos chave para o diagnóstico atual da empresa tanto no ambiente interno quanto externo, a análise SWOT, acrônimo em inglês das palavras *Strengths/forças*, *Weaknesses/fraquezas*, *Oportunities/oportunidades* e *Threats/ameaças*, é ferramenta indispensável, com ela se busca apontar as forças e fraquezas além de identificar as oportunidades e ameaças da organização. Visando uma utilização estratégica destas informações no aprimoramento da gestão e processos. Para Castor (2006, p. 71), “O diagnóstico estratégico consiste em identificar e analisar as causas que explicam os problemas ou situações de natureza estratégica que preocupam a empresa, de modo a entender em profundidade a natureza e as características desses problemas ou situações para poder identificar as oportunidades e ameaças existentes e orientar a escolha de estratégias adequadas para responder a elas; da mesma maneira, o diagnóstico analisará os fatores internos da empresa, seus recursos, para identificar suas forças e fraquezas para reforçar as primeiras e minimizar ou eliminar as segundas.”.

## **Pontos Fortes**

Os pontos fortes são: a proximidade da pousada com o trapiche de desembarque, gerando visibilidade para quem chega à ilha sem reserva; a localização de frente para o mar na praia principal de Encantadas grande diferencial no destino, que facilita na hora de levar os utensílios até a pousada e a chegada dos clientes; a maior capacidade de leitos dentre todas as pousadas da Ilha do Mel, mais de 120, um espaço de lazer interno amplo, com campo de vôlei, tênis de praia, mesa de *ping-pong*, espaço para recreação de crianças, a pousada também oferece a limpeza diária dos quartos, a pousada está inserida em um ambiente de preservação ambiental, serviços de praia gratuitos que são oferecidos pela pousada, como o empréstimo de guarda-sóis e cadeiras de praia; atendimento em outros idiomas, o que é um grande diferencial entre as pousadas concorrentes, o espaço para realização de eventos como casamentos, formaturas e comemorações, com capacidade para mais de 1.000 pessoas (único na ilha a dispor dessa característica), o ambiente familiar e acolhedor, que proporciona ao turista um local em que possa sentir-se como se estivesse em sua própria casa, boa reputação local e virtual como em sites de compras como o booking.com, o contato direto do visitante com a equipe 24 horas, já que são moradores da Ilha do Mel, a tradição e o pioneirismo, pois foi a primeira pousada oficial de Encantadas e está entre as primeiras da ilha toda, atuando oficialmente no mercado desde os anos de 1990 e, a partir de 1992, com cadastro no Ministério do Turismo. Ainda como pontos fortes, tem o abastecimento de água direto do lençol freático, captação de água de chuva, o que não gera problemas com a falta de água como ocorre com os concorrentes em época de alta temporada, o acesso à internet, um serviço gratuito que é disponibilizado aos clientes da pousada e uma área de bosque interna de preservação ambiental.

## **Pontos Fracos**

Podemos dizer que os pontos fracos de uma organização estão relacionados à análise dos seus recursos internos e podem ser entendidos como as deficiências ou as limitações capazes de impedir que a organização evolua. Na empresa

estudada observa-se; desorganização administrativa da pousada; inexistência de um controle de estoque, precariedade do controle financeiro com dados cadastrados e atualizados, crescimento desordenado e sem objetivos, inexistência de um planejamento adequado; rotatividade de mão de obra, a qual nem sempre qualificada, ocasionada pela dificuldade de encontrar pessoas que aceitem trabalhar e morar na Ilha do Mel; o grande custo para manter a pousada pelo seu tamanho frente aos concorrentes; falta de um posicionamento claro; a presença da pousada nas redes sociais sem grande relevância; a falta de comunicação estruturada para atingir seu público com eficácia; a inexistência de uma comunicação e treinamento interno que integre e prepare os funcionários na busca de um mesmo objetivo, a não existência de um cadastro com informações estratégicas sobre a empresa como seus clientes e processos internos.

### **Oportunidades**

As oportunidades de uma organização estão relacionadas à análise de recursos externos que possam ser explorados pela empresa. Como a identificação de um grande público potencial em Curitiba, com faixa etária que condiz com a do perfil dos hóspedes da pousada – segundo (IBGE 2010f), há 617.537 pessoas do total da população com idade entre 20 a 39 anos em Curitiba, dados que revelam a existência de uma quantidade relevante de pessoas que se enquadram no perfil a ser explorado na capital paranaense. A oportunidade de destacar o ambiente em que está inserida em seus meios de comunicação e marketing, divulgando a empresa e o destino que se enquadra de maneira diferenciada em roteiros de ecoturismo, turismo de aventura, turismo de sol e praia, observação de pássaros e borboletas, pesca e esporte como grandes atrativos locais. Grande variedade de opções de lazer que se permite abordar em sua comercialização pelo fato de sua localização privilegiada em uma área de preservação ambiental permanente.

### **Ameaças**

As ameaças da pousada são; primeiramente a questão geográfica, tendo em vista que muitas pessoas acabam deixando de conhecer a Ilha do Mel pois o



transporte até a ilha é feito por meio de barcas, que dificulta o transporte das bagagens dos turistas e algumas pessoas temem realizar o trajeto embarcado; a cobrança da tarifa de R\$ 35,00 por pessoa (valores de 2017) exigida para a travessia de barco como um custo extra, a visibilidade da ilha como roteiro de drogas; a logística dificultosa no transporte de produtos, tornando os preços acima da média de outros pontos turísticos; o mau tempo como fator de influência na decisão de visitar a Ilha; a limitação na quantidade de pessoas que podem adentrá-la, abaixo da sua capacidade de ocupação total atualmente (total de 5.000); o baixo valor aplicado pelos concorrentes que não atendem aos padrões legais exigidos. Uma possível privatização da Ilha do Mel o que ainda está em discussão pelos poderes públicos.

## **5 ANÁLISE DOS DADOS**

Com a pesquisa de observação foi possível conhecer melhor as pousadas concorrentes, identificar o que elas oferecem, visualizar sua estrutura, observar em que aspectos a empresa é melhor ou pior e poder realizar o benchmarking, explorando os pontos observados. Além disso, foi possível detectar fatores relacionados à análise ambiental em que a empresa está inserida.

