

UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Eduardo Sperk Neto

PLANO DE MARKETING PARA HOTEL DE ANIMAIS DE ESTIMAÇÃO

Porto Alegre
2011

Eduardo Sperk Neto

PLANO DE MARKETING PARA HOTEL DE ANIMAIS DE ESTIMAÇÃO

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em administração.

Orientadora: Profa Dra Tania Nunes da Silva

Porto Alegre

2010

Eduardo Sperk Neto

PLANO DE MARKETING PARA HOTEL DE ANIMAIS DE ESTIMAÇÃO

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em administração.

Orientadora: Profa Dra Tania Nunes da Silva

Conceito final:

Aprovado em.....de.....de.....

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Eugenio Ávila Pedroso

Orientadora: Profa. Dra. Tania Nunes da Silva

Agradecimentos:

Nada conseguimos sozinhos. Este trabalho não seria o mesmo se as pessoas que fazem parte da minha vida não estivessem ao meu lado. Por isso, gostaria de agradecer a minha mãe, por todo apoio que sempre me deu, e sempre me incentivou a estudar, mesmo nos momentos mais difíceis, sendo meu apoio para a vida; ao meu pai pelo apoio que sempre me dá, tentando me ensinar o verdadeiro valor das coisas.

Gostaria de agradecer, ainda, ao meu irmão, que abriu mão das nossas diversões para me deixar concluir este trabalho; gostaria de agradecer a minha namorada, meu outro pilar, por compreender esta difícil e desgastante passagem, abrindo mão de muitos finais de semana, para que este trabalho fosse entregue no prazo.

À professora Tania, que, pacientemente, orientou a elaboração deste trabalho. Aos donos da empresa que permitiram a realização deste trabalho. E aos amigos, que por tempos fiquei distante. Sem a colaboração de vocês esse trabalho não seria possível. Obrigado.

RESUMO:

Um plano de marketing pode ser uma ferramenta fundamental na gestão de uma empresa. Em pequenas empresas, principalmente familiares, é pouco provável de se encontrar uma estratégia ou um plano definido, e na empresa estudada não é diferente. Por isso, se buscou com esse trabalho estruturar um plano de marketing, dando ênfase às estratégias a serem implementadas, bem como análise dos concorrentes como possíveis parceiros.

A construção deste plano de marketing é importante considerando-se o cenário favorável deste mercado. Além disso, a empresa tem um problema principal a ser resolvido: oscilações de demanda, devido à característica sazonal desse mercado. Por isso, o objetivo geral deste trabalho é elaborar um plano de marketing, com o intuito de aumentar a receita anual do hotel para cachorros, aumentando o número de clientes.

A metodologia utilizada foi uma pesquisa exploratória, tendo como instrumentos, entrevistas com os donos do hotel para cães, assim como com algumas *petshops*, utilizando questionários estruturados. Para a construção do plano de marketing se utilizou o estudo das referências bibliográficas, assim como das entrevistas.

Percebeu-se com esse trabalho, a competitividade desse mercado e a dificuldade de conseguir parceiros para o desenvolvimento conjunto. Por isso, o foco no desenvolvimento da empresa é essencial para a sua sobrevivência no mercado, elaborando estudos para estar sempre se aprimorando e se desenvolvendo. A percepção das oportunidades que este mercado em desenvolvimento permite à empresa um destaque se agir de forma eficiente se apresentado ao mercado como uma empresa de referência no mundo dos animais de estimação. A primazia por qualidade e variedade de serviços, como confortos extra (ar-condicionado, câmeras de monitoramento *online*, entre outros) são possibilidades que a empresa deve utilizar para se destacar. Por isso, a identificação dos pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças, e a construção dos objetivos de marketing, das estratégias e dos planos de ação são fundamentais para o desenvolvimento de uma empresa focada que deseja uma excelência estratégica.

Palavras-chave: plano de marketing, estratégia, parcerias

LISTA DE ILUSTRAÇÕES:

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Perfil Pet 2011..... | 11 |
| Figura 2 – Crescimento das classes A, B e C | 12 |
| Figura 3 – Direção ótima para recompensa na construção de programas de BB estimulado..... | 28 |
| Quadro 1 – Quadro produto/mercado | 24 |
| Quadro 2 – Níveis de produto e mercado..... | 45 |
| Quadro 3 – Matriz produto mercado..... | 45 |
| Quadro 4 – Matriz SWOT..... | 51 |
| Quadro 5 – Aproveitamento das capacidades..... | 53 |
| Quadro 6 – Minimização das limitações..... | 53 |
| Quadro 7 – Conversão das desvantagens..... | 54 |
| Quadro 8 – Objetivos produtos mercados..... | 57 |
| Quadro 9 – Plano de ação I..... | 58 |
| Quadro 10 – Plano de ação II..... | 58 |
| Quadro 11 – Plano de ação III..... | 59 |
| Quadro 12 – Plano de ação IV..... | 59 |
| Quadro 13 – Plano de ação V..... | 59 |
| Quadro 14 – Plano de ação VI..... | 60 |
| Quadro 15 – Plano de ação VII..... | 60 |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1. Introdução..... | 9 |
| 1.1.Cenário..... | 10 |
| 1.2.Empresa..... | 12 |
| 1.3.Problema..... | 12 |
| 1.4.Objetivos..... | 13 |
| 1.4.1. Geral..... | 13 |
| 1.4.2. Específicos..... | 13 |
| 1.5.Justificativa..... | 13 |
| 2. Revisão Bibliográfica..... | 14 |
| 2.1.Estratégia..... | 14 |
| 2.1.1. Planejamento estratégico..... | 18 |
| 2.2.Parcerias..... | 20 |
| 2.3.Plano de Marketing..... | 22 |
| 2.3.1. Matriz Produto/Mercado..... | 22 |
| 2.3.1.1. Definição Produto/Mercado..... | 22 |
| 2.3.2. Análise situacional..... | 24 |
| 2.3.2.1. Cenários..... | 24 |
| 2.3.2.2. Clientes..... | 26 |
| 2.3.2.3. Concorrência..... | 27 |
| 2.3.2.4. Análise Externa..... | 28 |
| 2.3.2.4.1. Oportunidades e Ameaças..... | 28 |
| 2.3.2.5. Análise Interna..... | 29 |
| 2.3.2.5.1. Pontos Fortes e Fracos..... | 29 |
| 2.3.2.6. Matriz SWOT..... | 30 |
| 2.3.2.7. Posicionamento..... | 30 |
| 2.3.3. Objetivos de Marketing..... | 31 |
| 2.3.4. Plano de Ação..... | 32 |
| 2.3.5. Controle e avaliação..... | 33 |
| 2.4.Finalização da revisão bibliográfica..... | 34 |
| 3. Método..... | 36 |
| 3.1.Classificação da pesquisa..... | 36 |

| | |
|---|----|
| 3.2.Caso analisado..... | 36 |
| 3.3.Coleta de dados..... | 37 |
| 3.4.Tipo de análise..... | 37 |
| 4. Análise..... | 39 |
| 4.1.Estratégias..... | 39 |
| 4.2.Alianças e parcerias..... | 42 |
| 4.3.Plano de Marketing..... | 44 |
| 4.3.1. Hotel..... | 44 |
| 4.3.1.1. Matriz de produto/mercado..... | 44 |
| 4.3.1.1.1. Definição de produto/mercado..... | 45 |
| 4.3.1.2. Análise situacional..... | 45 |
| 4.3.1.2.1. Clientes..... | 46 |
| 4.3.1.2.2. Concorrência..... | 46 |
| 4.3.1.3. Análise externa..... | 47 |
| 4.3.1.3.1. Oportunidades..... | 47 |
| 4.3.1.3.2. Ameaças..... | 48 |
| 4.3.1.4. Análise interna..... | 49 |
| 4.3.1.4.1. Pontos fortes..... | 49 |
| 4.3.1.4.2. Pontos fracos..... | 50 |
| 4.3.1.5. Matriz SWOT e questões chave do plano de marketing..... | 51 |
| 4.3.1.5.1. Questões chave de aproveitamento das capacidades..... | 51 |
| 4.3.1.5.2. Questões chave de minimização das limitações..... | 53 |
| 4.3.1.5.3. Questões chave de conversão das desvantagens..... | 54 |
| 4.3.1.6. Objetivos produto/mercado..... | 55 |
| 4.3.1.7. Posicionamento..... | 55 |
| 4.3.1.8. Objetivos de marketing..... | 56 |
| 4.3.1.9. Planos de ação..... | 57 |
| 4.3.1.10. Controle e avaliação..... | 60 |
| 4.3.2. Considerações finais..... | 61 |
| REFERÊNCIAS..... | 63 |
| APÊNDICE 1..... | 66 |
| APÊNDICE 2..... | 67 |

1. INTRODUÇÃO

O mercado de cuidados com animais tem ganhado espaço em diversas cidades brasileiras, em especial Porto Alegre, que conta com incontáveis pet shops e outros empreendimentos. Muitas pessoas decidem adotar um “bichinho de estimação” pelos mais diversos motivos, os quais podem ser segurança, companhia, e até mesmo para auxílio em doenças, como é o caso das terapias com a utilização de cachorros e gatos.

