

POUSADA DO AMPARO: PARA OS QUE VALORIZAM A DIFERENCIAÇÃO

POUSADA DO AMPARO: FOR THOSE WHO APPRECIATE THE DIFFERENCE

POUSADA DO AMPARO: PARA LOS QUE VALORIZAN LA DIFERENCIACIÓN

Viviane Santos Salazar

Doutoranda

Universidade Federal de Pernambuco

viviane_salazar@yahoo.com.br

Manuela Souza Constantino Oliveira

Mestranda

Universidade Católica de Petrópolis

manu.scoliveira@gmail.com

Yákara Vasconcelos Pereira Leite

Doutoranda

Universidade Federal Rural do Semi-Árido

yakarav@gmail.com

Walter Fernando Araújo de Moraes

Doutor

Universidade Federal de Pernambuco

walter.moraes@ufpe.br

Juliana Maria de Oliveira Leal Didier

Mestre

Universidade Federal de Pernambuco

jlealdidier@gmail.com

Submetido em: 24/02/2011

Aprovado em: 27/03/2012

RESUMO

A Pousada do Amparo se destaca por oferecer um serviço de hotelaria diferenciado. Todavia a dinâmica do ambiente externo e interno da organização dificulta a sua atuação empresarial. Buscando sobreviver e se posicionar, é preciso identificar as oportunidades de negócios para utilizar as estratégias empresariais de modo adequado. Nesse sentido, são discutidas algumas questões a respeito da trajetória e da gestão adotada pela Pousada do Amparo neste estudo de caso para ensino. Em consequência, o leitor será conduzido a refletir sobre aspectos da administração de *marketing* e estratégica. Para alcançar os principais objetivos educacionais, o caso pode ser utilizado tanto no nível de graduação como de pós-graduação, posterior ou concomitante aos conceitos básicos de Administração de *Marketing* e Estratégica. Finalmente, salienta-se que este caso de ensino foi inspirado em uma pesquisa de campo, assim, convida o leitor a refletir sobre as ações gerenciais.

PALAVRAS-CHAVE: Caso de ensino. Estratégia de diferenciação. Hospitalidade.

ABSTRACT

Pousada do Amparo (a boutique hotel located in the northeast of Brazil), stands out by offering a differentiated hospitality service. However, the dynamics of both external and internal organizational environments hinders its business performance. Seeking its survival and positioning in the market, it is necessary to identify business opportunities in order to apply business strategies adequately. Thus a few issues regarding the trajectory and type of management adopted by the Pousada do Amparo are discussed in this case study, for educational purposes. The reader is led to reflect on aspects of marketing and strategic management. To achieve the main educational purposes, this case study can be applied to both undergraduate and graduate levels, whether after or during the basic concepts of Marketing and Strategic Management. Finally, it is noted that this study case was based on a field research, thus inviting the reader to reflect on the management actions.

KEY WORDS: Case study. Differentiation strategy. Hospitality.

RESUMEN

La *Pousada do Amparo* se destaca por ofrecer un servicio de hotelería diferenciado, aun cuando la dinámica del ambiente externo e interno de la organización dificulte su actuación empresarial. Buscando sobrevivir y posicionarse, es preciso identificar las oportunidades de negocios para utilizar las estrategias empresariales de modo adecuado. En ese sentido, se discuten algunas cuestiones respecto a la trayectoria y a la gestión adoptada por la *Pousada do Amparo* en este estudio de caso para la enseñanza. En consecuencia, el lector será conducido a reflexionar sobre aspectos de la administración de *marketing* y estratégica. Para alcanzar los principales objetivos educacionales, el caso puede ser utilizado tanto a nivel de grado como de posgrado, posterior o concomitante a los conceptos básicos de Administración de *Marketing* y Estratégica. Por último, se destaca que este caso para la enseñanza fue inspirado en una investigación de campo, invitando así al lector a reflexionar sobre las acciones gerenciales.

PALABRAS CLAVE: Casos en la enseñanza. Estrategia de diferenciación. Hospitalidad.

1 INTRODUÇÃO

Proporcionar um 'bom serviço' é – ou ao menos deveria ser - uma das maiores preocupações das organizações de serviços. Um "bom serviço" é frequentemente traduzido por um serviço mais personalizado. A personalização de serviços pode ser caracterizada como uma fonte de vantagem competitiva, uma vez que interfere na lucratividade e atua como fator de diferenciação.

Com o propósito de oferecer um serviço de hotelaria diferenciado surgiu em 1996, em Olinda, Pernambuco, a Pousada do Amparo. Trata-se de um estabelecimento que atua no segmento de hotéis de charme, que busca promover sua marca por meio da atenção aos detalhes, valorização da cultura local e diferenciação da experiência de consumo. Entretanto a dinâmica do ambiente externo pode dificultar a atuação empresarial da organização.

Os fundadores do negócio são os dois personagens principais deste *case*. Eles são responsáveis pela autenticidade e pela identidade da pousada. Juntos enfrentam os desafios para manter a empresa competitiva no mercado. A questão da atração do hóspede para a Cidade de Olinda e a tímida mobilização por parte dos parceiros do destino turístico são os principais obstáculos vivenciados pelos gestores.

Para sobreviver e se posicionar, deve-se identificar as oportunidades de negócios e utilizar estratégias empresariais de modo adequado. Nesse sentido, serão discutidas algumas questões

a respeito da trajetória e da gestão adotada pela Pousada do Amparo neste estudo de caso para ensino. Em consequência, o leitor será conduzido a refletir sobre aspectos do *marketing* e da administração estratégica.

2 POUSADA DO AMPARO

A Pousada do Amparo, que recebe o mesmo nome da rua na qual se localiza, funciona em quatro antigos sobrados datados de 1789, ano da Revolução Francesa, que se situam no sítio histórico de Olinda – cidade do patrimônio histórico da humanidade que fica a 3 km da capital pernambucana. Surgiu em 1996, quando seus sócios, Kleber Dantas e Ângela Castelo Branco, decidiram abrir um negócio com apenas 08 apartamentos. O empreendedor – Sr. Kleber Dantas – relatou como surgiu a ideia de iniciar o empreendimento.

Eu viajava muito e Ângela também. Os amigos começaram a ficar na nossa casa. E nós quando viajavamos, gostávamos de procurar algo que fosse próprio, fosse típico e tivesse uma forte identidade. Algo que na época era muito mais da minha cabeça e que hoje quase se transformou em um ícone. Tentar transformar a viagem em um capítulo de aprendizado, de troca de experiência, troca de visões.

Quatro anos depois, em 2000, a Pousada passou a integrar a seleta Associação de Hotéis Roteiros de Charme sob a classificação de Água-marinha. Esta classificação é mantida até os dias atuais e refere-se aos hotéis ou às pousadas simples e confortáveis, cuja decoração e serviços caseiros de qualidade refletem a cultura local (ROTEIROS DE CHARME, 2010). É válido ressaltar que não basta possuir um hotel ou pousada para ingressar na Associação Roteiros de Charme. Um dos requisitos principais para participar da candidatura dos associados é identificar o charme do empreendimento.