Portanto, podemos afirmar que geograficamente a empresa Lua do Mar é a melhor localizada, ficando estrategicamente de frente para o mar e a poucos metros do desembarque. Identificou-se também que a capacidade de leitos da empresa continua a maior em seu mercado. Entretanto, pode-se constatar que dentre as suítes que a empresa oferece, é a única empresa que ainda oferece um padrão de suíte muito simples se comparado a totalidade das demais, como é o caso da suíte Laguna que oferece apenas banheiro e ventilador. Desta forma para fazer frente aos demais concorrentes é aconselhável um investimento em equipamentos eletrônicos, como televisores e frigobar, subindo assim a categoria dessa suíte, se igualando ao tipo de suíte denominada (Enseada), atendendo aos requisitos do padrão atual. Os demais tipos estão adequados ao padrão do mercado e concorrentes em termos do que é oferecido e foi observado no diagnóstico.

Tendo em vista a existência de uma certa padronização dos tipos de quartos oferecidos pelas pousadas na Ilha do Mel, o ideal é explorar no marketing os pontos em que a empresa pode se destacar, tal como sua localização, seu espaço interno

privativo, a única a contar com um espaço kids, maior área de lazer da Ilha do Mel, contando com um espaço para realização de eventos para mais de 1.000 pessoas, sua tradição na localidade e os aspectos ambientais na preservação do ambiente ecológico que está inserida.

O diagnóstico realizado com a pesquisa ainda permitiu a identificação de um grande público potencial em Curitiba com faixa etária que condiz com a dos hóspedes da pousada – segundo (IBGE 2010f), há 617.537 pessoas do total da população com idade entre 20 a 39 anos na capital paranaense, exatamente a mesma faixa etária do público que frequenta a pousada, exceto pelo fator geográfico que a maioria é oriunda de outras cidades, então este é um grande segmento a ser trabalhado na região de Curitiba não só pelo tamanho do mercado potencial, mas pelo aspecto da proximidade com o destino turístico que deve ser trabalhado com um atributo que facilita o acesso até o local.

A fim de facilitar as tomadas de decisão da gestão e em relação a possíveis ações de marketing foi elaborado alguns ajustes na ficha de check-in dos hóspedes, para a obtenção de algumas informações importantes, tais como se é a primeira vez do cliente na Ilha do Mel, e como ele tomou conhecimento da empresa, se por indicação ou outros meios conforme o (APÊNDICE C). Além da catalogação digital das informações que a empresa já possui de seus clientes em planilhas, e recomenda-se o abandono das fichas em formatos manuscritos para a nova versão digital em planilhas eletrônicas, ponto importante na busca da organização dos seus documentos e no conhecimento real e aferível de quem são os clientes da pousada, retratando dados profundamente relevantes para a gestão da empresa. No que se refere a outros tipos de dados, igualmente relevantes para empresa como as informações de reservas, financeiras e estoque, na busca de uma gestão pautada em indicadores, visando um constante aperfeiçoamento, recomenda-se o mesmo caminho das fichas de check-in, uma imediata digitalização desses processos para a incorporação desses dados em aspectos estratégicos para a empresa.

Durante o diagnóstico, foi possível compreender que existe um grande número de dados que a empresa produz e recebe diariamente, no entanto, estes dados não estão sendo absorvidos e utilizados. Essas informações sobre orçamentos, reservas, movimentações financeiras e estoques, devem ser utilizadas de maneira estratégica para o planejamento, controle e organização da empresa. A

falta de informação sobre os processos administrativos da empresa é decorrente da não catalogação dos mesmos, em função do estilo que é atualmente aplicado em sua rotina de trabalho. Portanto, para a implementação dessa nova rotina de catalogação e digitalização dessas informações, propõe-se a compra de um software de hotelaria. Contando assim com as novas tecnologias disponíveis para esse processo, que são sistemas criados justamente para esse tipo de operação, operando como responsáveis pelo armazenamento e organização das informações de vendas, estoque, caixa, reservas e indicadores financeiros. Os programas de gestão hoteleira vendidos atualmente, oferecem todas essas funções e com níveis de acesso programados, assim ficando envolvidos nos processos digitais cada colaborador da empresa com um nível específico de acordo com sua função na empresa.

Após a realização dos estudos apresentados é importante ressaltar que os aspectos estratégicos que norteiam os processos e rotinas de uma organização são extremamente importantes para sua operação, assim como afirmam Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006, p. 28) “Como padrão, a estratégia concentra-se em ação, lembrando-nos de que o conceito é vazio se não levar em consideração o comportamento. A estratégia como padrão também lança a noção de convergência, a obtenção de consistência no comportamento de uma organização.”.

A empresa não tinha as descrições de seus aspectos estratégicos como missão, visão, valores ou posicionamento da empresa estabelecidos e documentados. Para tanto, em entrevista com os proprietários e de acordo com o diagnóstico realizado, documentaram-se esses conceitos de acordo com o comportamento e as informações obtidas com os mesmos.

- Missão: Proporcionar uma experiência de real imersão para o hóspede, com conforto e segurança, em uma estação de preservação ambiental.

- Visão: Até 2022, tornar-se referência em destino de ecoturismo e apoio de base para quem deseja desfrutar da natureza da Ilha do Mel.

- Valores: Paixão por servir, criatividade com foco em soluções para os clientes, bom humor com respeito, ética e transparência, responsabilidade com o meio ambiente e trabalho em equipe.

- Posicionamento da pousada: A empresa segue uma linha ecológica, possui ambiente familiar e rústico.