Frente a esta tendência, faz-se necessária a oferta por parte de empresas ligadas ao trato de animais domésticos de todo o tipo de serviços ligados ao seu bem-estar, tais como banho, tosa, *daycare*, hotelaria, além de procedimentos de saúde, tais como cirurgias de castração, cesarianas, entre outros. Cabe a cada estabelecimento encontrar um diferencial a ser oferecido dentre as mais variadas opções que atualmente estão disponíveis neste mercado.

Uma dificuldade encontrada pelos donos destes animais reside no momento em que decidem fazer alguma viagem de férias, ou viagem a trabalho, por exemplo. Muitos não têm a possibilidade de deixar seus animais com parentes e amigos. A certeza da segurança e do bom cuidado com o seu animal de estimação colabora para a tranquilidade de quem precisa deslocar-se.

Por isso, esse estudo se desenvolveu em um hotel para cães, onde o foco da empresa é o bom atendimento e cuidado com seus clientes, que são basicamente famílias da classe B, e que podem manter um animal de estimação em hotel, e também fazer viagens.

1.1.Cenário

Segundo a Euromonitor International (2009, citado no jornal O Globo), movimentando cerca de “US\$ 9 bilhões por ano entre alimentos, medicamentos, higiene, estética, centros de adestramentos e hotéis para atender os estimados 48 milhões de animais de estimação no país”. Visto esses números é de se perceber que é um mercado extremamente rentável e de possível desenvolvimento e ampliação da empresa estudada.

A Anfalpet (Associação Nacional dos Fabricantes de Produtos para Animais de Estimação) divulgou que o Brasil é o segundo país com maior população de cães e gatos, e quarto maior em número de animais de estimação, com 98 milhões de animais de estimação, sendo 34,3 milhões cães.

Cerca de 20% do que é gasto com os animais de estimação é com serviços, segundo também a Anfalpet. Considerando que 66% dos gastos totais são com alimentação, 8% com equipamentos e acessórios e 6% com medicação, o mercado de serviços é o segundo com mais gastos na categoria. Conforme mostra o quadro:



Figura 1 – Perfil Pet 2011.

Fonte: Anfalpet.

Outro fator importante, trazido por Paduan (2011) em artigo publicado na revista exame, é o crescimento da classe A e B (o artigo não difere as difere as classes). Segundo o autor as classes A e B – considerados classe B as pessoas que têm renda entre 6.941,00 e 9.050,00 reais e classe A acima deste valor - são as que mais cresceram proporcionalmente nos últimos anos, conforme mostra o gráfico abaixo, em que o eixo x está em anos e o y está em milhões de brasileiros:

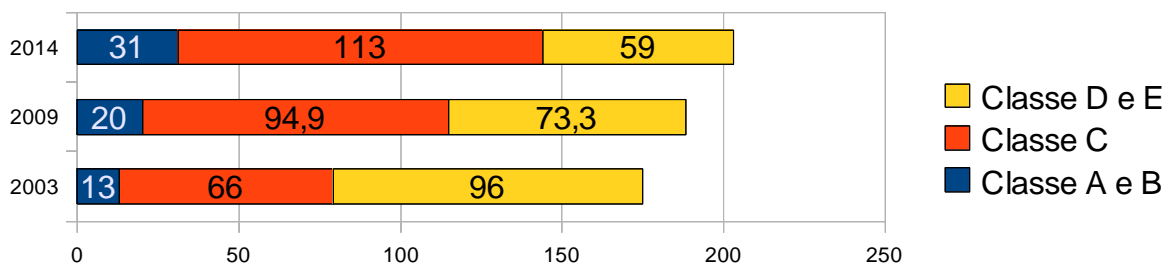


Figura 2 – Crescimento das classes A, B e C.

Fonte: adaptado da revista exame 29/6/2011 p.40.

Pode-se perceber que as classes A e B quase dobraram de tamanho entre o ano de 2003 e 2009; e que até 2014 irão crescer mais 50% em relação à 2009. Esse crescimento, deve ser aproveitado pelas empresas que têm esse público como foco na sua prospecção para ampliação dos serviços prestados.

Outras características desse público, segundo a Revista Exame, é que 62,9% das classes A e B estão entre 40 e 64 anos, o que indica que esse público é mais maduro e muitas vezes, mais exigente. Também foi constatado que 15% da população nacional enquadradas entre as classes A e B estão na região Sul, e que o rio grande do sul está entre os 5 estados mais ricos, indicando que há mais pessoas dessas classes no Estado se comparados com outros estados. Percebe-se, também, que 40% da população de classes A e B está configurada na família moderna, ou seja, ambos trabalham, têm filhos com menos de 18 anos e pelo menos um tem mais de 45 anos.

Souza (2011) apresenta outros números e conclusões de um estudo realizado pela GS&MD e apresentado durante o 1º Fórum Pet Brasil, que ocorreu no dia 31 de agosto de 2011, em São Paulo. Estima-se que o crescimento real do mercado será de 4,5%, no ano de 2011, com um faturamento superior à 11,3 bilhões de reais. Em 2010 o mercado cresceu 8,5% em relação ao ano anterior. A pesquisa ainda aponta o crescimento dos canais digitais no mercado, além das expansões físicas.

1.2. Empresa

A empresa escolhida para análise é a pousada amigo canino, é do ramo de hotelaria para animais domésticos e aceita como hóspedes apenas cães, de todos os portes, e é localizada no início da cidade de Viamão. Atua no mercado desde 2005, com foco em cuidar bem dos animais com quartos amplos e higiênicos. O hotel atua basicamente nas hospedagens, serviço de busca e leva, e banhos para os hóspedes, este último não traz benefícios suficientes para ser um serviço que a empresa busque efetivar.

O local é dividido em duas estruturas. Uma que abriga os animais de porte maior, e outra que abriga os menores. São 18 quartos na primeira situação e 6 quartos na segunda. Todos os quartos são amplos medindo 2 metros por 3 metros e com piso liso o que facilita a limpeza diária. Isso pode parecer que os principais clientes são de grande porte. Porém, é exatamente o contrário. O que ocorre é que alguns de pequeno porte, já são tão conhecidos, por serem hóspedes há bastante tempo, que convivem com os donos do hotel dentro de casa. Nestes casos, os donos do hotel cuidam para que apenas os cães mais mansos convivam uns com os outros, e também apenas com a permissão dos donos. Esse cuidado extra, faz com que os cães se sintam em casa e tenham sempre a presença de uma pessoa.

Essa fidelização é positiva, pois essa receita é praticamente certa todo o ano. Porém esses clientes viajam em média 1 vez por ano, assim o número de diárias por ano é pequeno.

O horário de funcionamento do hotel é uma característica positiva. Seu amplo atendimento, inclusive aos domingos, recepcionado donos e hóspedes, fazendo com que torne a relação dono e empresa cada vez mais sólida.

Os principais clientes da empresa são da zona sul de porto alegre. Isso devido a um dos donos ter trabalhado em um petshop muito tempo nesta região. E os clientes antigos continuam utilizando os serviços do hotel. Outra boa parcela de clientes vêm do centro de porto alegre e de outras regiões diversificadas.

1.3. Problema

Todo o ramo da hotelaria apresenta um problema em comum: as oscilações de demanda, devido à característica sazonal desse mercado. E, com a empresa em questão não é diferente, por isso o principal problema da empresa é a falta de clientes na baixa temporada, o que diminui muito

o lucro médio anual da empresa, uma vez que a receita é basicamente advinda no período de férias e feriados.

Para piorar a situação, a hospedagens dos cães dependem de diversos fatores, como as pessoas irem viajar e terem um cachorro, e ainda não poderem levá-lo junto, não terem com quem deixar e não desistir de viajar por esses motivos.

E mesmo se esses obstáculos forem ultrapassados, ainda há outro problema com o mercado de cuidados de animais: a concorrência. A abertura de novas *petshops*, ou a ampliação dos negócios para hospedagens, são fatores que dificultam na expansão da empresa estudada neste mercado.

Porém, se bem trabalhada, essa ameaça pode se transformar em oportunidade. Pois se firmadas parcerias com essas empresas, além de diminuir a concorrência, ainda promove a comunicação e divulgação do hotel.

1.4.Objetivos

A seguir são apresentados o objetivo geral do estudo e também os objetivos específicos, necessários para operacionalizar o objetivo geral.

1.4.1. Geral

O principal problema do hotel é a baixa receita fora dos períodos de férias, por isso foi utilizado como objetivo geral elaborar um plano de marketing, e com isso aumentar a receita anual do hotel para cachorros, atraindo mais clientes e fidelizando-os para épocas de baixa temporada. Para isso, foi necessário um estudo e o desenvolvimento de um plano de marketing para auxiliar a empresa a entender a dinâmica de mercado e reagir de forma a alcançar os objetivos propostos, melhorando principalmente sua comunicação e ampliando seus serviços e parcerias.

1.4.2. Específicos

- a) Identificar tipos de estratégias que podem ser definidas;
- b) Identificar possíveis parceiros; e
- c) Fazer um planejamento de marketing, identificando e melhorando o composto de

marketing (preço, produto, comunicação e distribuição).

1.5. Justificativa

Esse trabalho foi desenvolvido, pois se acredita que o mercado de animais de estimação é extremamente rentável e que neste mercado se possa desenvolver e ampliar os serviços oferecidos pela hotelaria. Assim, há uma empresa querendo crescer em um mercado em expansão.

Por isso, um bom plano e utilização das ferramentas adequadas se faz necessário para se aproveitar da melhor forma as oportunidades que o mercado oferece atualmente.

2. REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA

Na revisão da bibliografia serão discutidos os conceitos que abrangem estratégia, parcerias e plano de marketing. Tendo como objetivo fundamentar a análise do trabalho, alcançando os objetivos propostos.

2.1. Estratégia

Um dos fatores essenciais para o sucesso de uma organização é a estratégia. E várias são as suas definições. A palavra *estratégia*, segundo Oliveira (2006, p. 190) e Chiavenato e Sapiro (2003, p. 26), tem origem da palavra grega *strategos* e significa, literalmente, a “arte do general”, o que nos faz perceber claramente sua ligação com o ambiente competitivo onde as empresas atuam. Assim, esclarece Oliveira (2006, p. 191): “Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades”.

Para Mintzberg (2000), existem 5 tipos de estratégia, conhecidos como 5 P's de Mintzberg, estratégia como plano, como posição, como perspectiva, como pretexto e como padrão. Apesar de todos os tipos serem importantes e agregarem na estratégia, será utilizado neste trabalho a última, que é definida por Mintzberg (2000, p. 17): “estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo.”, ou seja, é preciso definir e manter uma posição que o administrador, ou o grupo, acredita ser a melhor para aquela empresa. Sendo assim, é preciso estudar e refletir muito sobre como agir ou como apresentar a sua empresa perante o mercado, para que possa consolidar essa imagem.

Já Machado-da-silva, Fonseca e Fernandes (1999, p. 103) descrevem duas abordagens de estratégia - uma de natureza econômica e a outra organizacional. A primeira “supõe o uso da estratégia como instrumento de maximização da eficiência da organização em face de determinada condição de competição”. A segunda se concentra na “busca da relação entre estratégia e as diversas dimensões da organização como estrutura e tecnologia”. Então, pode-se verificar que a primeira delas tem a tendência de analisar as influências externas à empresa, ou seja a sobrevivência e competição diante de uma disputa de mercados. Já a segunda se baseia de uma estratégia interna, como os recursos a serem utilizados, pessoas, e outras fontes internas que

possam dar força a organização.

Dessa forma, percebe-se que a estratégia pode ser entendida de diversas formas, como propõe Mintzberg (2000, p. 96) “A formulação de estratégias, (...), é um processo muito mais rico, confuso e dinâmico que aquele ordenado e estático...”, essa riqueza se dá, justamente, pela dinamicidade de influências ambientais na qual a organização está inserida. Por isso, Chiavenato e Sapiro (2003) apresentam várias características de estratégia, ferramenta indispensável nos negócios atuais. Os autores colocam que a “estratégia tem muito a ver com o comportamento sistêmico e holístico e pouco com o comportamento de cada uma de suas partes.” (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003, p. 38). Ou seja, tudo pode influenciar a estratégia - fatores internos e externos, economia, política, os próprios funcionários - e por isso devem ser vistos juntos e por diversos ângulos para se ter uma visão integrada de onde a organização vai atuar e qual a melhor forma de se alcançar os objetivos propostos.

Gavetti (2011, p. 76) sugere que “o líder estratégico precisa ser também um psicólogo que habilmente analisa e administra processos mentais – seus e dos outros”, ou seja a estratégia não depende só de fatores econômicos de concorrência, é preciso observar, também, aspectos psicológicos. O que o autor traz, é que os estrategistas costumam pensar da mesma forma, não que a forma de pensar esteja errada, apenas que as posições estratégicas pensadas são muito parecidas, e acabam concorrendo em um mesmo local, quando na verdade há muitos outros disponíveis, só que ninguém consegue percebê-los. E diz que “a difícil busca de oportunidades distantes requer um líder estratégico que seja um bom economista e um bom psicólogo” Gavetti (2011, p. 79)

Essa visão integrada deve ser de longo prazo, como acrescentam Chiavenato e Sapiro (2003, p. 38) para quem a “estratégia tem muito a ver com o futuro da organização. Ela está orientada à longo prazo. A visão organizacional é importante para definir os objetivos estratégicos pretendidos ao longo do tempo”. Por isso a necessidade de se fazer um estudo holístico das diversas influências que podem afetar a empresa, positiva ou negativamente, pois nesse processo são definidos objetivos que devem consolidar a imagem e a estrutura de uma empresa. Os autores complementam essa ideia afirmando que a “estratégia tem muito a ver com o comportamento orientado para objetivos estratégicos (...) a estratégia não serve apenas para alguns dos públicos de interesses (*stakeholders*) da organização, mas todos eles, sejam acionistas, clientes, fornecedores, executivos,

funcionários, etc.” (CHIAVENATO e SAPIRO 2003, p. 38). Com isso, verifica-se que ter todos os envolvidos com foco nos objetivos empresariais é de fundamental relevância.

Nesse sentido, é importante compreender o que Chiavenato e Sapiro (2003, p. 38) propõem ao dizer que “para ser bem-sucedida, a estratégia precisa ser colocada em ação por todas as pessoas da organização em todos os dias e em todas as suas ações”. Claro que muitas vezes alguns *stakeholders*, como funcionários, podem resistir um pouco a seguir esses objetivos, pois não ganhariam nada em troca do esforço. Seguindo essa ideia, Salim et al. (2005) sugerem que os empregados tenham parte do lucro da empresa – como a participação direta nos lucros e resultados, ou na forma de opções de compra de ações da empresa num valor abaixo do mercado. Dessa forma, se sensibilizaria esse grupo a também trabalhar com foco nos objetivos que trarão sucesso à organização.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 38) complementam essa ideia tratando da importância de se compartilhar a estratégia da empresa e o que se espera da organização com todos os seus participantes: “a estratégia precisa ser formulada e entendida por todos os membros da organização. Como os caminhos para o futuro são incontáveis, a formulação estratégica é um conjunto de decisões que molda o caminho escolhido para chegar ao objetivo”. Isso é necessário no momento que se precisa que todos no meio empresarial tenham consciência e atuem de forma a seguir o foco da instituição.

Uma outra abordagem de estratégia é trazida por Chiavenato e Sapiro (2003, p. 38) que sugerem que “a estratégia é quase sempre uma resposta organizacional às demandas ambientais. Quase sempre os motivos da estratégia estão fora da organização, isto é, no ambiente.”, assim como corroboram Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999, p. 104) “(...) estratégia tornou-se um conceito que inclui tanto escolha como adaptação ambiental”. Ou seja, o ambiente molda a estratégia produzida pela empresa. Fatores puramente internos não bastam para uma estratégia eficiente. Assim, cabe aos estrategistas identificar a melhor estratégia para os diferentes ambientes que podem se configurar.

Essa questão é bastante relevante e, por isso, Mintzberg (2000, p. 69) expõe em uma das escolas de estratégia descrita em seu livro que “a Escola de Posicionamento foi capaz de criar e

aperfeiçoar um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes”. Ou seja, essa escola de pensamento estratégico traz ferramentas que fazem com que a organização tente se adaptar às influências do ambiente.

Sobre essa formulação da estratégia Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999, p. 104) colocam que “uma estratégia implica optar por determinado curso de ação, com base na coleta, seleção e checagem das informações, acerca de ameaças ou oportunidades ambientais”, indo ao encontro do que os outros autores já haviam exposto anteriormente, enfatizando o quão importante é estudar as possibilidades de futuro que a empresa pode encontrar.

Sobre isso, Anderson (2011, p. 47) expõe uma forma da organização testar seu público e saber as melhores formas de conquistá-lo, mencionando que “toda empresa pode ganhar ao testar a reação do público a mudanças”. O autor prossegue e diz que “a meta não é realizar experimentos perfeitos; é, antes, aprender e tomar decisões melhores do que as que estão sendo tomadas hoje”(ANDERSON, 2011, p. 53), ou seja, realizando experiências, por mais simples que sejam, elas ajudam o administrador a conhecer o público com o qual está lidando, entendendo seus limites. Isso ajuda, principalmente, em uma época de instabilidade a agir de maneira rápida e acurada.

Ansoff e McDonnell (1993) propõem que quanto mais se demora para reagir a algum estímulo negativo para a empresa, mais dolorosa e ameaçadora se torna essa mudança. Por isso, essa necessidade de se buscar uma forma de dar uma resposta o mais rápido possível. Assim, se a empresa estudou bem o mercado e tem uma certa noção de como o seu público pode reagir, fica mais fácil tomar decisões. Para Anderson (2011, p. 50), “a capacidade de uma empresa de experimentar depende da facilidade com que pode observar efeitos”, ou seja, deve realizar experimentos simples, e que assim os resultados possam ser de fácil observação e entendimento.

E, por último, para poder ser mensurado o resultado e o atingimento dos objetivos Chiavenato e Sapiro (2003, p. 38) afirmam que a “estratégia precisa ser avaliada quanto a seu desempenho e resultados. Para isso, (...) precisa ter indicadores e demonstrações financeiras que permitam a monitoração constante e ininterrupta de suas consequências para que se possam aplicar medidas corretivas que garantam seu sucesso.”

Analisada a estratégia, se explorará o tema planejamento estratégico, que apesar de estar

atrelado a estratégia tem propostas que complementam o conceito tratado.

2.1.1. Planejamento estratégico

Planejamento estratégico é uma etapa da estratégia e é definido por Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) como o “processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e sua missão no ambiente em que ela está atuando”, e também por Kotler e Amistrong (1999, p. 23) como “o processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica entre os objetivos e capacidades da empresa e as mudanças de suas oportunidades no mercado”.