2.1 Roteiros de Charme

Os Hotéis Roteiros de Charme são vinculados a uma associação sem fins lucrativos, criada em 1992 por cinco empresários de pequenos hotéis brasileiros e nasceu inspirada na associação francesa *Relais & Châteaux*, compartilhando de seu objetivo de divulgar o charme em substituição ao luxo e o perfeito equilíbrio do serviço, do conforto, da comida e da paisagem. A filosofia que norteia a escolha dos associados *Relais & Châteaux* está baseada nos cinco “Cs”: *Courtesy, Charm, Character, Calm and Cuisine*, os quais podem ser traduzidas por cortesia, charme, personalidade, calma e gastronomia.

Guardadas as devidas proporções, pode-se entender a essência da Associação de Hotéis Roteiros de Charme por meio de algumas ideias divulgadas por integrantes da *Relais & Châteaux*. Olivier Roellinger do *Les Maisons de Bricourt*, por exemplo, explica o funcionamento de relação entre os hotéis vinculados à associação por meio da seguinte passagem:

Imagine todos os *Relais & Châteaux* como um só. Uma bela livraria dotada de uma coleção de obras primas unidas por um único tema: ‘A celebração do bem viver’. Naturalmente, cada autor tem seu estilo próprio e conta sua própria história de ‘bem viver’ de modo singular, no seu próprio contexto natural e cultural, seus gostos, suas paixões, mas sempre, sempre, de coração. (PRESS KIT RELAIS & CHATEUX, 2008).

Ambas as associações incentivam o visitante a experienciar o charme de lugares únicos, valorizando a arquitetura exterior e a decoração interior. Cada estabelecimento tem características e identidade próprias, no entanto se verifica perfeitamente um esforço para mesclar-se às suas cercanias, respeitando seu lugar especial na Terra, seu *terroir*. Fator que inspira a expressão: “Não há nada como um *Relais & Châteaux*, nem mesmo outro *Relais & Châteaux*” e fortifica a característica de que estes estabelecimentos oferecem um serviço peculiar e singular ao cliente. O fato de cada estabelecimento pertencer a um proprietário que incorpora a alma do local caracteriza estas propriedades como locais nos quais a hospitalidade é uma *art de vivre*, potencializando os valores defendidos pelas associações (GUIA ROTEIROS DE CHARME, 2008; PRESS KIT RELAIS & CHATEUX, 2008).

As pousadas de hoje são a versão contemporânea das antigas hospedarias europeias, que transmitiam ao cansado viajante algo próximo do aconchego do lar – sem a desvantagem de

precisar cozinhar, lavar pratos ou envolver-se em problemas domésticos ou duelos de espadas. E o mais importante: não ser tratado como um estranho. Fundamentalmente, as aspirações do viajante contemporâneo não mudaram, e as pousadas – ou, mais especificamente, uma parcela delas – aperfeiçoaram de tal modo a arte de servir que já se distinguem radicalmente dos grandes empreendimentos hoteleiros, a ponto de merecer nome próprio (FRENETTE; MARES, 2006). “Apesar de os hotéis de charme terem essa denominação subjetiva, possuem características claras como preservação histórica, um número bem restrito de vagas, uma culinária distinta e capricho nos detalhes”, afirma Ernesto Hsieh, empresário e escritor do livro *Pousada – Entre o Sonho e a Realidade* (FRENETTE; MARES, 2006).

Os Hotéis, as Pousadas e os Refúgios Ecológicos associados são ainda classificados de acordo com cinco categorias, representadas por cinco pedras preciosas do rico solo brasileiro, sendo elas (GUIA ROTEIROS DE CHARME, 2008):

- Esmeralda: um aconchegante hotel ou pousada com conforto, instalações e serviços que atendam aos padrões de exigência da tradicional hotelaria internacional;
- Topázio Imperial: um hotel ou pousada muito confortável, bem equipado, aconchegante, com serviços esmerados, estilo e decoração requintada;
- Água Marinha: um hotel ou pousada confortável, cuja decoração, serviço singelo e capricho refletem os costumes locais;
- Ametista: uma pousada ou refúgio num paraíso ecológico, onde o serviço despretensioso e a decoração guardam identidade com a região;
- Cristal: na forma como ele é encontrado na natureza, indica todos os hotéis, pousadas e refúgios ecológicos durante o ano de seu ingresso na Associação.

As Fazendas Históricas, os Solares e os Casarões Históricos, construídos nos séculos XVIII e XIX, são ainda identificados com um  (símbolo indicando a letra H, de Histórico), seguido do século de sua construção.

Mas como conceituar o charme? Charme é um conceito subjetivo, que significa genericamente uma união entre bom gosto, atenção com detalhes, paixão de servir, conforto compatível com expectativas dos hóspedes, localização privilegiada, construção adequada ao meio ambiente e à região, enfim, o conjunto de fatores que emprestam personalidade única ao local e ao próprio hotel (ROTEIROS DE CHARME, 2010).

Entrar nesse seleto grupo não é das tarefas mais fáceis. Além do indispensável “charme”, o estabelecimento deve estar em funcionamento há pelo menos 2 anos sob a mesma administração, para que tenha consolidado seu perfil e suas características de serviço. Outro requisito refere-se ao tamanho e à localização do empreendimento, pois só poderá fazer parte da associação meios de hospedagem que têm de 10 a 60 apartamentos e/ou suítes e estão localizados, preferencialmente, em pontos de interesse turístico, histórico ou ecológico. A entrada nesse grupo diferenciado é uma das estratégias de *marketing* usadas pelos proprietários da Pousada do Amparo.

Após duas expansões, atualmente, a Pousada do Amparo conta com 19 apartamentos, equipados com climatizadores de ar, cofre, TV e telefone, sendo 7 apartamentos com hidromassagem e 4 com banheiras de imersão. Além disso, a pousada ainda oferece piscina na área social, sauna a vapor, um bar, sala de estar e galeria de arte com exposição permanente de pintores pernambucanos. Há também um restaurante – Flor do Coco – com especialidades regionais, em ambiente agradável, com vista para o Recife (GUIA ROTEIROS DE CHARME, 2008). Este restaurante foi reinaugurado em setembro de 2007, com a nova proposta de desenvolver um restaurante gastronômico – caracterizado por alta gastronomia e serviços de padrão elevado, proporcionando uma experiência gastronômica.

2.2 A Pousada do Amparo e os seus ambientes

A Cidade de Olinda apresenta 67 estabelecimentos de hospedagem classificados como hotéis, pousadas, *flats* e outros. Os principais concorrentes da Pousada do Amparo são a Pousada 4 Cantos, o Hotel Sete Colinas e a Pousada São Francisco. Estes hotéis apresentaram, em 2009, uma diária

média com valor 40% abaixo da diária média da Pousada do Amparo, apesar da pousada possuir uma taxa de ocupação cerca de 10% maior.