Durante o desenvolvimento da pesquisa e diagnóstico do estudo de caso, foi possível a observação dos processos organizacionais e situações que poderiam ser melhoradas nos mesmos. Para tanto com a contribuição do gestor atual e demais funcionários, foi elaborado um manual descritivo dos procedimentos operacionais dos setores atuantes na empresa Lua do Mar Hotel Pousada. Conhecido como Manual P.O.P o procedimento operacional padrão (APÊNDICE B), que será o instrumento que auxiliará na padronização da rotina de trabalho dos colaboradores, visando uma melhoria nos serviços prestados aos clientes bem como sua utilização pode contribuir na produtividade da equipe, além de facilitar a continuidade dos treinamentos iniciais de cada colaborador no desenvolvimento de suas funções. Desta forma foram criados os seguintes manuais (APÊNDICE B); Manual P.O.P Lavanderia, Manual P.O.P Manutenção, Manual P.O.P Jardim, Manual P.O.P Café da Manhã, Manual P.O.P Cozinha e Bar, Manual P.O.P Camareira. De acordo com Castelli, (2000, p. 39) “Qualificação pessoal resulta do somatório das aptidões inatas de cada indivíduo e de todos os elementos a ele agregados através da educação e do treinamento.”, conforme a afirmação do autor, pode-se evidenciar a importância do Manual P.O.P como elemento agregador de informação e padronizador no desenvolvimento dos processos de rotina da empresa.

Com o desenvolvimento da pesquisa, além de padronizar e organizar os processos internos, ação que após a apresentação do estudo a empresa já está desenvolvendo e colocando em prática, algumas das oportunidades identificadas exigem um investimento financeiro, e sobre isso será importante uma reflexão sobre a possibilidade de investir, e a necessidade da avaliação de retorno do investimento, ainda sendo necessário um olhar em relação ao planejamento financeiro e controle de operações da organização, números que a empresa não liberou para o estudo.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Empresas familiares enfrentam desafios relevantes em sua gestão, a continuidade e a sobrevivência de uma organização depende diretamente de sua eficácia em incorporar valor para seus clientes, colaboradores, os proprietários e a sociedade. Foi possível constatar que empresa estudada passa por um período de adequação estratégica e administrativa, está ocorrendo uma transição no comando entre gerações na gestão da empresa no caso de avós para neto. Mesmo tendo em

vista que a empresa cresceu sem planejamento, e que como boa parte dos empreendedores que tendem a negligenciar o planejamento prévio, não obstante, ficou claro a importância de um planejamento, ainda que a reorganização de processos e o estabelecimento de padrões como o manual de procedimento operacional padrão, podem auxiliar no objetivo da adequação das práticas de uma boa gestão, atuação de seus colaboradores e nos processos da empresa de uma maneira geral. O processo de Gestão visa a definição de objetivos, organização dos processos, planejamento, otimização de resultados, execução das estratégias, controle e monitoramento dos dados gerados.

Com a realização do trabalho de diagnóstico do cenário atual da empresa, pode-se evidenciar a importância dos dados gerados diariamente nos processos estratégicos e administrativos que ocorrem dentro e fora da empresa, e que estão afetando diretamente seus resultados e podendo vir a ser utilizados de maneira estratégica na continuidade de suas atividades e relacionamento com seus clientes e colaboradores.

No desenvolvimento deste trabalho foi realizada uma discussão teórica, por meio do contato direto com membros da empresa estudada e de seus concorrentes. O que resultou nos dados coletados e analisados para as sugestões de intervenção e que também permitiu a criação dos manuais operacionais das diversas áreas de atividades da empresa.

Ressalta-se ainda a importância do trabalho desenvolvido para o desenvolvimento da empresa e do tema, que por se tratar de uma pequena empresa familiar ainda se encontra pouca literatura dirigida aos assuntos propostos de maneira prática para o pequeno empresário, em um universo dominado por temas dirigidos a grandes grupos ou empresas. No âmbito do objetivo da pesquisa, após a coleta de dados foi possível diagnosticar o cenário e propor soluções para a reorganização dos processos organizacionais em questão na empresa Lua do Mar Hotel Pousada. De um modo geral, os objetivos foram atingidos satisfatoriamente, e a participação direta de um membro da empresa gerou um trabalho facilitador na questão do seu desenvolvimento e captação dos dados necessários. Destaca-se também que este trabalho além de apontar o diagnóstico do cenário atual traz propostas e sugestões para adequações nos processos da empresa e que poderão ser colocadas em prática pela equipe da pousada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre, 2012.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo, 2010.

AGÊNCIA SEBRAE. **Pesquisa traça 'mapa' do litoral do Paraná**. 2011. Disponível em: < <http://www.jornaldoeste.com.br/noticia/pesquisa-traca-mapa-do-litoral-do-parana> >. Acesso em: 27 mar. 2017.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. Caxias do Sul, 2000.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Tamanho não é documento: estratégias para a pequena e microempresa brasileira**. Curitiba, 2006.

CELEPAR. **Legislação/Normas – Consulta**. 1997. Disponível em: <[http://celepar7.pr.gov.br/sia/atosnormativos/form\\_cons\\_ato1.asp?Codigo=1965](http://celepar7.pr.gov.br/sia/atosnormativos/form_cons_ato1.asp?Codigo=1965)>. Acesso em: 13 abr. 2017.

CELEPAR. **Legislação/Normas - Consulta**. 2003. Disponível em: <[http://celepar7.pr.gov.br/sia/atosnormativos/form\\_cons\\_ato1.asp?Codigo=57](http://celepar7.pr.gov.br/sia/atosnormativos/form_cons_ato1.asp?Codigo=57)>. Acesso em: 13 abr. 2017.

CELEPAR. **Legislação/Normas - Consulta**. 2004. Disponível em: <[http://celepar7.pr.gov.br/sia/atosnormativos/form\\_cons\\_ato1.asp?Codigo=148](http://celepar7.pr.gov.br/sia/atosnormativos/form_cons_ato1.asp?Codigo=148)>. Acesso em: 13 abr. 2017

COLIT. **Comunidades da Ilha do Mel**. Disponível em: <<http://www.colit.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=57>>. Acesso em: 13 abr. 2017.

CRISÓSTOMO, Francisco Roberto. **Turismo e Hotelaria**. São Paulo, 2004.

DIAS, Reinaldo e PIMENTA, Maria Alzira. **Gestão de Hotelaria e Turismo**. São Paulo, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo, 2010.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo, 2005.