Outra definição é trazida por Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39): “O planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando” e ainda explicam de outra forma:

A estratégia precisa ser planejada, o planejamento estratégico é a maneira pela qual a estratégia é articulada e preparada. Contudo, ele não é algo que se faz uma vez a cada ano. Ele não é descontínuo. Quanto maior for a mudança ambiental, mais deverá ser feito e refeito de maneira contínua o planejamento estratégico.

Dessas definições pode-se concluir que o primeiro passo a ser dado em direção ao planejamento é o desenvolvimento de uma referência estratégica. Para isso é necessário, segundo Kotler e Amstrong (1999), uma missão clara, objetivos definidos, um bom *portfolio* de negócios e da coordenação de estratégias funcionais, que atuem nas diversas áreas da empresa.

Oliveira (2006) define planejamento estratégico como “o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando o otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) acrescentam que esse planejamento se relaciona com os “objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa” propõem, ainda, que se aplicado isoladamente seria insuficiente e por isso percebe-se que “não se trabalha apenas com ações imediatas e operacionais: é preciso que, no processo de planejamento estratégico, sejam elaborados de maneira integrada e articulada todos os planos táticos e

operacionais da empresa”.

Dentre as mais diversas definições de planejamento estratégico, Mintzberg (2004, p. 26) faz uma crítica de como a expressão “planejamento” vem sendo utilizada, às mais diversas definições feitas e a abrangência do termo nessas definições. Diz que a chave para entender o planejamento é a formalização, e o define como “procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões”. Sobre formalização, o autor diz que parece significar a decomposição, a articulação e a racionalização dos processos pelos quais as decisões são tomadas e integradas nas organizações.

O autor resume o que não deve ser considerado planejamento, para que possamos compreender o que para o autor realmente é planejamento: “o planejamento está situado na extremidade formal do *continuum* do comportamento organizacional.(...) Ele deve ser visto não como tomada de decisão, não como formulação estratégica e, com certeza, não como administração, ou como maneira preferida de fazer qualquer dessas coisas, mas simplesmente como o esforço de formalizar partes delas – por meio da decomposição, articulação e racionalização” (MINTZBERG, 2004, p. 28).

Mintzberg (2000) propõe dez escolas de como pode ser formulado o planejamento estratégico. Destaca-se, neste trabalho, a Escola do *Design* e do planejamento, por tratarem de características que são muito próximas da empresa estudada. A primeira escola traz o estudo da flexibilidade à organização, uma vez que a estratégia é centralizada pelo administrador principal. Para que se obtenha sucesso, é necessário que o responsável conheça bem o negócio e o ambiente que o influencia, e possa lidar com todas essas informações para elaboração da melhor estratégia a ser seguida.

É com o pensamento dessa escola que surge a ideia de análise de SWOT, que consiste em identificar as forças (*Strengths*), as fraquezas (*Weaknesses*), as oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) da organização. A montagem dessa matriz ajuda a refletir e visualizar melhor os aspectos internos e externos que podem afetar a empresa.

Na Escola do Planejamento, descrita por Mintzberg (2000, p. 52), é comentado sobre o “Planejamento de cenários”, que se baseia “na suposição de que, se não se pode prever o futuro,

especulando sobre uma variedade de futuros pode-se abrir a mente e, com sorte, chegar ao futuro correto”. Essa proposta segue o que já era discutido sobre conhecer o ambiente e suas variáveis. Uma vez que se tem essas informações é preciso saber como utilizá-las e assim por diante.

Uma estratégia a ser estudada são as parcerias, por isso na próxima seção será visto alguns conceitos de alianças e parcerias, interações entre empresas e as formas de cooperação entre elas. Assim como os objetivos de entrar em uma rede de cooperação.

2.2.Parcerias

As alianças e parcerias, tratadas por Tenório (2004), vêm ao encontro dos objetivos propostos e dos conceitos da seção, pois a cooperação pode ser tratada como uma estratégia. Esses novos conceitos, trazidos por Tenório ao nosso trabalho, acrescentam a característica de interesses em comum, como define Tenório (2004, p. 73):

(...) alianças e parcerias (...) têm como característica o fato de serem relações sociais sob as quais nexos são estabelecidos entre diferentes atores sociais – organizações, Estados, pessoas, comunidades, etc., numa perspectiva de que os interesses sejam atendidos de comum acordo.

Além de resolver um problema conjuntamente, é preciso que ambas as partes saiam satisfeitas do processo.

Livato e Benedicto (2010, p. 3), ao tratar de redes de cooperação, consideram que “Para as pequenas empresas a atuação isolada no mercado competitivo torna-se uma tarefa difícil em razão dos fatores relacionados aos processos de gestão, linhas de crédito reduzidas, investimentos em tecnologia e dificuldades para acesso a novos mercados”, sendo que o foco principal do trabalho seria a ampliação da base de clientes, assim avaliar a perspectiva de alianças estratégicas é um fator relevante.

Porém, os interesses das organizações podem ser distintos e o principal interesse ser o utilitarista, por isso é difícil confiar num parceiro quando se tem essas informações do funcionamento do mercado. Kirschbaum e Hoelz (2010, p. 13) ao citarem Williamson (1973) concluem que:

Se não houvesse incerteza, ou seja, se os cenários futuros pudessem ser efetivamente previstos e descritos e sancionados em um mecanismo formal como um contrato, a confiança seria irrelevante. Essa concepção é compatível com a idéia de “contratos incompletos”. A impossibilidade de elaboração e sanção de contratos completos (contratos que consigam prever todos os cenários futuros) traz a possibilidade de ação oportunista pelas partes.

Albagli e Maciel (2003: p. 428) falam sobre confiança e dando, de certo modo, uma definição: “confiança não é tida simplesmente como sinônimo de amizade, mas sim instrumento para azeitar e melhorar a eficiência das relações entre agentes econômicos”. Outra definição é trazida por Gambetta (1988) “confiança pode ser definida como predisposição de sustentar uma expectativa positiva em relação ao comportamento de outro ator, em uma situação de incerteza” (GAMBETTA, 1988, *apud* KIRSCHBAUM E HOELZ, 2010, p. 2).

Albagli e Maciel (2003, p. 428) descrevem a importância da confiança nas relações de cooperação “Ela [confiança] constitui, desse ponto de vista, ingrediente chave para reduzir o que os economistas chamam de 'falhas' do mercado, aumentando a previsibilidade do entorno e diminuindo os riscos”.

Sobre riscos Casarotto Filho e Pires (1999, p. 24) afirmam que “uma forma de diminuir os riscos e ganhar sinergia é a formação de alianças entre empresas, especialmente as pequenas.”. Alves, Pereira e Bazzo (2010, p. 14) compreendem que o “surgimento do processo cooperativo busca a criação de capacidades que individualmente os membros não possuem. Dessa forma, o entendimento e formalização do conhecimento dos membros são imprescindíveis para o sucesso do empreendimento”. Assim, o trabalho conjunto pode trazer muito mais conhecimento e desenvolvimento, do que cada empresa individualmente, o que é conhecido como sinergia.

Random House Dictionary (*apud* Mintzberg 2004, p. 50) define sinergia como “ação cooperativa ou combinada (...)” e Ansoff (1993) a definiu como qualquer efeito que possa produzir um retorno dos recursos investidos maior que se cada empresa atuasse separadamente. Ou seja, se duas ou mais empresas (principalmente pequenas) trabalharem cooperativamente podem alcançar objetivos e resultados muito maiores do que se trabalharem sozinhas. Alves, Pereira e Bazzo (2010, p. 14), ao estudarem relacionamentos inter-organizacionais percebem que “confiança, conhecimento e aprendizagem são fatores determinantes para o sucesso dos relacionamentos inter-

organizacionais”.

Após ter verificado essas formas relacionamento entre as empresas, será desenvolvido a seguir as formas de elaboração de um plano de marketing, assim como seus conceitos.

2.3.Plano de marketing

Antes de definir “plano de marketing”, é necessário definir marketing. Segundo Kotler e Armstrong (1995, p. 7) marketing significa “administrar mercados para chegar a trocas, com o propósito de satisfazer as necessidades e desejos do homem”. Com isso percebe-se que a função do marketing é identificar uma necessidade de mercado e satisfazê-la com seus produtos e serviços.

Para McDonald (1993, p. 13) plano de marketing é “um meio sistemático de identificar um leque de opções, escolher uma e depois programar e estimar o que deve ser feito para se chegar aos objetivos.”, ou em outras palavras também ditas pelo autor que também faz a definição, plano de marketing é “a aplicação planejada dos recursos de marketing para se alcançar s objetivos de marketing” (MCDONALD 1993, p. 13).

2.3.1. Matriz de produto/mercado

Nesta seção se desenvolve a ideia de produto e mercado. Com isso, pode-se verificar alguns diferentes tipos de mercado no qual se pode desenvolver uma estratégia, assim como os diferentes tipos de produtos, tendo como objetivo, conhecer melhor os dois itens tratados e qualificar as decisões estratégicas.

2.3.1.1. Definição de produto/mercado

Para se ter a correta definição de produto e mercado, é necessário que se defina cada um deles. Produto é definido por Kotler e Armstrong (1995, p. 5) como “qualquer coisa que possa ser oferecida ao mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo”, pode-se estender essa definição de produtos para serviços também (que seria o mais adequado para uma hotelaria). Sobre serviços Kotler e Armstrong (1995, p. 190) afirmam que são “essencialmente intangíveis”. Ou seja, pode-se dizer que a definição de produto e serviço é apenas sobre sua tangibilidade, por isso neste trabalho

não será diferenciado produto de serviço, como sugere Kotler (1999, p.5) “[sobre produto] seu conceito não se limita a objetos físicos – qualquer coisa capaz de satisfazer uma necessidade pode ser chamada de produto”.