As unidades habitacionais (UH's) são divididas em três tipos: *standard*, luxo e luxo superior, que são comercializadas por tarifas que variam entre R\$ 240,00 e R\$ 470,00 para duas pessoas, incluindo o café da manhã.

Sua estrutura organizacional é simples, sendo composta por um quadro de 14 funcionários fixos, distribuídos nas seguintes funções: um gerente geral, dois recepcionistas bilíngues, um auxiliar de serviços gerais, um almoxarife, uma governanta, quatro camareiras, dois cozinheiros e dois garçons. Em época de alta estação, o estabelecimento contrata mão de obra extra para garantir bom atendimento aos hóspedes.

A pousada teve uma diária média de R\$ 330,00 e a ocupação ficou em torno de 59% em 2008. Apesar de a ocupação está abaixo da média geral do setor, que neste período foi de 60%, a diária média do estabelecimento está acima da média do mercado hoteleiro da região (EMPETUR, 2008).

O serviço é personalizado desde a chegada, o *check in*, até a sua saída, o *check out*. Quando o hóspede chega é recebido pelo gerente que lhe dá as boas vindas e o leva para o terraço. Lá é servido um *welcome drink*. Enquanto ele bebe e descansa, preenche a ficha de registro de hóspede (FNRH). Neste momento, o gerente também aproveita para conhecer o cliente. Depois o leva até o apartamento e mostra como utilizar todas as facilidades do apartamento. Aproveita também para falar dos horários do café da manhã e se coloca à disposição para qualquer ajuda.

O café da manhã pode ser visto como um dos principais atrativos da pousada. É servido a partir das 7h30min. Conta com mais de 25 itens entre comidas regionais e internacionais. O gerente durante todo o horário do café da manhã fica totalmente à disposição dos hóspedes. Faz parte do seu trabalho interagir com os clientes neste horário. O gerente aproveita a oportunidade não só para oferecer certos itens que são feitos na hora, como queijo assado, ovos e tapioca, como também para conversar com todos os hóspedes. Saber a sua procedência, a ocupação, o que estão buscando especificamente, dar dicas sobre lugares turísticos a serem visitados.

O café da manhã também é uma oportunidade para os proprietários interagirem com os hóspedes, um momento de aprendizagem. Para o Sr. Kleber:

Sempre buscamos um nicho de mercado que não fosse o turismo massivo até porque nós não tínhamos a dimensão e a escala. Então tentamos ser diferentes, conhecemos hóspede a hóspede, conversamos com eles e tomamos café da manhã com eles literalmente.

A Sra. Ângela também está presente diariamente na pousada. Ela cuida pessoalmente da decoração do ambiente. Todos os arranjos existentes nas áreas sociais e nos apartamentos são de flores tropicais naturais e semanalmente são trocados. Ela também é responsável pela inspeção dos apartamentos antes da entrada de qualquer hóspede. Frequentemente também se hospeda nos apartamentos para verificar problemas mais específicos, principalmente de manutenção.

Quando a pousada recebe hóspedes VIPs, sejam eles roteiristas (clientes fidelidade da Associação de Roteiros de Charme), pessoas públicas, casais em lua de mel ou hóspedes recomendados por agentes e operadores, o tratamento torna-se ainda mais especial. Uma bandeja de frutas da região é colocada no apartamento antes da chegada do hóspede. Também são providenciadas roupas de cama especiais, lençóis de linho e colcha de renda. O serviço torna-se ainda mais atencioso. Além disso, toda tarde, uma bandeja de chá com biscoitos de goma e sequilhos é colocada em todos os apartamentos ocupados.

Verdadeiramente, a pousada segue a tendência da transformação do conceito de uma transação de serviços para o de uma experiência, conforme expressou o sócio da Pousada do Amparo:

A gente tem muita preocupação para que o cliente tenha, de fato, através da estadia na Pousada do Amparo e no sítio histórico de Olinda, uma experiência memorável. Que é o que agente vende. Não é vir aqui e dormir na pousada. É uma experiência [...] é andar na rua, é ir na 'Bodega do Véio', é conversar, ouvir histórias, sentar com a gente, é se inspirar nesse jardim, é ver aquele cajá que acabou de cair [...] criar uma cena, isso tudo vai gerando a experiência que é o que a gente vende [...] a gente vende uma experiência. (KLEBER DANTAS).

Para os proprietários, a concorrência não existe. Para o Sr. Kleber, a competição é um sonho:

Nós estamos ainda no primeiro momento de cooperação. Não existe massa crítica que faça sentido existir em Olinda um pólo de hospedagem, diferencial que é o meu sonho. Eu gostaria de ter 20 pousadas padrão Pousada do Amparo em Olinda. Se nós fizéssemos isso faria sentido termos um serviço de maior valor agregado. Ou seja a Pousada do Amparo não ter que cuidar sozinha de selecionar um ótimo guia. A gente podia compartilhar custos, trocar experiências. O nosso desejo era ter outras pousadas no padrão de qualidade semelhante. Uma referência interessante para nós é Tiradentes ou Parati. Parati é um local cheio de pousadas charmosas, Búzios também e é muito bom para a cidade.

No âmbito interno, o ambiente de serviços realmente é um diferencial da Pousada do Amparo. A começar pelos apartamentos que, em vez de números, são batizados com os nomes dos lugares famosos em Olinda – Ribeira, Alto da Sé, Amparo, Bonsucesso – de artistas igualmente importantes, como o Bajado, um dos grandes pintores olindenses, ou blocos carnavalescos famosos – Saudade, Pirilampos, Flor da Lira, Ilusões. Todos os apartamentos têm sua decoração composta por peças antigas e quadros de famosos artistas pernambucanos.

A atenção aos detalhes é uma constante e está presente desde a decoração, da renda de Passira-PE embaixo da manteigueira até o talher alemão. Um serviço atencioso e discreto. Para o Sr. Kleber, ele entende que “nós não ficamos cercando os clientes para eles se sentirem à vontade. Mas estamos atentos ao menor gesto, ao menor olhar. Genuinamente preocupados com o atendimento.”

Quem entra na Pousada do Amparo pela primeira vez se impressiona com seus aspectos construtivos, principalmente com os detalhes da decoração. Vale ressaltar que todo o material (evidência física) produzido pela pousada busca transmitir a mesma imagem ao público. Nas figuras 1 e 2 é possível perceber o cuidado na utilização da estratégia de diferenciação do produto/serviço (anexos).

O material demonstra compatibilidade em relação ao que é transmitido, de acordo com o que os sócios julgam e acreditam transmitir. Como se pode verificar por meio do seguinte comentário, que indica a impressão que desejam passar por meio do ambiente e das evidências físicas da Pousada do Amparo: “Um ambiente de arte perfeitamente integrado a uma cidade patrimônio da humanidade, num sítio histórico e com o cuidado de preservação, não só dos aspectos culturais, mas também dos aspectos ambientais” (KLEBER DANTAS).