IBGE. **No Brasil, quase metade das empresas fecha em 03 anos, diz IBGE**. 2010a. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2012/08/27/no-brasil-quase-metade-das-empresas-fecha-em-3-anos-diz-ibge.htm>> Acesso em: 09 mai. 2017.

IBGE. **Países Brasil**. 2010b. Disponível em: <<http://pais.es.ibge.gov.br/#/pt/pais/brasil/info/sintese>>. Acesso em: 12 abr. 2017.

IBGE. **Sinopse dos Resultados do Censo 2010**. 2010c. Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/webservice/>> Acesso em: 12 abr. 2017.

IBGE. **Estados São Paulo**. 2010d. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=sp>>. Acesso em: 12 abr. 2017.

IBGE. **Indicadores Sociais Municipais**. 2010e. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/indicadores\\_sociais\\_municipais/tabelas\\_pdf/tab16.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/indicadores_sociais_municipais/tabelas_pdf/tab16.pdf)>. Acesso em: 12 abr. 2017.

IBGE. **Estados**. 2010f. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=pr> > Acesso em: 12 abr. 2017.

IBGE. **Cidades**. 2010g. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=410690&search=parana|curitiba>> Acesso em: 13 abr. 2017.

IPARDES. **Paraná em números**. 2013. Disponível em: <[http://www.ipardes.pr.gov.br/index.php?pg\\_conteudo=1&cod\\_conteudo=1](http://www.ipardes.pr.gov.br/index.php?pg_conteudo=1&cod_conteudo=1)>. Acesso em: 13 abr. 2017.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. São Paulo, 2007.

KOTLER, P; BLOOM, Paul N. **Marketing para serviços profissionais**. São Paulo, 1988.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: conceitos, planejamentos e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa e PISA, Beatriz Jackiu. **Administrando Micro e Pequenas empresas**. Rio de Janeiro, 2010.

LONGENECKER, Justin G., MOORE, Carlos W., PETTY, J. William. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo, 1997.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. São Paulo, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo, 2008.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Participação do Turismo no PIB da Região Sul é a 2º Maior do País**. 2012. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/1126-participacao-do-turismo-no-pib-da-regiao-sul-e-a-2%C2%AA-maior-do-pais.html>> Acesso e: 27 mar. 2017.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Participação do Turismo no PIB da Região Sul é a 2º Maior do País. 2012**. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/1126-participacao-do-turismo-no-pib-da-regiao-sul-e-a-2%C2%AA-maior-do-pais.html>> Acesso em: 27 mar. 2017.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James B.; GHOSHAL, Sumatra. **O processo da estratégia**. Porto Alegre, 2006.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PARANAGUÁ, **Notícias**. Disponível em <[http://www.paranagua.pr.gov.br/noticias.php?noticia\\_id=3082](http://www.paranagua.pr.gov.br/noticias.php?noticia_id=3082)>. Acesso em: 27 de mar. 2017.

SEBRAE. **Entenda as diferenças entre microempresas, pequenas empresas e MEI**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em: 16 mar. 2017.

SEBRAE. **Aprenda a fazer um plano de negócio |SEBRAE**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/artigos/aprenda-a-fazer-um-plano-de-negocio,30a20170a8c86410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 27 mar. 2017.



## APÊNDICE A – PESQUISA DE CAMPO COM CONCORRENTES ILHA DO MEL

### POUSADA (A)

1. Quantos quartos há na pousada?

São 10 apartamentos no total.

2. Quantos tipos de quartos existem na pousada? O que possui cada um dos quartos e quais as diferenças? Qual a média de pessoas que costumam se hospedar por quarto?

Existem 3 quartos Pavimentos Superiores (com TV LED 32”, ar condicionado, ventilador, frigobar, ducha higiênica, secador de cabelo, rede de descanso, cofre, para casal), 2 Térreos Especiais (cama queen e demais especificações iguais ao anterior, com exceção da rede de descanso) e 5 Térreos, com cama de casal, beliche ou bicama, TV 29”, para 4 ou 5 pessoas). A maioria dos hóspedes são casais.

3. A pousada oferece serviço de quarto (limpeza diária dos quartos, empréstimos de cadeiras de praia e guarda-sóis ou outros serviços adicionais)?

Oferece limpeza diária dos quartos, guarda-sóis e cadeiras de praia, DVDTECA, Laptop e encomenda de medicamentos. Todos esses serviços são sem custos adicionais. A pousada utiliza recursos de capitalização da água da chuva.

4. A pousada oferece café da manhã?

Sim. O valor é incluso na diária.

5. A pousada tem serviço gratuito de Wi-fi?

Sim.

6. Como é possível realizar as reservas de diárias?

Por meio do telefone, da Internet, no local, no site da Unitur e booking.

7. A pousada participa de ofertas em sites de compras coletivas?

Não.

8. A pousada possui algum método de avaliação voltado para o hóspede?

Disponibiliza espaço no site para depoimentos.

9. De onde vem a maior parte dos hóspedes?

Curitiba-PR.

10. Quanto tempo de atuação no mercado o empreendimento possui?

10 anos.

11. Quais são os horários de *check-in* e *check-out*?

O *check-in* é feito às 13:00 horas e *check-out* às 11:00 horas. Se o hóspede desejar, pode estender o horário de *check-out* e pagar um valor extra.

12. Quais são os valores para casais e para a 3ª pessoa adicional na baixa e na alta temporada?

R\$ 170,00 a R\$ 190,00 na baixa temporada, R\$ 340,00 a R\$ 380,00 na alta temporada e para a 3ª pessoa é cobrado o valor de R\$ 70,00.

13. Qual a idade mínima que a pousada aceita? E qual o valor da diária?

Não tem uma idade estipulada, mas a pousada evita a hospedagem de crianças. Quanto a diária, é o valor normal.

14. Quais são as formas de pagamento?

São pagos os 50% do valor total da diária na hora da reserva e os 50% restantes podem ser pagos em cartão ou dinheiro.

15. A pousada investe em algum tipo de anúncio?

Sim, em *AdWords* e no site *Preserve*.