A definição de mercado, por sua vez, é oferecida também por Kotler e Armstrong (1995, p. 7) dizendo que “é um grupo de compradores reais ou potenciais de um produto.” (lembrando que produto visto de modo amplo, incluindo serviço, também). Ou seja, são os usuários ou possíveis usuários do produto que a empresa está oferecendo.

Sendo assim, já se pode perceber a importância de direcionar o produto para o mercado certo. O produto ofertado e a demanda do mercado devem agir de forma harmônica, contribuindo dessa forma para a satisfação de ambos os lados.

Uma outra classificação que Kotler e Armstrong (1995, p. 190) fazem é quanto aos níveis de produto, que são três: básico, real e ampliado. O primeiro é caracterizado como o centro do produto total, é o benefício básico apresentado pelo produto. O segundo agrega valor ao anterior e pode apresentar cinco atributos: nível de qualidade, características, *design*, marca e embalagem. Quando falamos em serviço muitos desses atributos não são válidos, porém qualidade no atendimento, marca, e no caso da empresa estudada, o *design* dos quartos, podem ser muito bem aplicáveis. E, o terceiro acrescenta ainda mais valor ao produto trazendo-lhe benefícios adicionais aos já utilizados.

A matriz produto mercado, segundo Kotler e Armstrong (1995, p. 27), é um recurso útil para identificar oportunidades de crescimento, como mostra o quadro produto/mercado a seguir:

| | | |
|---------------------|----------------------------|----------------------------|
| | Produtos existentes | Novos produtos |
| Mercados existentes | Penetração no mercado | Desenvolvimento do produto |
| Novos mercados | Desenvolvimento do mercado | Diversificação |

Quadro 1 – Matriz produto/mercado.

Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (1995).

Um estudo feito por Porto e Castro Neto (2010, p. 11) sugere que “marcas mais conhecidas, percebidas com alta qualidade, com muitos atributos e com mais diferenciais são mais prováveis de terem consumidores que apresentam intenções correspondentes ao comportamento”. Assim

“quando as marcas a serem escolhidas são pouco conhecidas e percebidas com baixa qualidade, ou seja, propiciarão pouco status, o consumidor tenderá a comprar uma daquelas que geralmente já compra, resistindo à mudança para marcas com mesmo grau de benefício” (PORTO e CASTRO NETO, 2010, p. 13).

2.3.2. Análise situacional

Uma vez definidos o produto/mercado, é necessário analisar um pouco mais afundo o ambiente onde a empresa está inserida, além da própria empresa, seus pontos fortes e fracos, além de suas oportunidade e ameaças. Para isso, será identificado o cenário que a empresa atuará, seus clientes e possíveis clientes, e seus concorrentes.

2.3.2.1. Cenário

A empresa inevitavelmente está inserida em um ambiente, que Kotler e Amstrong (1995, p. 49) subdivide em seis macro-ambientes: demográfico, econômico, natural, tecnológico, político e cultural, cada um deles com suas peculiaridades.

O ambiente demográfico é “o estudo da população humana em termos de tamanho, densidade, localização, idade, sexo, raça, ocupação e outros dados estatísticos.” Kotler e Amstrong (1995, p. 49). Os dados estatísticos são essenciais, pois com eles podemos ter uma boa visão de quem são clientes da empresa e quem são os prospectáveis.

O ambiente econômico, segundo Kotler e Amstrong (1995, p. 51), “consiste em fatores que afetam o poder de compra e os padrões de dispêndio do consumidor.”. Esse fator está diretamente relacionado com a economia vigente. Como já foi visto o mercado de cuidados com animais está crescendo e as pessoas já estão investindo uma boa parte de sua renda com seus animais de estimação.

O ambiente natural é um dos que menos influencia no nosso trabalho, tendo em vista que este é definido como os recursos naturais utilizados como insumos.

O ambiente tecnológico, que segundo Kotler e Amstrong (1995), é uma das forças mais

significativas para a análise de ambiente, porém esse pensamento é tido para a produção de produtos propriamente ditos e apesar de não ter impacto direto no tipo de serviço de hotelaria, ele pode servir para a realização do produto ampliado. Como por exemplo, um site completo, com mídias dos animais hospedados para acesso à distância de seus donos.

Terra (2011, p. 68) comenta sobre o comportamento do consumidor na era das redes sociais “Nunca antes o varejo pôde conversar com milhões de consumidores e atingi-los em qualquer momento da jornada de compra de forma tão incisiva e tempestiva”. O autor reconfigura o processo de decisão em três etapas: desejo, compra e “a partir da experiência de consumo à reflexão quanto à satisfação pós-experiência”. O autor propõe que os consumidores agora têm uma voz muito forte, e que a empresa deve aproveitar esses canais para conhecer, cada vez mais seu cliente: “Citamos um novo comportamento do consumidor, uma atitude mais assertiva, onde o usuário protagoniza a experiência de compra e o consumidor pela primeira vez conquista sua voz no diálogo empresa x consumidor” (TERRA 2011, p. 70).

Por outro lado, Kramer (2011, p. 78) verificou um comportamento diferenciado de algumas empresas e constatou que “embora a tecnologia esteja mudando o comportamento do consumidor, o que importa é o relacionamento – e, às vezes, as melhores interações ainda se dão fora da rede”. O autor ainda menciona que “assim como o comércio tradicional se deu conta do poder multiplicador de ter lojas de verdade e um robusto site de comércio eletrônico, empresas inteligentes percebem que a melhor maneira de ouvir o cliente é com uma combinação de métodos de alta e baixa tecnologia”.

O ambiente político é “constituído de leis, agências governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos em uma dada sociedade” (KOTLER & AMSTRONG 1995, p. 55).

O ambiente cultural, segundo Kotler e Armstrong (1995, p. 58), é “constituído de instituições e outras forças que afetam os valores básicos, as percepções, as preferências e os comportamentos da sociedade.”. Os valores culturais podem ter alta influência sobre as decisões das pessoas e por isso podem influenciar diretamente no negócio. Assim, esse deve ser um aspecto a ser analisado com cuidado.

Após de analisar esses conceitos, é percebido que a união do estudo desses é de inegável relevância para estruturar um bom plano de marketing. Assim se tem uma visão mais abrangente do ambiente o que nos permite elaborar estratégias mais adequadas.

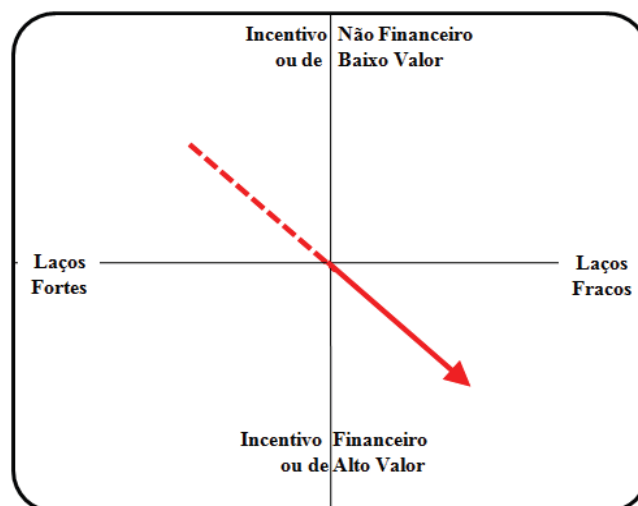
2.3.2.2. Clientes

Para qualquer negócio é importante conhecer quem é o seu cliente, seu perfil e o que o ele consome, onde, como, quando, quanto e por que consome (KOTLER e AMSTRONG, 1995). As primeiras cinco conjunções (o que, onde, como, quando e quanto) a empresa tem condições de conhecer fazendo uma pesquisa e analisando as compras do cliente. Porém o “por quê” é um fator bem mais complexo.

Existem, segundo Kotler e Armstrong (1995), alguns fatores que influenciam no comportamento do consumidor. São eles culturais, sociais, pessoais e psicológicos.

Para Kotler e Armstrong (1995, p. 97), a cultura é “o fator mais determinante dos desejos e do comportamento da pessoa, comportamento esse que é em grande parte aprendido”. Toda pessoa é influenciada pelo local onde se desenvolve, adquirindo valores, moral e outras características que moldam a sociedade onde está inserida. Existem ainda para Kotler e Armstrong (1995) a subcultura, que é uma cultura mais próxima, como família, e pode exercer grande força sobre a formação do consumidor; e a classe social definida pelo autor como divisões relativamente permanentes e homogêneas da sociedade cujos membros se comportam semelhantemente.

Os fatores sociais influenciam diretamente a formação do consumidor, uma vez que é percebida a proximidade da pessoa com o grupo. Os fatores sociais são exemplificados por Kotler e Armstrong (1995, p. 99) como “os grupos a que pertence ou aspira pertencer, família, papéis sociais e status.”. Todos esses grupos podem influenciar com grande força a decisão de compra de determinada pessoa. Pereira (2010, p. 10) utiliza esses dados como estratégia para atrair novos clientes, com o chamado programa de recompensas por indicação. O autor acredita que uma das formas de divulgação com maior eficiência é a do boca-a-boca (BB). O autor fez um estudo da relação entre a empresa e o consumidor, e viu que quanto mais forte é essa relação, menor é o valor



que tem que se aplicar para a divulgação da empresa, como mostra a figura abaixo:

Figura 3 – Direção ótima para recompensa na construção de programas de BB estimulado.