Estes aspectos estão diretamente relacionados às características pessoais dos donos, principalmente do Sr. Kleber Dantas. Nas palavras da filha deles, Tainá:

Ele passa o domingo olhando coisa velha para comprar. Toda vez que ele viaja ele traz um monte de coisa velha. Desta vez ele foi pra Portugal e trouxe um bocado de ferradura velha, fechadura de porta para colocar nas portas da pousada nova. Ele pega tijolo velho, tudo velho e transforma em novo.

Além de gostar, existe também um respeito pela história. A identidade da pousada é isto: “é uma casa histórica que está em uma cidade histórica”. Nas palavras do Sr. Kleber:

Eu diria como negócio, vendo pelo aspecto não estético de negócios é a expectativa do nosso cliente. Ele vem para cá para isso, para construir essa sua ligação com o passado. Então nós precisamos materializar isso nas mínimas coisas. Esse é o lado da conveniência. O lado de como é que isso é possível tem a ver com o gostar, identificação. Gosto muito de cidades históricas, gosto da forma de viver e gosto da estética. Então isso virou um certo aprendizado, um certo olhar crítico, um certo olhar perscrutador.

O proprietário da Pousada não apenas possui ligação com a história da localidade, ele imprime na decoração e nos móveis a sua identidade ligada também a uma história. O Sr. Kleber Dantas relata que:

Eu gosto muito da descoberta. Não tenho muito prazer em ir ao antiquário e comprar peças. O divertido é encontrar embaixo do lixo. Encontrar aonde ninguém encontra. E a história dessa casa está muito identificada com isso. Existe um balcão na sala do café da manhã que foi encontrado no lixo em Casa Amarela, no Sesi.

Tudo isso pode ser comprovado por meio dos registros deixados no livro de recordações da Pousada. A seguir alguns dos muitos escritos dos hóspedes.

- “Os quartos são lindos, e os detalhes perfeitos”. Adrian e Anita Schultes - EUA, 2003.

- "Foi só por uma noite, mas a ambientação é ótima, as pessoas maravilhosas e o café da manhã fabuloso". Gerben e Ilse – Holanda.

- "Pousada do Amparo é o hotel mais charmoso da cidade! Quartos adoráveis, vistas e funcionários muito simpáticos". Hildegard Brown e André Conradi - Holanda.

- "Uma belíssima casa, decorada com gosto." Patrick, Louis e Philippe – Paris.

Percebe-se que a estratégia principal sempre foi ocupar um nicho de mercado específico, oferecendo uma hospedagem que fosse típica, que se identificasse com o local.

Esta atenção aos detalhes e a busca constante pela diferenciação são uma constante não só no discurso dos proprietários, mas uma questão identificada nas ações dos colaboradores, no posicionamento mercadológico e nas ações de *marketing* da empresa. Além disso, busca passar uma experiência memorável, obtendo o *feedback* positivo dos hóspedes que relata o êxito dos processos empreendidos.

2.3 Desafios

O *trade* turístico do litoral Norte, região em que a Pousada do Amparo está localizada, vem realizando ações para divulgar o destino. Quando comparado com o litoral Sul, que possui praias como as de Boa Viagem, Piedade, Gaibu e Porto de Galinhas, geralmente a Cidade de Olinda não é escolhida pelos hóspedes para se hospedar, mesmo sendo uma das localidades mais visitadas de Pernambuco.

Aponta-se, então, um dos obstáculos a ser enfrentado pelos gestores da Pousada do Amparo, a dificuldade de atrair os clientes para se hospedar. Sendo o destino Olinda procurado muito mais para visitação, talvez fosse oportuno realizar parcerias com os intermediários que no caso da hotelaria são formados principalmente por operadoras e agências de viagens. Entretanto a Pousada do Amparo atende a um público bastante específico, bem diferente do turismo em massa, que na maior parte das vezes é o segmento trabalhado pelos intermediários. Verifica-se que os principais canais de distribuição da pousada são formados pelo *site*, por clientes de Roteiros de Charme e pela indicação dos hóspedes. Outro elemento é o elevado valor da diária, que ultrapassa até mesmo os determinados nos hotéis de alta categoria da Cidade de Recife. Diante dessa conjuntura, acredita-se que será necessário um trabalho de *marketing* para aumentar a taxa de ocupação da pousada.

Em relação à estratégia de diferenciação adotada pela Pousada do Amparo com o intuito de proporcionar uma experiência extraordinária de consumo aos seus hóspedes, parece que esse posicionamento está conduzindo a organização à dificuldade oriunda de tanta personalização. Essa dificuldade está aliada ao número restrito de unidades habitacionais (quartos) que parece ser necessário para possibilitar tal nível de personalização e acompanhamento direto dos hóspedes. Esse posicionamento de ter poucos apartamentos dificulta a sua comercialização, no que se refere ao atendimento de grupos de turistas.

Ainda fazendo menção à diferenciação. O proprietário da pousada não considera os hotéis e as pousadas da região como sendo seus concorrentes por causa do nível de personalização do seu empreendimento, negligenciando o poder de uma base de parcerias. Tal atitude acarretará um problema para o desempenho da pousada?

3 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Algumas questões serão apresentadas para apoiar a discussão do caso:

a) Quais são os segmentos de mercado em que a empresa atua? Considere os elementos do referencial teórico sobre segmentação.

b) Dentre os sete Ps de *marketing* de serviços, quais e como foram implementados na Pousada do Amparo?

c) Como a empresa utiliza os conceitos do *marketing* experiencial para implementar a estratégia de diferenciação?

- Como a Pousada do Amparo implementa a estratégia genérica de diferenciação? Quais são as fontes para obter a diferenciação?
- No caso da Pousada do Amparo, quais são as consequências da falta de interação com os seus concorrentes diretos?

4 NOTAS DE ENSINO

Objetivos educacionais

- Fazer com que os alunos avaliem e discutam as atitudes empreendedoras e as principais estratégias adotadas com base em Porter (1986), considerando o conteúdo, contexto e processo, dimensões exploradas por Pettigrew (1987);
- Relacionar o embasamento teórico às atividades desenvolvidas pela organização em foco, e fazer com que os alunos sejam capazes de discernir e tomar decisões estratégicas sobre segmentação, aspectos do ambiente de serviços e posicionamento competitivo.

Utilização recomendada

O caso pode ser utilizado tanto no nível de graduação como de pós-graduação, posterior ou concomitante aos conceitos básicos de Administração de *Marketing* e Estratégica. Recomenda-se o uso especialmente em sessões que estratégias genéricas, vantagem competitiva, ambiente organizacional, empreendedorismo, liderança, *marketing* de serviços, segmentação e composto de *marketing* estejam sendo discutidos.

Plano de classe e análise do caso

O propósito do plano de classe e análise do caso é organizar a discussão para a sua melhor compreensão. Dois tópicos principais poderão ser abordados: a empresa e as estratégias.

PARTE 1 – A EMPRESA

Nessa primeira parte da discussão do caso, o instrutor poderá esclarecer aos estudantes informações sobre a Pousada do Amparo.