16. Qual a localização da pousada com relação ao trapiche de embarque e desembarque?

Aproximadamente 200 metros.

17. Funcionários uniformizados?

Sim.

**POUSADA (B)**

1. Quantos quartos há na pousada?

São 8 apartamentos no total.

2. Quantos tipos de quartos existem na pousada? O que possui cada um dos quartos e quais as diferenças? Qual a média de pessoas que costumam se hospedar por quarto?

Existem 3 tipos de quartos, o Standard, o Master e o Luxo. O quarto Luxo possui cama queen, LCD 24" por satélite, ar condicionado, computador interno com biblioteca de mídia, frigobar, DVD, secador de cabelo, banheiro privativo e hidromassagem. O quarto Master tem TV por satélite, ar condicionado, DVD, secador de cabelo e banheiro privativo. O quarto Standard possui TV, ventilador e banheiro privativo. A maioria dos hóspedes são casais.

3. A pousada oferece serviço de quarto (limpeza diária dos quartos, empréstimos de cadeiras de praia e guarda-sóis ou outros serviços adicionais)?

Oferece limpeza diária dos quartos, guarda-sóis e cadeiras de praia e computador. Todos esses serviços são sem custos adicionais.

4. A pousada oferece café da manhã?

Sim. O valor é incluso na diária. São oferecidos de 25 a 30 itens.

5. A pousada tem serviço gratuito de Wi-fi?

Sim.

6. Como é possível realizar as reservas de diárias?

Por meio do telefone, da Internet e no local.

7. A pousada participa de ofertas em sites de compras coletivas?

Participa do Hotel Urbano, que tem muito retorno na baixa temporada.

8. A pousada possui algum método de avaliação voltado para o hóspede?

Realiza um cadastro completo na hora do *check-in*.

9. De onde vem a maior parte dos hóspedes?

São Paulo.

10. Quanto tempo de atuação no mercado o empreendimento possui?

25 anos.

11. Quais são os horários de *check-in* e *check-out*?

O *check-in* é feito às 14:00 horas e *check-out* às 12:00 horas.

12. Quais são os valores para casais e para a 3ª pessoa adicional na baixa e na alta temporada?

R\$ 160,00 a R\$ 280,00 na baixa temporada, R\$ 320,00 a R\$ 520,00 na alta temporada e valor para 3ª pessoa é 30% do valor.

13. Qual a idade mínima que a pousada aceita? E qual o valor da diária?

6 anos, e o valor é normal.

14. Quais são as formas de pagamento?

São pagos os 50% do valor total da diária na hora da reserva e os 50% restantes podem ser pagos em cartão, dinheiro ou com parcelamento.

15. A pousada investe em algum tipo de anúncio?

Sim, em AdWords e no site Preserve.

16. Qual a localização da pousada com relação ao trapiche de embarque e desembarque?

Aproximadamente 1 Km.

17. Funcionários uniformizados?

Não.

**POUSADA (C)**

1. Quantos quartos há na pousada?

São 24 quartos no total.

2. Quantos tipos de quartos existem na pousada? O que possui cada um dos quartos e quais as diferenças? Qual a média de pessoas que costumam se hospedar por quarto?

São 16 quartos de casal, 4 triplo solteiro e 4 duplo solteiro, todos com ar condicionado, TV, frigobar, banheiro privativo e duchas com aquecimento solar. A maioria dos hóspedes são casais.

3. A pousada oferece serviço de quarto (limpeza diária dos quartos, empréstimos de cadeiras de praia e guarda-sóis ou outros serviços adicionais)?

Oferece limpeza diária dos quartos, guarda-sóis e cadeiras de praia e computador. Todos esses serviços são sem custos adicionais.

4. A pousada oferece café da manhã?

Sim. O valor é incluso na diária.

5. A pousada tem serviço gratuito de Wi-fi?

Sim.

6. Como é possível realizar as reservas de diárias?

Por meio do telefone, da Internet, no local e pelo site Booking.com.

7. A pousada participa de ofertas em sites de compras coletivas?

Não.

8. A pousada possui algum método de avaliação voltado para o hóspede?

Sim, por meio de um flyer.

9. De onde vem a maior parte dos hóspedes?

São Paulo. Na baixa temporada, Curitiba é primeiro lugar, seguida por Santa Catarina.

10. Quanto tempo de atuação no mercado o empreendimento possui?

17 anos.

11. Quais são os horários de *check-in* e *check-out*?

O *check-in* é feito às 13:00 horas e *check-out* às 12:00 horas.

12. Quais são os valores para casais e para a 3ª pessoa adicional na baixa e na alta temporada?

R\$ 170,00 na baixa temporada, R\$ 280,00 na alta temporada e R\$ 80,00 para a 3ª pessoa.

13. Qual a idade mínima que a pousada aceita? E qual o valor da diária?

De 5 a 10 anos paga meia diária.

14. Quais são as formas de pagamento?

São pagos os 50% do valor total da diária na hora da reserva e os 50% restantes podem ser pagos em cartão ou dinheiro.

15. A pousada investe em algum tipo de anúncio?

Sim, no Guia 4 Rodas e em outros guias de turismo.

16. Qual a localização da pousada com relação ao trapiche de embarque e desembarque?

Aproximadamente 300 metros.

17. Funcionários uniformizados?

Sim.

**POUSADA (D)**

1. Quantos quartos há na pousada?

São 8 quartos no total.

2. Quantos tipos de quartos existem na pousada? O que possui cada um dos quartos e quais as diferenças? Qual a média de pessoas que costumam se hospedar por quarto?

Todos os quartos possuem cofre, cama box casal, banheiro privativo com box blindex, TV LCD 32" a cabo SKY, roupas de cama e toalhas brancas, frigobar, ar condicionado e secador de cabelo. A maioria dos hóspedes são casais.

3. A pousada oferece serviço de quarto (limpeza diária dos quartos, empréstimos de cadeiras de praia e guarda-sóis ou outros serviços adicionais)?