Fonte: Pereira (2010, p. 10).

Os fatores pessoais são características próprias de decisão do consumidor. Essas podem ser em decorrência, segundo Kotler e Amstrong (1995), da idade e estágio de vida, pois ao longo da vida as necessidades e desejos vão mudando; da ocupação, pois um grupo como executivos tem um comportamento semelhante, comprando ternos, *notebooks*, e outros produtos característicos do grupo; da situação econômica, pois muitas vezes uma compra depende de uma poupança, de um empréstimo bancário, ou de um orçamento mensal; do estilo de vida, pois algumas pessoas gostam de economizar e outras de esbanjar, independentemente da classe social; e personalidade que se mistura no conceito do próximo fator por ter características de influência psicológica de comportamento.

Os fatores psicológicos descritos por Kotler e Amstrong (1995) são três: motivação, o que leva a pessoa a consumir; a percepção, que é como o consumidor vê o produto, no caso é um dos mais importantes, pois se um cliente não percebe qualidade no serviço (mesmo que exista), ele pode não voltar a consumi-lo, por isso a importância da comunicação e do bom atendimento no caso da venda de prestação de serviços; e crenças e atitudes, podem também influenciar no consumo, uma vez que acredita que um produto é bom ou ruim, caro ou barato, com ou sem

embasamento.

Por isso, Kotler e Amstrong (1995) argumentam que o consumidor pode desempenhar. Foi visto anteriormente os fatores que podem influenciar de alguma maneira o comportamento das pessoas. Porém, têm-se ainda vários papéis que esse consumidor pode desempenhar, a saber: iniciador, aquele que dá início ao processo de compra; influenciador, aquele influencia à decisão; decisor, aquele que decide pela compra; o comprador, aquele que efetivamente efetua a compra; e o usuário, aquele que consome ou utiliza o produto.

Para Brambilla (2010, p. 1) o consumidor pode, ainda, desempenhar e que a empresa pode explorar para diminuir as distorções de percepção do produto que é a co-criação dos produtos: “dentre os preceitos centrais, o papel do consumidor é vislumbrado como um ente envolvido na co-criação de valor. O mercado, entendido como o ambiente da co-criação, ou seja, da experiência interativa geradora dos benefícios (caráter interativo das ocorrências mercadológicas)”. O autor explica co-criação dizendo que “co-criação, ou co-produção, nada mais é do que a ocorrência de uma participação ativa do consumidor no serviço, gerando maior valor através da customização e, culminando na satisfação” (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004 apud BRAMBILLA, 2010, p. 2).

2.3.2.3. Concorrência

Kotler e Amstrong (1995, p. 408) mencionam que “as empresas ganham vantagem competitiva ao planejarem ofertas que satisfaçam mais as necessidades do consumidor-alvo do que as ofertas dos concorrentes”. Ou seja, não basta oferecer o que o cliente necessita, ou deseja, pois pode existir outra empresa fazendo o mesmo, para isso é preciso oferecer o serviço com diferencial maior do que o concorrente.

Os autores prosseguem descrevendo dois passos necessários à essa superação que são: primeiro é a análise dos concorrentes e o segundo é o desenvolvimento das estratégias de marketing.

Sobre análise da concorrência, Kotler e Amstrong (1995, p. 409) afirmam que a empresa deve buscar o maior número de informações sobre os concorrentes, suas estratégias, atuações e produtos. Com isso “pode determinar campanhas de marketing mais efetivas e agressivas contra os

concorrentes, além de preparar defesas mais sólidas contra as ações deles”. Segundo Oliveira (2006, p.115) a “prática tem demonstrado que, na análise dos concorrentes, é válido que a empresa elabore o plano estratégico de cada um de seus principais concorrentes, da forma mais detalhada possível”. Uma outra contribuição trazida por Bendapudi e Leone (2003) , *apud* Brambilla (2010) é que os clientes podem ser uma das principais formas de se obter informações dos concorrentes, atentando-se às experiências positivas e negativas dos mesmos.

Porém, não é fácil identificar quem são os concorrentes. Segundo Kotler e Armstrong (1995), os concorrentes diretos podem ser os facilmente observáveis, pois são os que oferecem o mesmo produto ou serviço, porém há uma classificação mais ampla, também trazida pelo autor, que diz que concorrentes são aqueles que concorrem pelo mesmo capital do consumidor. Oliveira (2006) complementa essa ideia ao dizer que quanto mais soubermos sobre nossos concorrentes menor o risco estratégico que a empresa estará correndo.

Uma ferramenta que faz com que o que foi discutido nessa seção possa ser desenvolvido é a análise externa à empresa, que aponta as principais oportunidades e ameaças às quais a empresa está sujeita a encontrar no mercado.

2.3.2.4. Análise externa

A análise externa faz uma análise do ambiente, identificando as possíveis oportunidades e ameaças da empresa, como diz Oliveira (2006, p. 92) “A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaça”.

2.3.2.4.1. Oportunidades e ameaças

Sobre a análise de oportunidades e ameaças, Kotler e Armstrong (1995, p. 34) dizem que “seu propósito é fazer com que sejam previstos os importantes desenvolvimentos que possam causar impacto na empresa”.

Deve-se perceber que essas influências devem ser observadas tanto para o aperfeiçoamento da empresa quanto para se defender de possíveis ataques, não só dos concorrentes, como de outras fontes ambientais, como por exemplo uma lei, que nada tem a ver com concorrência, mas pode

dificultar ou facilitar muito determinada ação da organização.

Além das ameaças, as oportunidades são fatores que podem facilitar o desenvolvimento e a manutenção da empresa e, por isso, deve também ser bem observadas. Oliveira (2006, p.96) classifica as oportunidades em *naturais*, que são incorporadas à natureza da organização, ou seja intrínseca a atividade empresarial; de *evolução*, que são proporcionadas à empresa através da formação e consolidação gradativa de condições e circunstâncias que tenderão a concretizar uma vantagem competitiva definida e concreta; *sinérgicas*, que proporcionam situações complementares e adicionais para a empresa; e de *inovação*, que normalmente modificam as características econômicas fundamentais e a capacidade da empresa, requerem esforços de pesquisa e desenvolvimento.

As ameaças também são classificadas por Oliveira (2006, p. 96) como *naturais* que são as incorporadas à natureza da empresa; *aceitáveis*, que são as que a empresa permite aceitar, sendo importante analisar até que ponto a situação é aceitável; e *inaceitáveis*, que são as que a empresa não se permite aceitar devido a sua incapacidade de reação no caso dessa situação existir.

A análise externa é muito importante para conhecer as ameaças e oportunidades que podem existir no ambiente em que a empresa opera. Porém, é importante também para a empresa se conhecer, para saber seus pontos fortes e fracos, para isso é feita a análise interna

2.3.2.5. Análise interna

A análise interna costuma ser feita através da identificação dos pontos fortes e fracos de determinada empresa, aspectos esses que segundo McDonald (1993, p. 22) são controláveis. O propósito dessa análise é avaliar as competências da empresa e seu relacionamento com ambiente.

Como Oliveira (2006, p. 102) descreve, a análise interna “tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos deverão ser determinados diante de sua atual posição produto *versus* mercado.”

2.3.2.5.1. Pontos fortes e pontos fracos

A análise interna, ou dos pontos fortes e fracos, abordam temas como vendas e variáveis de

marketing mix (preço, produto, comunicação e distribuição). Sobre pontos fortes Rezende (2008, p.69) comenta que “as forças ou pontos fortes da organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente. São características ou qualidades da organização, tangíveis ou não, que podem influenciar positivamente o desempenho da organização”. E sobre os pontos fracos o autor afirma que “são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições desfavoráveis para a organização em relação ao seu ambiente. São características ou qualidade da organização, tangíveis ou não que podem influenciar negativamente o desempenho da organização”.

Uma vez sabendo e verificando os limites da empresa, é possível identificar as forças e fraquezas da organização. Para Hitt et al. (2008, p.71) “a necessidade de identificar fontes adicionais e talvez novas de vantagem competitiva destaca a importância de entender os recursos e as capacitações de uma empresa”. Para o autor, a globalização traz uma competição muito mais forte. Assim, é necessário que a empresa tenha um discernimento maior de seus reais limites e de suas forças, criando novos diferenciais.

Após a verificação das oportunidades e ameaças, na análise externa, e dos pontos fortes e fracos da empresa, na análise interna, é preciso organizar uma matriz com essas informações, para ser de fácil visualização e entendimento, e poder relacionar umas com as outras de maneira mais fácil.

2.3.2.6. Matriz SWOT

A matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) nada mais é do que a formalização dos aspectos vistos anteriormente. Com eles é possível analisar, de forma mais clara e organizada, os fatores tanto internos quanto externos que podem influenciar nas decisões que a empresa deve tomar.

Além disso, a análise de SWOT pode auxiliar, segundo Ferrel (2005), em questões-chave para o desenvolvimento do plano de marketing que são o aproveitamento das capacidades, que observam as forças e as oportunidades; a minimização das limitações, que observam as fraquezas e as oportunidades; e conversão das desvantagens, que observam as fraquezas e ameaças.