Segmentação (questão a)

Para Solomon (2008, p. 26), segmentação de mercado “significa direcionar uma marca somente a grupos específicos de consumidores, em vez de direcioná-las a todo mundo – mesmo que isso signifique que outros consumidores, não pertencentes a este mercado-alvo, não sejam atraídos para o produto”, pois não é possível para uma empresa satisfazer todos os consumidores de um dado mercado da mesma maneira. Diante dessa abordagem, a empresa que não define o público-alvo possui dificuldades em satisfazer às necessidades dos clientes de modo eficaz. Um segmento de mercado consiste em um grande grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências. A literatura revela que existem níveis de segmentação de mercado: o *marketing* de massa - um produto para todos os consumidores; o *marketing* de segmento – produtos diferentes para segmentos de mercado diferentes; *marketing* de nicho – concentra-se em oferecer produtos a subgrupos dentro de algum segmento; e por fim o *micromarketing*, que busca desenvolver produtos sob medida para atender aos gostos de pessoas e locais específicos.

Não há uma única maneira de segmentar o mercado e o profissional pode utilizar diversas variáveis de segmentação – sozinhas ou combinadas. Assim, Kotler e Keller (2006) apresentam quatro

formas de segmentação dos mercados consumidores: geográfica – divisão do mercado em diferentes unidades geográficas; demográfica – o mercado é dividido em grupos baseados em variáveis como idade, sexo, renda, ocupação, ciclo de vida da família, etc.; psicográfica – divisão de segmentos de mercado com base no estilo de vida, na personalidade e nos valores dos consumidores; e por fim a segmentação comportamental – que divide os compradores segundo os seus conhecimentos, atitudes, uso e resposta a um produto.

Vale ressaltar que, para serem úteis, os segmentos de mercado devem ser mensuráveis, substanciais, acessíveis, diferenciáveis e acionáveis (KOTLER; KELLER, 2006).

Desse modo, na Pousada do Amparo, observa-se o *marketing* de nicho por oferecer produtos a subgrupos dentro de um segmento (SOLOMON, 2008). Os gestores da pousada se concentram nos hóspedes que valorizam arte, conforto e diferencial. Antes de tudo, são pessoas que consideram os locais históricos.

Marketing de serviços (questões b)

Pode-se conceituar serviço como um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. O desempenho é normalmente intangível e não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção. Os serviços possuem algumas características que os distinguem dos produtos físicos (intangibilidade, invariabilidade (heterogeneidade), perecibilidade do resultado e da simultaneidade de produção e consumo) e que demandam uma abordagem mais específica da literatura de *marketing*.

O propósito do *marketing* de serviços consiste em agregar valor aos serviços ofertados. As constatações apresentadas ao longo do texto indicam a compatibilidade da visão da empresa com a tendência de transformação do conceito de uma transação de serviços para o de uma experiência, apresentada teoricamente por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2004).

Para alguns autores, o *marketing* de serviços é composto por sete elementos estratégicos (LOVELOCK; WRIGHT, 2006) que são identificados como os sete Ps: elementos de produto – produto ou serviço principal agrupado ao pacote de elementos de serviços agregados que o cerca; lugar (praça) e hora – decisões sobre lugar e hora de entrega do produto principal como também sobre métodos e canais utilizáveis; promoção e educação – comunicações eficazes que tornem o programa de *marketing* bem sucedido; preço – desembolsos incorridos por clientes para obter benefícios do serviço; ambiente físico (p de physical) – aparência do ambiente que transpareça a qualidade do serviço de uma empresa; processo – elaboração e implementação de processos eficazes na criação e na entrega dos elementos de produto aos clientes; pessoas – interação que os profissionais de uma empresa podem estabelecer com sua clientela.

Na Pousada do Amparo, todos os Ps são trabalhados com atenção. O produto é o serviço em si, elemento que se destaca por meio da atenção e do cuidado com os hóspedes.

O lugar e a hora são cuidadosamente definidos por seus gestores. O centro de Olinda possui forte carga histórica, o que é reconhecida e atrai os visitantes. A hora, mais especificamente, os horários determinados na pousada são comunicados e seguidos, evitando o máximo de constrangimento e buscando a satisfação.

A promoção e a educação são trabalhadas desde o boca a boca até as parcerias com as empresas do *trade* turístico, em conjunto com a prefeitura da cidade. A educação trata-se de revelar as normas do hotel, aspecto-chave para que os diferentes clientes tenham uma estada tranquila, sem ultrapassar a individualidade de cada um.

No ambiente físico, os artefatos ganham vida, principalmente, devido ao estilo do proprietário em trazer objetos de arte e históricos para dentro da pousada. O preço está em total harmonia com a proposta do negócio.

O processo e as pessoas são os Ps que trazem a dinâmica da empresa. Sem a definição dos procedimentos e da rotina, os consumidores teriam dificuldades desde fazer a reserva, até mesmo tomar o café da manhã. Por fim, observa-se que as pessoas são essenciais ao *marketing* de serviços, principalmente porque, sem elas, nenhum dos outros Ps desempenhariam satisfatoriamente as suas funções.

Marketing experiencial (questão c)

O conceito de *marketing* experiencial surgiu em meados da década de 80 com os estudos de Hirschman e Holbrook (1982) que apresentaram o conceito de consumo hedônico como sendo a faceta do comportamento do consumidor relativa aos aspectos multisensoriais, fantasiosos e emocionais de uma experiência de consumo. Este conceito de consumo hedônico evoluiu para o de *marketing* experiencial (HOLBROOK, 2000), que dividiu este em 4 E's: experiência, entretenimento, exibicionismo e evangelização.

A experiência é o eixo central deste conceito. Os consumidores realmente desejam não somente os produtos, mas as experiências que satisfaçam à sua necessidade. Estas experiências devem proporcionar aos consumidores entretenimento para que estes aproveitem seu escasso tempo livre em atividades de lazer. Schmitt (2002) é considerado como outro importante pesquisador deste tema. A abordagem do *marketing* experiencial busca concentrar-se nas experiências do consumidor e criar produtos e serviços que se conectem a este tanto por meio da mente quanto dos sentimentos.

Durante os últimos anos tem crescido a tendência de as empresas criarem experiência para os clientes principalmente no setor de serviços. Alguns pesquisadores argumentam que a economia tradicional transformou-se em uma economia de experiência (PINE; GILMORE, 1998; SCHMITT, 2002). As experiências são o próximo passo no chamado progresso do valor econômico no qual as empresas passam a competir.

As experiências são acontecimentos individuais que ocorrem como resposta a algum estímulo, não são espontâneas, mas induzidas, tendo referencial e intencionalidade (SCHMITT, 2002). São também inerentemente pessoais, existindo somente na mente do indivíduo que está envolvido emocionalmente, fisicamente, intelectualmente ou mesmo espiritualmente. Assim duas pessoas não terão a mesma experiência, pois esta depende da interação entre o evento e o estado emocional do indivíduo (PINE; GILMORE, 1998).