Oferece limpeza diária dos quartos, guarda-sóis e cadeiras de praia. Todos esses serviços são sem custos adicionais. A pousada oferece restaurante próprio há 13 anos.

4. A pousada oferece café da manhã?

Sim. O valor é incluso na diária.

5. A pousada tem serviço gratuito de Wi-fi?

Sim.

6. Como é possível realizar as reservas de diárias?

Por meio do telefone, da Internet, no local e pelo site Booking.com e Decolar.com.

7. A pousada participa de ofertas em sites de compras coletivas?

Não.

8. A pousada possui algum método de avaliação voltado para o hóspede?

Sim, por meio de um questionário.

9. De onde vem a maior parte dos hóspedes?

São Paulo.

10. Quanto tempo de atuação no mercado o empreendimento possui?

13 anos.

11. Quais são os horários de *check-in* e *check-out*?

O *check-in* é feito às 14:00 horas e *check-out* às 12:00 horas.

12. Quais são os valores para casais e para a 3ª pessoa adicional na baixa e na alta temporada?

R\$ 200,00 na baixa temporada, R\$ 350,00 na alta temporada (mínimo 4 noites) e R\$ 90,00 para a 3ª pessoa.

13. Qual a idade mínima que a pousada aceita? E qual o valor da diária?

Até 8 anos a diária é cortesia.

14. Quais são as formas de pagamento?

São pagos os 50% do valor total da diária na hora da reserva e os 50% restantes podem ser pagos em cartão ou dinheiro.

15. A pousada investe em algum tipo de anúncio?

Sim, no Guia 4 Rodas, guia Brasil e no Google.

16. Qual a localização da pousada com relação ao trapiche de embarque e desembarque?

Aproximadamente 700 metros.

17. Funcionários uniformizados?

Sim.

**POUSADA (E)**

1. Quantos quartos há na pousada?

São 12 quartos no total.

2. Quantos tipos de quartos existem na pousada? O que possui cada um dos quartos e quais as diferenças? Qual a média de pessoas que costumam se hospedar por quarto?

Todos os quartos possuem ar condicionado, frigobar, roupa de cama e banho, TV e banheiro privativo. Os quartos são para casal ou para 2 até 4 pessoas.

3. A pousada oferece serviço de quarto (limpeza diária dos quartos, empréstimos de cadeiras de praia e guarda-sóis ou outros serviços adicionais)?

Oferece limpeza diária dos quartos, guarda-sóis e cadeiras de praia.

Todos esses serviços são sem custos adicionais.

4. A pousada oferece café da manhã?

Sim. O valor é incluso na diária.

5. A pousada tem serviço gratuito de Wi-fi?

Sim.

6. Como é possível realizar as reservas de diárias?

Por meio do telefone, da Internet, no local e pelo site Booking.com.

7. A pousada participa de ofertas em sites de compras coletivas?

Não, mas estão pensando em investir.

8. A pousada possui algum método de avaliação voltado para o hóspede?

Não.

9. De onde vem a maior parte dos hóspedes?

São Paulo, seguido por Santa Catarina e Curitiba.

10. Quanto tempo de atuação no mercado o empreendimento possui?

7 anos.

11. Quais são os horários de check-in e check-out?

O check-in é feito às 14:00 horas e check-out às 12:00 horas.

12. Quais são os valores para casais e para a 3ª pessoa adicional na baixa e na alta temporada?

R\$ 150,00 a R\$ 180 na baixa temporada, R\$ 220,00 na alta temporada, R\$ 60,00 para 3ª pessoa na baixa temporada e R\$ 80,00 na alta temporada.

13. Qual a idade mínima que a pousada aceita? E qual o valor da diária?

Até 3 anos a diária é gratuita e até 7 anos é cobrado 50% do valor.

14. Quais são as formas de pagamento?

São pagos os 50% do valor total da diária na hora da reserva e os 50% restantes podem ser pagos em cartão, parcelamento ou dinheiro.

15. A pousada investe em algum tipo de anúncio?

Sim, no Embratur e PRTur.

16. Qual a localização da pousada com relação ao trapiche de embarque e desembarque?

Aproximadamente 200 metros.

17. Funcionários uniformizados?

Sim.

**APÊNDICE B – MANUAL P.O.P (PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO)**

**MARCA DA EMPRESA**

**MANUAL P.O.P.**  
PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO  
(CAMAREIRA)

## MANUAL P.O.P

- Abrir janelas de todos os apartamentos e cabanas para manter bem ventilados e arejados de 8:00 da manhã até 18:00.
- Testar equipamentos,(Tv, ventilador, chuveiro, etc..) e relatar a pessoa responsável pela manutenção ou gerente.
- Manter Televisores sempre plugados a antena e tomada.
- Manter televisores ligados durante a limpeza do quarto com um volume baixo.
- Limpar janelas, vidros e espelhos.
- Limpar o filtro do ar-condicionado no mínimo uma vez por semana.
- Limpar mobília, objetos de decoração e equipamentos elétricos.
- Manter limpo: Porta, Teto, Parede e Chão.
- Relatar problemas com torneiras, duchas, descargas e chuveiros.
- Limpar área de banho, ducha, box, janela do banheiro, saboneteira, pia, espelho, vaso sanitário e tirar lixo repondo sacolas, papel higiênico e sabonete lavando e limpando os mesmos itens.
- Trocar, repor, dobrar e organizar roupas de cama e toalhas sempre que necessário de acordo com as políticas de reserva.
- Organizar os pertences dos hóspedes quando necessário para a arrumação do apartamento.
- Manter banheiros das cabanas sempre limpos e em boas condições de uso.
- Recolher e registrar na recepção os objetos esquecidos nos apartamentos.
- Zelar pelo uso dos equipamentos, produtos e materiais de maneira correta evitando danificar e desperdiçar.
- Possuir conduta discreta e com responsabilidade.
- Esfregar os azulejos.
- Retirar fios de cabelos dos ralos.
- Limpar a porta do box e trilhos.
- Esfregar os seguradores, saboneteiras e registros.
- Manter tudo seco após a limpeza, nunca deixar molhado.
- Limpar o vaso por dentro, fora, atrás, tampa por cima e embaixo.
- Limpar canos ligados aos vasos e pias bem como cabos dos aparelhos elétricos e tomadas.
- Limpar ralo e louça da pia.
- Limpar o chão do banheiro sempre caminhando em direção a porta.
- Manter limpo chão, embaixo das camas, sofás e mesas.
- Verificar e reparar quando necessário itens de roupa e sofá cama.
- Passar cera automotiva no micro-ondas e frigobar ao menos a cada vinte dias.
- Manter varanda e Casa do Pirata sempre limpa. Limpar vidros espelhos e mobília. Encerar o chão ao menos uma vez por mês.
- Estar sempre uniformizadas (o), com crachá e boa aparência.
- Ser educada e solícita com todas as pessoas sem exceção.