2.3.2.7. Posicionamento

Tendo em vista as questões já analisadas, é possível definir como a empresa quer se colocar no mercado e ser percebida pelos clientes.

O posicionamento, segundo Kotler e Armstrong (1995, p. 30), deve ser feito após a escolha do segmento no qual se vai atuar, e o define como “o lugar que [o produto] ocupa na mente dos consumidores em relação aos seus concorrentes”, ou seja, “conseguir que um produto ocupe um lugar claro, distinto e desejável na mente dos consumidores-alvo”, isso pode se aplicar no caso à empresa de serviços, com diferencial para qualidade e bons cuidados, e não para o custo.

2.3.3. Objetivos de marketing

Segundo Kotler e Armstrong (1995, p. 35), os objetivos “devem ser vistos como metas que a empresa deveria atingir ao longo do planejamento”, ou seja, durante a aplicação desse planejamento os objetivos propostos devem estar sendo atingidos.

2.3.4. Planos de ação

Após todas essas etapas de estudos, classificações, montagem de objetivos e estratégias, essas devem converter-se em planos de ação. Para Kotler e Armstrong (1995, p. 35), “o plano de ação mostra quando as atividades devem ser iniciadas, revisadas e completadas”. Já Rezende (2008, p.105) define planos de ação, como “atividades para atender (ou detalhar) as estratégias formalizadas”.

Rezende (2008 p.105) cita a técnica 5W1H (do inglês: who, when, what, where, how e why – quem, quando, o que, onde, como e por que) como facilitadora do plano de ação. Este deve ser estruturado e descrito de forma sequencial. Outro fator importante é que devem ser assegurados os recursos para concretização dos planos

2.3.5. Controle e avaliação

Segundo Born (2009, p.218) um bom plano estratégico deve “definir a forma pela qual se

pretende averiguar se a execução das ações está ocorrendo de maneira satisfatória e se a implementação está trazendo os resultados esperados”. Essa forma de averiguação acontece de duas maneiras, segundo o autor: a primeira, chamada de controle de eficiência, é o sistema “definido para apurar se as ações estratégicas estão sendo realizadas por seus responsáveis no prazo e ao custo preestabelecidos para a avaliação dos resultados obtidos, no que tange aos objetivos estratégicos do plano”; a segunda, chamada de controles de eficácia, “concentram-se basicamente na obtenção dos objetivos estratégicos”.

2.4.Finalização da revisão bibliográfica

Dessa revisão bibliográfica – na qual se foi verificado questões de estratégia, parcerias e plano de marketing – se pode extrair alguns pontos para montar tanto os questionários, quanto a parte de análise do presente trabalho.

Uma das características úteis de estratégia é que ela deve ser planejada para o longo prazo. Para isso se utiliza de estratégias de natureza econômica e organizacionais, isso nos remete ao comportamento holístico que deve ser percebido para uma decisão mais acertada do administrador, pois assim tem consciência do ambiente em que a empresa está inserida.

Após essa discussão é possível se realizar um planejamento estratégico, formalizando as ideias de estratégia que o administrador já obteve, tentando com isso inserir a empresa com seus objetivos no ambiente em que está atuando.

Nesse ambiente pode-se encontrar diversas empresas atuando como concorrentes, por isso, nesse mercado em ascensão, busca-se diminuir os riscos atuando com parceiros, em vez de concorrentes. Há diversos tipos de alianças e parcerias que serão abordados tanto com a empresa, quanto com os seus possíveis parceiros. E, um requisito essencial para o funcionamento e manutenção dessas redes é a confiança que deve ser trabalhada das mais diversas maneiras.

Porém, para que seja realizada na prática todas essas propostas é necessário um plano de marketing. O plano de marketing deve ter uma definição de produto oferecido pela empresa e do mercado o qual quer atingir. Logo após é necessário fazer uma análise situacional que ajuda a visualizar o cenário em que a empresa está inserida assim como seus clientes e concorrentes. É

preciso, ainda que se faça uma análise externa e interna da empresa, verificando oportunidades e ameaças do ambiente, e forças e fraquezas da empresa, formalizando esses pontos com a matriz SWOT.

Com a realização dessas etapas, é possível saber como se posicionar no mercado, para atuar de maneira mais eficaz, identificando qual a melhor forma de atuar no mercado para atrair os clientes que se deseja. É preciso, também, para que o processo possa ser acompanhado, a elaboração dos objetivos de marketing – o qual deve conter as metas a serem alcançadas – e dos planos de ação – no qual deve conter as atividades a serem realizadas, a descrição de como realizá-las e os pontos para que se possa finalizar essas atividades.

3. MÉTODO

O presente capítulo aborda o método utilizado para a realização do trabalho. Assim, esta subdividida em quatro partes: classificação da pesquisa, definição da área, coleta de dados e tipo de análise.

3.1. Classificação da pesquisa

O procedimento técnico utilizado neste trabalho foi a pesquisa exploratória, que segundo Severino (2009, p.123) é caracterizado pelo levantamento de informações “sobre determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto”. Para Gil (1991, p. 45), esse tipo de pesquisa tem como objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito”. O autor propõe que na maioria dos casos esse tipo de pesquisa traz um levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Nessa pesquisa exploratória uma das técnicas de pesquisa utilizadas foi as entrevistas, que segundo Severino (2009, p.125) “são aquelas em que as questões são direcionadas e previamente estabelecidas, com determinada articulação interna”.

3.2. Caso analisado

Segundo Roesch (1999, p. 128), a pesquisa “é importante descrever a estrutura da área, incluindo a quantidade de pessoas que [atuam na empresa]”. A maioria desses dados já foi destacado no tópico 1.2, no qual se apresenta a empresa, por isso de maneira sintética define-se a área de atuação da pesquisa e a estrutura.

O estudo se concentra em um hotel para animais de estimação, no qual atualmente são aceitos apenas cães. A estrutura do hotel é composta de 24 quartos, que abrigam cães de diversos portes. Porém os cães de grande porte têm um espaço exclusivo e não são misturados com os outros.

Por outro lado, a empresa ainda precisa se desenvolver muito, adaptando-se às mudanças

mercadológicas. Por isso, para ter uma visão holística, além de entrevista com os donos da empresa, serão analisadas, também, algumas *petshops* para ver a sua percepção sobre estratégias, parcerias e planos de marketing.

3.3.Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, instrumentalizada através de questionários (Apêndice I e Apêndice II).

A entrevista tem como objetivo segundo Roesch (1999, p.159) “entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador”.

Foram entrevistados o dono da empresa, utilizando o Apêndice I deste trabalho, em 30 de outubro de 2011 e durou aproximadamente 30 minutos. Foi utilizado neste trabalho, discussões informais sobre o assunto, com os dois donos da empresa, senhores Alberto e Leandro Matos.

Outros estabelecimentos foram entrevistados utilizando o Apêndice II deste trabalho. O primeiro deles, uma *petshop* chamada Big Dogs Brasil, a qual pertence a senhora Clarisse, com quem foi realizada entrevista na data de 31 de outubro de 2011, e durou aproximadamente 25 minutos.

Uma segunda *petshop* foi entrevistada utilizando, também, o anexo II deste trabalho. Esta se denominava Cidade Bixo, e tinha como responsável senhora Vanessa, a qual concedeu entrevista na data de 1 de novembro de 2011, que durou cerca de 20 minutos.

3.4.Tipo de Análise

Segundo Roesch (1999, p.128) esta seção deve conter como se desenvolverá a análise do trabalho, pode-se prever “a utilização de gráficos, tabelas e estatísticas”. Para a análise feita neste trabalho se utilizou as referências estudadas, além das entrevistas feitas com os responsáveis pelas empresas. Com isso, será elaborado um plano de marketing, no qual conterà quadros como o de análise de SWOT e os planos de ação.

Feita essa reflexão sobre os aspectos relativos a estratégias, parcerias e plano de marketing, das diferentes visões, se discutiu essas questões dividindo as opiniões do hotel e das *petshops*. Após essa discussão se montou um plano de marketing baseado nas estruturas de Kotler e Armstrong (1999), Rezende (2008) e Born (2009), desenvolvido em conjunto com Alberto, dono do hotel.

4. ANÁLISE

Neste item será discutido os temas propostos tendo em vista as entrevistas feitas e as referências estudadas. Para melhor compreensão esse item foi dividido em três subitens: estratégias, parcerias e plano de marketing, utilizando-se em cada um deles as entrevistas feitas com a empresa estudada (hotel para animais de estimação) e com as petshops entrevistadas.

4.1.Estratégias

Neste item serão apresentados os resultados obtidos das entrevistas feitas com o dono do hotel para animais de estimação, Alberto, e pelos responsáveis pelas *petshops*, com foco no tema estratégia.

O hotel para animais de estimação analisado não apresenta uma estratégia formalmente definida. O que os donos têm como objetivo é um excelente atendimento para os hóspedes, tentando manter a mesma rotina que o animal está acostumado, e por outro lado tentar ganhar a confiança dos donos dos cães, estando sempre atentos para o bom relacionamento com o cliente, sempre prestando um bom atendimento seja via telefone, ou pessoalmente.