Outro importante aspecto do planejamento e do gerenciamento das experiências refere-se ao contexto em que estas acontecem. No setor de serviços, o contexto refere-se ao lugar onde o cliente consome o serviço, ou a atmosfera de serviço. Existem duas principais dimensões do ambiente de serviço: as dimensões físicas e as relacionais. O ambiente físico refere-se aos aspectos tangíveis dos serviços: sinais, sons, cheiros e texturas gerados pelas coisas. A avaliação do ambiente físico tem um papel significativo tanto na satisfação e na lealdade dos clientes quanto no tempo gasto em ambientes de varejo. Genericamente o ambiente social refere-se às interações entre clientes e empregados e entre clientes com outros clientes.

Diante do caso investigado, a Pousada do Amparo tem a proposta de oferecer uma experiência hedônica aos seus hóspedes (HIRSCHMAN; HOLBROOK, 1982). A fantasia e a emoção são os principais elementos trabalhados pelos gestores, o que conduz a respostas internas positivas por parte desse consumidor. Muitas vezes, essa satisfação pode levar a divulgação da pousada, prolongamento da estada e/ou do retorno.

PARTE 2 – ESTRATÉGIAS

Estratégias genéricas (questão d)

Porter (1986) sugere três estratégias genéricas como formas das organizações lidarem com as cinco forças competitivas que regulam a indústria e afetam a lucratividade de uma empresa: a liderança em custo, o enfoque e a diferenciação. A diferenciação e o enfoque foram as estratégias mais evidentes neste caso de ensino. O docente poderá trazer os ensinamentos de Porter (1986) para discutir as estratégias genéricas.

Diferenciação em hotelaria é a prática de procurar fazer com que o produto possa agradar ao cliente não só pelas instalações e pelos serviços, mas também pela certeza de que ali é o melhor local para ele se hospedar e no qual o cliente poderá encontrar tudo aquilo que realmente importa

(MOTTA et al., 2007). O hoteleiro pode diferenciar o seu produto dos ofertados pelos concorrentes, de várias maneiras, tais como: tipo de arquitetura e decoração; localização - poderá se constituir num elemento de diferenciação o fato de o hotel estar localizado próximo ao aeroporto, próximo a uma zona industrial, próximo a um atrativo turístico; oferta do hotel em termos de infraestrutura para congressos, exposições, excursões; oferta do hotel em termos de lazer; tipo de atendimento dispensado ao hóspede em termos de acolhida; e especialidades gastronômicas (CASTELLI, 1991). É exatamente dessa forma que o empreendedor da Pousada do Amparo vem gerindo para obter diferenciação perante seus rivais.

A estratégia de diferenciação visa "diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria." (PORTER, 1986, p. 51). Assim, no caso estudado, as fontes de diferenciação podem ser identificadas como sendo: a marca (principalmente, por fazer parte do Roteiro do Charme), a tecnologia empregada, a rede de fornecedores e o próprio serviço personalizado.

Concorrência (questão e)

A discussão é guiada com o apoio do conceito de contexto em que as estratégias ocorrerem (PETTIGREW, 1987; PETTIGREW; WOODMAN; CAMERON, 2001). Nesse sentido, deve-se observar o papel do ambiente concorrencial.

A empresa, atenta aos concorrentes, é capaz de prover um entendimento geral sobre a indústria e os seus competidores, de identificar áreas vulneráveis dos rivais e saber qual o impacto estratégico que as suas ações terão sobre eles, além de poder identificar movimentos potenciais que os concorrentes possam vir a fazer. A competição é uma das forças-chave que influenciam as estratégias (DAVID, 1999). A compreensão da dinâmica entre os concorrentes requer entendimento conceitual da indústria, pois ela é composta por empresas que fabricam produtos que são substitutos próximos (PORTER, 1986).

Embora possam representar ameaças, os concorrentes certos podem fortalecer em vez de enfraquecer a posição competitiva. A presença de "bons" concorrentes pode atender a vários propósitos estratégicos, ampliando a vantagem competitiva sustentável de uma empresa e melhorando a estrutura de sua indústria (PORTER, 1989). David (1999) afirma que a cooperação entre os rivais é fonte de fortalecimento das empresas que competem dentro de uma indústria.

Especialmente para a análise da competição entre rivais do mercado hoteleiro, a localização assume um papel fundamental (VINITIA, 2000; JEFFREY, 2003). Por ser considerada como uma importante dimensão competitiva, ela é o único atributo do produto de hospedagem completamente fixo, sendo a mais importante variável na execução de um novo hotel. Com isso, a distância dos concorrentes leva o empreendimento – Pousada do Amparo – a perder a oportunidade de fazer boas parcerias com os seus concorrentes e se fortalecer no mercado.

5 FONTES DE OBTENÇÃO DE DADOS

Para a coleta de dados foram utilizados: a) entrevistas: individual e grupal (*focus group*); b) análise documental: material promocional (fólder) e livro de impressões dos hóspedes e, finalmente, c) observação participante.

Nesta pesquisa, foram utilizados dois tipos de entrevistas. A entrevista individual em profundidade foi conduzida junto aos dois proprietários, inicialmente, em 2004 e mais recentemente, no mês de maio de 2008. Já o segundo tipo – grupo focal –, foi realizado no mês de junho de 2008. Este grupo foi formado por 6 participantes, sendo quatro do gênero feminino e dois do masculino. O grupo foi formado por potenciais clientes desta categoria de hospedagem, que, no entanto, não tiveram nenhum contato prévio com hotéis ou pousadas associadas ao Roteiro de Charme, sendo composto por profissionais e estudantes de áreas variadas. O grupo focal foi moderado por uma das pesquisadoras e observado por outra pesquisadora, de acordo com um roteiro preestabelecido. Neste grupo focal utilizou-se a técnica de foto-elicitación. Salienta-se que os dados obtidos por meio desse método apenas serviram como fonte de conhecimento do objeto de estudo na elaboração

deste caso de ensino, assim não houve referência ao longo do texto das informações coletadas nesta fase da pesquisa.

Quanto aos documentos analisados, incluem o *website* da Associação de Hotéis Roteiros de Charme, guias turísticos, material produzido por iniciativa da Pousada do Amparo (fôlderes e *website*) e livro de impressões – que contém os comentários dos hóspedes. Vale destacar que no livro de impressões foram analisados os comentários emitidos de 21 de setembro de 2003 a 17 de maio de 2008.

Já a observação participante caracterizou-se pela imersão de uma das pesquisadoras no ambiente, compreendida por um estágio realizado no estabelecimento em estudo (Pousada do Amparo) no período de abril a junho de 2008. Dessa forma, foi possível observar de forma mais detalhada fatores mais subjetivos que, frequentemente, não são revelados por escrito nos documentos ou nas falas durante as entrevistas.

REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2002.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson, 2007.

CAMPOS, Sinara Rafaela. **Os cinco sentidos da hospitalidade**. Observatório de Inovação do Turismo Revista Acadêmica, v. 3, n. 1, p. 1-17, 2008.

CASTELLI, Geraldo. **Marketing Hoteleiro**. Caxias do Sul: EDUCS, 1991.