MARCA DA EMPRESA

**MANUAL P.O.P.**  
PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO  
(CAFÉ DA MANHÃ)



## MANUAL P.O.P

- Abrir janelas da cozinha.
- Colocar touca.
- Lavar as mãos.
- Colocar água para esquentar.
- Lavar frutas e deixar escorrer.
- Colocar nas bandejas os frios (Queijo fatiado, presunto, queijo minas) e manter refrigerado até o horário do café.
- Completar as manteigueiras e doces.
- Descascar as frutas e colocar nas bandejas mantendo refrigerado até a hora do café.
- Colocar o pão de queijo para assar.
- Cortar as fatias de pão e dos bolos feitos sempre no dia anterior ao café.
- Fazer/passar o café.
- Ferver o leite
- Fazer Suco.
- Colocar nos balcões do restaurante as louças e utensílios para o café da manhã.
- Tudo deve estar pronto até 8:00.
- O café e sua reposição é de 8:00 às 9:30.
- Durante o período do café estar atento (a) possíveis reposições de alimentos.
- Ainda durante o período do café estar atento (a) limpeza das mesas e reposição de itens como talheres, pratos, xícaras, pires e etc.
- Após o horário do café retirar e armazenar com etiqueta de data todos os alimentos.
- Após o horário do café retirar e limpar todos os utensílios utilizados, mantendo mesas, balcões e chão limpos.



MARCA DA EMPRESA

**MANUAL P.O.P.**  
PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO  
(COZINHA E BAR)

## MANUAL P.O.P

- Abrir janelas da cozinha.
- Abrir janela da recepção.
- Estar sempre à disposição, uniformizado e com crachá.
- Limpar balcão da recepção, mesas de madeira e vidro, espelhos, cadeiras, bancos e peças de decoração.
- Varrer recepção, varanda do restaurante interna e externa e Casa do Pirata.
- Manter limpo banheiro da recepção.
- Manter limpo Sala da Casa do Pirata.
- Manter limpos os vidros e janelas.
- Na hora do café da manhã, estar todo o tempo na recepção, atento(a) à reposição de alimentos, bebidas e utensílios. Bem como manter as mesas sempre limpas para serem utilizadas.
- Após o café recolher TUDO, mantendo limpo os itens utilizados e dependências do restaurante e Casa do Pirata.
- Durante todo o expediente verificar continuamente a limpeza das áreas comuns e do banheiro da recepção, bem como reposição de papel toalha, papel higiênico e sabonete líquido.
- Uma vez por semana lavar tudo, cozinha, bar, restaurante, freezers, fogões, geladeiras e prateleiras.



MARCA DA EMPRESA

**MANUAL P.O.P.**  
PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO  
(JARDIM)

## MANUAL P.O.P

- Retirar os lixos das áreas comuns do restaurante, recepção e apartamentos.
- Lavar e manter as lixeiras sempre limpas quando estiverem sujas ou com areia.
- Realizar a separação do lixo orgânico para ser enterrado e compostagem.
- Manter as mesas, cadeiras e espreguiçadeiras sempre limpas para serem utilizadas.
- De acordo com o movimento e condições climáticas colocar e retirar todos os dias, no mínimo 4 espreguiçadeiras e dois guarda-sol, ou quantidade necessária para atender os clientes no momento.
- Rastelar a praia na frente da pousada.
- Rastelar as áreas internas utilizando a caixa de peneira para não retirar a areia por causa da erosão do solo.
- Varrer calçadas e varandas.
- Retirar folhas e galhos caídos ou que estão para cair.
- Regar todos os dias as plantas dos vasos nas jardineiras e Casa do Pirata. (Orquídeas regar apenas uma vez por semana).
- Manter trilhas e caminhos dentro bosque limpos e demarcados.
- Limpar calhas dos telhados.
- Retirar constantemente os matos que crescem no entorno dos apartamentos, entrada, jardim e bosque.
- Zelar pelas ferramentas, área de serviço e oficina mantendo limpas e organizadas.
- Identificar canos com vazamentos e expostos pela chuva ou erosão, para cobrir os mesmos novamente de maneira adequada.
- Estar atento a luzes acesas desnecessariamente durante a luz do dia.
- Estar atento aos cuidados com vazamentos e fossas.
- Estar sempre uniformizados, com crachá e boa aparência.
- Ser educado e solícito com todas as pessoas sem exceção.
- Não realizar podas ou retirada de vegetação sem autorização. Para evitar que sejam danificadas plantas ou mudas, acarretando a danificação ou falta de respeito e responsabilidade ambiental da empresa.



MARCA DA EMPRESA

**MANUAL P.O.P.**  
PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO  
(LAVANDERIA)

## MANUAL P.O.P

- Manter as janelas e porta da lavanderia abertas durante o expediente.
- Colocar sabão na máquina e deixar entrar um pouco de água para dissolver.
- Separar as roupas para lavar por itens como: Lençol, Sobre lençol e fronhas.
- Utilizar a máquina sempre respeitando o limite adequado.
- Antes de colocar na máquina para lavar, sempre retirar o grosso da sujeira e areia no tanque.
- Lavar os primeiros itens separados e utilizar amaciante.
- Separar demais itens como toalhas de banho claras, para serem lavadas com água sanitária e amaciante.
- Separar para a terceira etapa toalhas coloridas e de rosto.
- Quarta etapa, limpeza dos panos de louça, limpeza e chão separadamente.
- Ir colocando no varal de acordo com o término dos ciclos das máquinas.
- Após secar, recolher, dobrar e guardar.
- Passar, por itens separadamente também, Fronhas, lençol com elástico e sem e depois formar os pares e conjuntos.
- Uma vez a cada três meses realizar a lavagem dos cobertores.
- Lavar cortinas a cada dois meses.
- Costurar ou dar pontos de reparo na rouparia danificada.
- Passar cera automotiva na lavadora secadora ao menos uma vez por semana.



MARCA DA EMPRESA

**MANUAL P.O.P.**  
PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO  
(MANUTENÇÃO)



## MANUAL P.O.P

- Manter a porta da oficina aberta durante o expediente.
- Não deixar a luz da oficina acesa sem necessidade.
- Manter as ferramentas limpas e organizadas.
- Manter a ordem nas prateleiras da oficina.
- Circular pela pousada identificando possíveis reparos a serem realizados ou relatados ao responsável.
- Checar constantemente a iluminação interna e externa.
- Estar atento ao funcionamento dos sensores de presença para iluminação noturna.
- Manter as grades dos apartamentos superiores sempre bem presas e com a poda das trepadeiras com espinhos para o lado de fora e em dia.
- Limpeza constante de galhos e vegetação nos telhados e próximos ao beiral.
- Testar constantemente os equipamentos dos apartamentos.
- Manter em bom funcionamento portas e janelas.
- Estar atento aos relatos de serviços solicitados pela equipe de camareiras.
- Ao realizar um serviço de manutenção retirar todo o material utilizado do local, como plásticos, fios, peças, embalagens e ferramentas.
- Após a realização de uma manutenção sempre retirar a sujeira feita na hora do trabalho, nunca deixar para depois.
- Solicitar peças de reposição como resistências e lâmpadas antecipadamente para o setor de compras.
- Jamais alterar as estruturas feitas por outros profissionais sem justificativa ou autorização.
- Recolher e limpar todas as ferramentas para guardar no final do expediente.
- Estar atento as voltagens dos equipamentos utilizados para não danificar os mesmos.
- A operação de equipamentos a combustão deve ser realizada de acordo com o manual. Lembrando sempre de queimar o combustível para não danificar o carburador.
- Manter os carrinhos sempre operantes, lubrificadas e com o pneu sempre em bom estado.



MARCA DA EMPRESA

**MANUAL P.O.P.**  
PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO  
(RECEPÇÃO)

## MANUAL P.O.P

- Estar sempre uniformizadas (o), com crachá e boa aparência.
- Ser educada e solícita (o) com todas as pessoas sem exceção.
- Assim que o hóspede chegar, saudação e cumprimentos de boas vindas:
  - 1) (Bom dia, Boa tarde, Boa noite – muito bem vindos a Ilha do Mel)
  - 2) Chegaram do Brasil agora?  
(A fim de quebrar o gelo e demonstrar o bom humor e bem acolher de nossa empresa. Que ao nossos olhos fica em um paraíso “Fora do Brasil”.
  - 3) Primeira vez na ilha? A fim de otimizar o processo de orientações e dicas futuras.
  - 4) Verificar se os clientes já efetuaram o check-in online, caso contrário realizar o procedimento de cadastro do hóspede na hora da chegada.
  - 5) Verificar se todos os dados foram preenchidos corretamente.
  - 6) Verificar a situação do pagamento da reserva e efetuar a cobrança de diárias ou pacotes no ato do check-in.
- Entregar um mapa da Ilha do Mel e as lendas sobre a ilha.
- Compartilhar as informações gerais sobre a pousada e Ilha do Mel tais como:
  - 1) A localização da Pousada em relação aos pontos turísticos, trilhas e passeios.
  - 2) Entregar e informar que a chave da suíte pode ser deixada na recepção durante o dia, evitando perder a mesma durante uma caminhada pela praia.
  - 3) Horário do café da manhã (8:00 – 9:30 / Antes ou após será cobrado).
  - 4) Senha do wifi.
  - 5) Informar sobre a separação dos resíduos (lixos) nas lixeiras corretas e destinação de resíduos orgânicos.
  - 6) Explicar que estamos inseridos em uma área de preservação ambiental e pedir ajuda no zelo pela Ilha e seus recursos naturais.
  - 7) Explicar sobre nosso sistema de “Ducha consciente”, no qual adaptamos todos nossos chuveiros para minimizar o impacto ambiental. Equipando os mesmos com disjuntores térmicos que desarmam com aproximadamente 5 minutos de banho ou temperaturas muito altas. (\*Para reativar o sistema em caso de necessidade basta apenas desligar o disjuntor aguardar um minuto e religar).
- Ao iniciar o processo de check-out entregar ou enviar a pesquisa de satisfação. Além de perguntar no ato sobre como foi a estadia e se o cliente possui alguma sugestão ou reclamação.
- Solicitar a devolução da chave da suíte.
- Conferir a comanda de consumo e efetuar a cobrança operando uma taxa de 10% de serviço sobre os itens consumidos.

## APÊNDICE C – NOVA VERSÃO CADASTRO DE CHECK-IN



COMO NOS CONHECEU?  
HOW DID YOU FIND US?

- GOOGLE  
 FACEBOOK  
 INSTAGRAM  
 INDICAÇÃO  
 OUTRO: \_\_\_\_\_

PRIMEIRA VEZ NA ILHA?  
IS YOUR FIRST TIME IN THE  
ISLAND?

- 1  
 2  
 + 3

NOME COMPLETO / FULL NAME

PROFISSÃO / OCCUPATION

DOCUMENTO / ID – TRAVEL DOCUMENT

TIPO / TYPE

PAÍS / COUNTRY

DATA NASC. / BIRTHDATE

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

ENDEREÇO / ADDRESS

CIDADE / CITY

E-MAIL

FONE / PHONE

ENTRADA / IN

SAÍDA / CHECK-OUT

ASSINATURA / SIGNATURE

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ -- \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

AP: \_\_\_\_\_