DAVID, F. R. **Strategic Management Concepts**. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

EMPETUR. **Publicação eletrônica**. 2008. [mensagem pessoal] Mensagem recebida por <viviane_salazar@yahoo.com.br> em 01 fev. 2010.

FITZSIMMONS, J. A; FITZSIMMONS, M. J. **Service Management: Operations, Strategy, Information Technology**. New York: McGraw-Hill Irwin, 2004.

FRENETTE, Marco; MARES, Laila. Hotéis de Charme: para hóspedes especiais. **Revista Veja**, Ed. Especial: Guia 2007, dez. 2006. Disponível em: <HTTP://veja.abril.com.br/especiais/brasil_2006/p_040.html>. Acesso em: 14 abr. 2008.

GUIA ROTEIROS DE CHARME, 2008. Disponível em: <www.roteirosdecharme.com.br>. Acessado em: 10 de maio de 2008.

HIRSCHMAN, Elizabeth C.; HOLBROOK, Morris B. Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions. **Journal of Marketing**, v.46, 1982, p.92-101.

HOLBROOK, Morris B.; HIRSCHMAN, Elisabeth C. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Follies, and Fun. **Journal of Consumer Research**, Vol.9; September, 1982.

JEFFREY, H. Strategic analysis for the hospitality industry. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. Ithaca: Apr. Vol.44, Num. 2; pg.139, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing: a bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOVELOK, Cristopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

MOTTA, Alexandre et al. Conceituação de hotéis exclusivos. **Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**, v. II, n. 4, 2007. Número 23, Nov-Dez, 2002.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas-SP: Editora da Unicamp, 2006.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v.14, n. 3, p. 179-188, 1993.

PETTIGREW, Andrew M. Context and action in transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, Nov. 1987.

PETTIGREW, Andrew. M.; WOODMAN, Richard W.; CAMERON, Kim S. Studying organizational change and development: challenges for future research. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 697-713, 2001.

PINE, J; GILMORE, J.H. Welcome to the experience economy. **Harvard Business Review**, v. 76, n.4, 1998, p.97-105.

PORTER, ME. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRESS KIT RELAIS & CHATEUX. 2008. Disponível em: <<http://www.relaischateaux.com>>. Acesso em: 27 abr. 2008.

ROTEIROS DE CHARME. Disponível em: <<http://www.roteirosdecharme.com.br>>. Acesso em: 08 fev.2010.

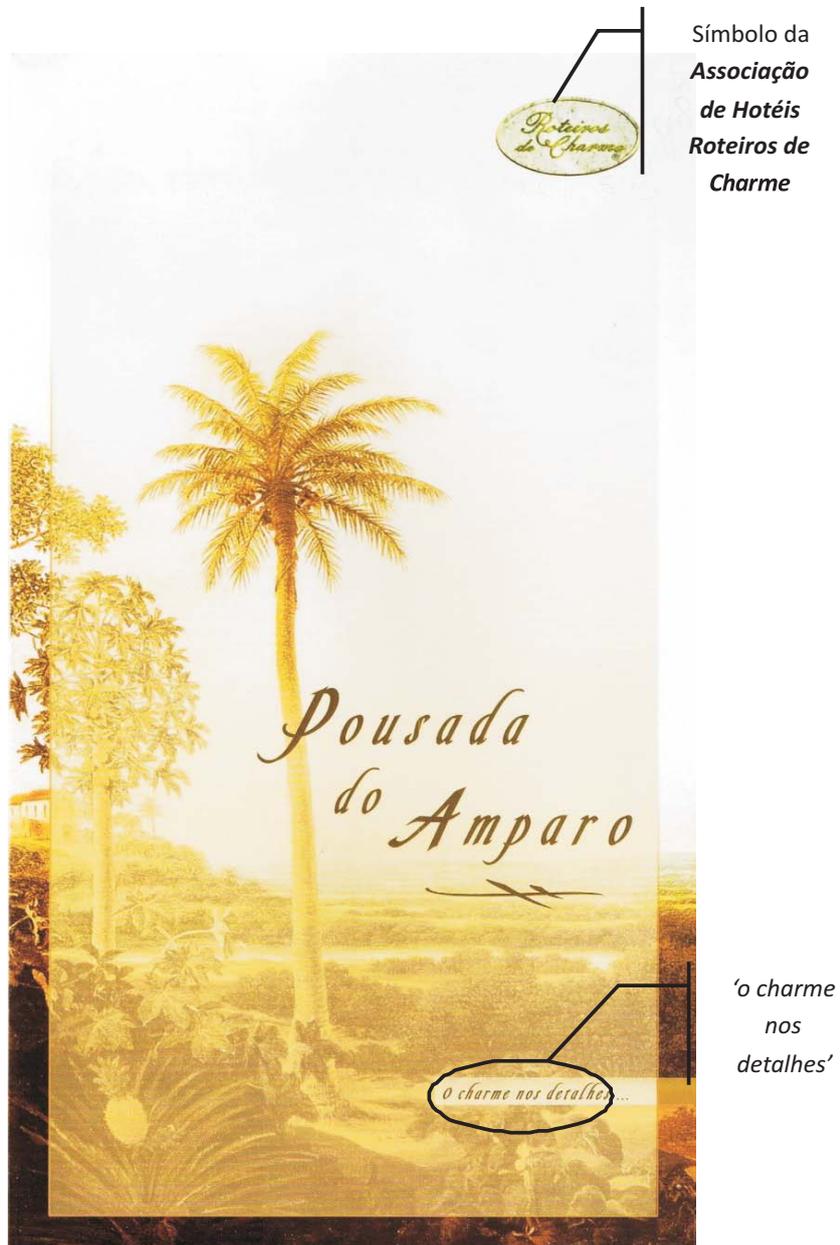
SCHMITT, Bernd H. **Marketing experimental**. São Paulo: Nobel, 2000, p. 19-47 e p. 73-126.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VINITIA, Mathews. Competition in the international hotel industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Bradford. Vol. 12; pg.114, 2000.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

Figura 1 - Fôlder (capa e contracapa)



Rua do Amparo, também conhecida como Rua dos Artistas

Fachada da Pousada do Amparo (sobrado restaurado) em destaque

Mapa do Brasil com leve destaque para o estado de Pernambuco

Legendas do mapa

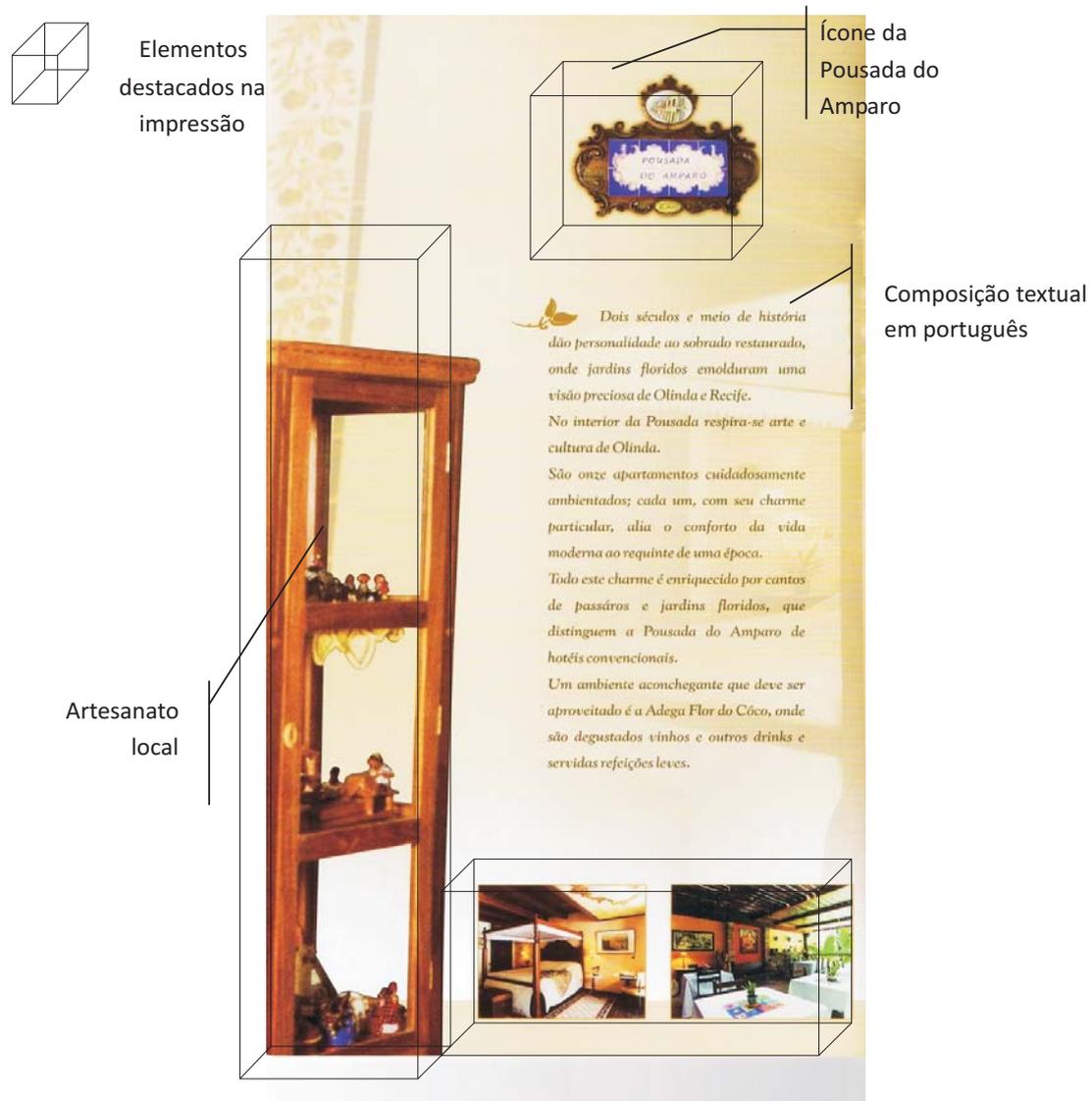
Contatos

Mapa da cidade alta (Olinda) com destaque para os nomes dos bairros que dão nome aos quartos da 'Pousada Principal'

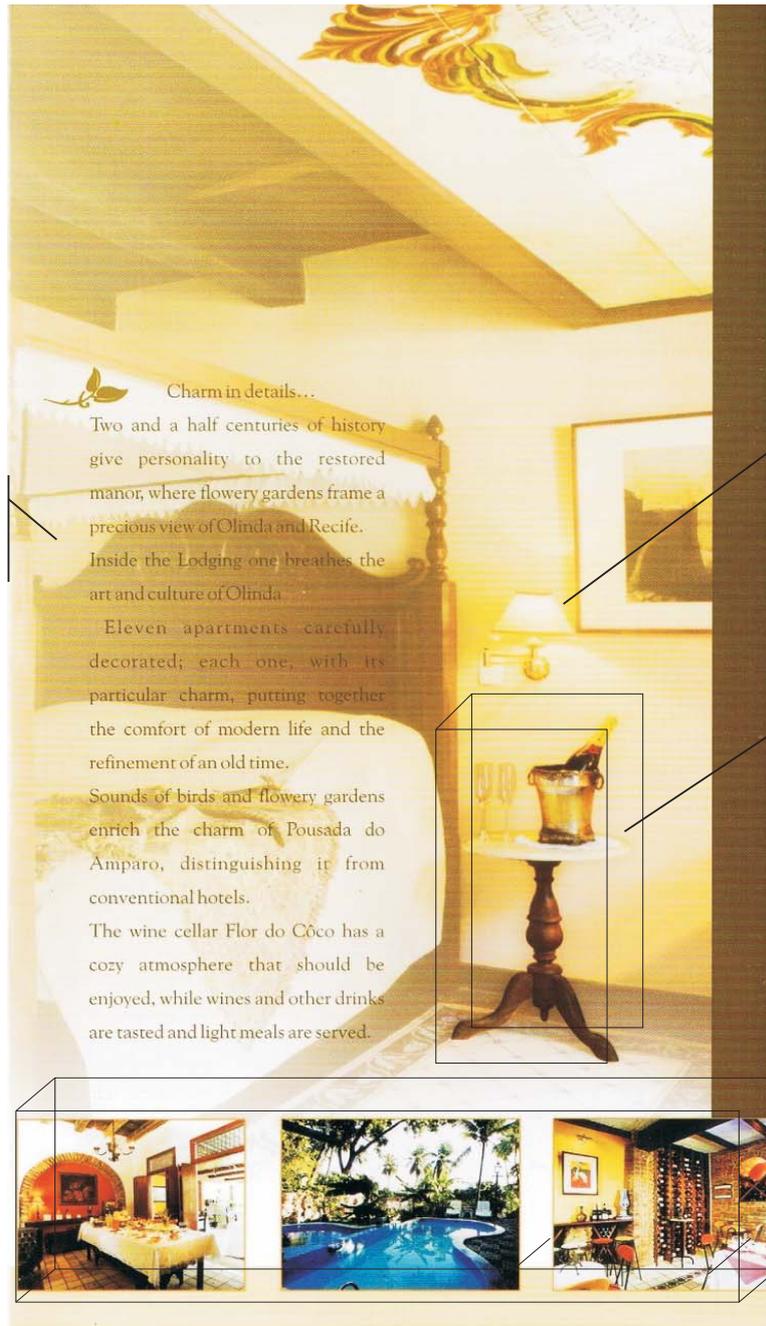
Ilustração da cidade alta no período colonial

Rua do Amparo, 199. Olinda, PE - Brasil
 Fone 55 81 3439-1749 Fax 55 81 3429-6889 celular 55 81 9242-9698
 www.pousadadoamparo.com.br e-mail: olinda@pousadadoamparo.com.br

Figura 2 - Fôlder (páginas internas)



E inglês



Efeito visual de iluminação indireta dissipado pelas páginas

Destaque para a atenção aos detalhes