Porém, há uma constatação feita pela empresa, que é a falta de um meio de comunicação mais eficiente. Com o desenvolvimento tecnológico um site, ou um perfil em uma rede social, ou até mesmo ambos, se faz necessário para a comunicação entre a empresa e seus clientes. Para Terra (2011), o canal eletrônico é uma forma mais assertiva de conhecer o cliente, visto que ele expõe diretamente suas necessidades e desejos. Sendo essa uma falha já constatada pela empresa, percebe-se que podem haver outras e por isso uma estratégia deveria ser elaborada para uma melhor adaptação da empresa às mudanças.

A estratégia deve ser elaborada considerando aspectos externos e internos, segundo Oliveira (2006). Por isso, realizar um bom estudo de como os fatores ambientais podem influenciar a empresa é imprescindível ao sucesso de uma boa estratégia. Assim como, conhecer os pontos fortes e as fracas da empresa também auxiliam no seu desenvolvimento.

A empresa considera seu atendimento como sendo de qualidade, assim como suas hospedagens, por conta da sua amplitude e higiene. Assim, o público mais atingido, ou o que mais

busca a empresa, são famílias de classe B, uma classe em expansão no Brasil, assim como a classe A, que pode um segmento a ser explorado e desenvolvido na empresa, aumentando ainda mais a qualidade e o leque de serviços prestados, para que a empresa se torne atrativa para esse tipo de público.

Porém, a empresa deve estar certa de qual segmento quer atingir, para poder criar uma estratégia sólida e de longo prazo – como Chiavenato e Sapiro (2003) acreditam ser necessário - e que consiga fazer com que o público enxergue a empresa posicionada onde ela deseja estar. Para que se torne essa referência não pode mudar de estratégia a todo momento, é preciso desenvolvê-la e mantê-la a longo prazo. O hotel em questão deseja ser referência de qualidade e bom atendimento, para isso é preciso muito esforço e dedicação dos seus membros para que esse objetivo seja cumprido.

Assim, se no longo prazo o hotel quer ser referência de qualidade, no curto prazo deve se adequar em alguns pontos que outros hotéis já possuem. Por isso, outro fator importante a ser considerado é o de conhecer seus concorrentes. No mercado de cuidados de animais a concorrência é muito forte, e de difícil diferenciação. Por isso, é necessário que se conheça bem os concorrentes. No caso de hotelaria, já existe em hotéis para animais câmeras 24 horas, salas com ar-condicionado e outros serviços que podem diferenciar um hotel. Se a empresa deseja se destacar como referência de qualidade, precisa fazer esse investimento e planejar outras melhorias para conquistar o público.

Como se percebe, ser referência em qualidade requer investimento e trabalho focado de todos os participantes da empresa. Por isso, um grande esforço empresarial é necessário nesse primeiro momento para dar força ao hotel, para que possa seguir crescendo. Assim, a estratégia deve ser formalizada, por via escrita para poder ser acompanhada mais claramente, trazendo para as ações as ideias antes discutidas e almejadas pelos donos do hotel.

As *petshops* entrevistadas apresentaram uma forma de ação parecida. Apesar de pensarem e refletirem sobre seus clientes e concorrentes, basicamente há atitudes de reação com relação ao mercado. Talvez, isso aconteça por não apresentarem uma estratégia formal.

A primeira das empresas entrevistadas, a Big Dogs Brasil, considerou como estratégia, mesmo que informal, o fato de sempre ter promoções. Esses atrativos eram feitos através ou da

mescla de serviços e produtos, ou através de um pacote ou sequência de aquisições, por exemplo, com a utilização de cinco banhos o sexto é por conta da casa.

Essa petshop, que atua no mercado há pouco mais de um ano, utiliza essa 'estratégia' promocional desde sua abertura e, por isso, considera que faz diferença quando da escolha do cliente, pois conseguiu, com isso, espaço no mercado. Como a empresa sempre utilizou essa forma de trabalho, não tem como comparar como seria seu movimento sem essa técnica de atração. Porém essa estratégia pode ser facilmente absorvida por concorrentes próximas, o que poderia trazer dificuldades para essa empresa.

A segunda empresa entrevistada, também sem uma estratégia formalmente definida, a Cidade Bixo, apresentou como orientação o foco no bom atendimento e transparência. Isso porque todos os serviços oferecidos podem ser acompanhados pelos donos dos animais. Seja banho, seja tosa, os bichinhos podem ser observados através de um vidro, o que dá segurança que estão sendo bem tratados. Assim como a empresa anterior, essa configuração se apresenta desde o início da empresa, que não dá margem a comparações com outras épocas da petshop.

Apesar da tentativa de diferenciação dessas empresas, pouco realmente torna fiéis os seus clientes. Qualquer deslize da empresa fora de seu foco, pode fazer com que o cliente procure outra petshop para fazer esse serviço. Sendo assim, a empresa precisa estar sempre atenta às necessidades dos clientes para mantê-los fidelizados.

Com isso, se percebe a grande concorrência que há no mercado de serviços para animais de estimação. Por isso, sobreviver sozinho pode-se tornar uma tarefa muito difícil. Assim, no próximo item será discutido o tema 'parcerias', que poderia ser uma maneira de diminuir os riscos e ganhar sinergia (CASAROTTO FILHO & PIRES, 1999).

4.2.Parcerias

Neste item será explorado o que a empresa e as petshops pensam sobre o tema parcerias, levando em consideração suas experiências e opiniões sobre o assunto e relacionando com o já estudado nas referências.

O hotel para animais de estimação já tentou, em outra oportunidade, estabelecer uma relação de aliança com uma petshop. Essa parceria, porém, não perdurou muito tempo. E, a partir de então as petshops, assim como as demais empresas do ramo são consideradas apenas concorrentes.

A empresa acredita que as parcerias podem ser muito úteis e trazer muitas vantagens, porém é muito difícil administrar essas alianças, pois dependem muito da confiança de empresas, que se veem mais como concorrentes. Uma parceria bem administrada pode trazer uma grande força e sinergia para as empresas envolvidas (ANSOFF, 1993), uma vez que cada um cumpra a sua parte corretamente, e esse que é o ponto essencial. Se as funções não forem bem definidas e não houver um acordo em que ambos saiam satisfeitos dificilmente uma parceria se manterá.

Um serviço que todas as *petshops* entrevistadas apresentam é o serviço de banho e tosa. E esse mesmo serviço para o hotel é dispensável, pois é parte irrisória do lucro, e não é o foco da empresa. Esse mesmo serviço gera, também, muitas despesas, pois os *shampoos* e outros cremes especializados para cães tem um custo elevado, e pela rotatividade que há de banhos no hotel, acaba se tornando dispensável. Se o hotel pudesse fazer parcerias consistentes com estabelecimentos qualificados e com foco no bom atendimento poderia ser feito um acordo com essas empresas para que os banhos do hotel ficassem por conta desses.

Porém essa prática requer não só a confiança do hotel, como também do cliente. Por isso, é de extrema importância delimitar os deveres e responsabilidades, assim como as vantagens de cada um dos envolvidos no processo, para que não haja desentendimentos futuros.

As *Petshops* analisadas, assim como o hotel estudado, já tentaram, ou estão tentando algum tipo de parceria. Porém encontraram a mesma dificuldade: a falta de confiança. O monitoramento de seu parceiro é muito difícil por falta de mecanismos de controle próprios do mercado.

A Big Dogs Brasil já teve parceria com um hotel. Porém as experiências que a empresa vivenciou não foram positivas. A falta de controle que a empresa tem em relação ao parceiro, faz com que se possa burlar a parceria.

A parceria entre a *petshop* e o hotel era em relação aos banhos, os hóspedes que saiam do hotel tinham a opção de ter o banho dado na Big Dogs Brasil, em contrapartida a empresa indicava

o hotel para os clientes que buscavam a hospedagem. Porém, a empresa não percebeu um retorno satisfatório dessa parceria.

Com a segunda empresa entrevistada ocorreu algo semelhante. Essa realizou parceria com uma pousada. No começo da relação ela percebeu alguma diferença, e que com o tempo foi caindo essa percepção. E hoje em dia não atua com nenhuma empresa. E segundo Tenório (2004), as duas partes devem sair satisfeitas do processo, neste caso a Cidade Bixo, não estava tendo esse sentimento.

O que se pode perceber dessas entrevistas é que apesar da vontade de realizar parcerias, essas são muito difíceis de serem mantidas. Isso acontece, principalmente, pela falta de confiança na outra parte. Um mecanismo de controle poderia resolver essa situação, porém desenvolver essa ferramenta é um desafio.

Com essa análise, se percebe que uma aliança é bastante complicada e limitada nesse mercado, devendo ser bem trabalhada para sua prosperação e crescimento.

4.3.Plano de marketing

Neste item será desenvolvido para empresa um plano de marketing em conjunto com o dono do hotel. Utilizando o que a empresa e as *petshops* pensam sobre a tema plano de marketing, levando em consideração suas experiências e opiniões sobre o assunto e relacionando com o já estudado nas referências.

4.3.1. Hotel

O plano de marketing para o hotel foi desenvolvido em conjunto com Alberto, um dos donos do hotel, utilizando as referências consultadas e as entrevistas realizadas.

4.3.1.1. Matriz de produto/mercado

O principal produto oferecido pela pousada é o dormitório para o animal. Isso poderia ser entendido como o produto básico. Já os outros cuidados como uma boa higienização do local,

ambiente amplo, passeios diários, a alimentação de acordo com o que o dono determinar, tudo isso já pode ser considerado o produto real, tendo em vista o que é esperado da hotelaria. Assim o produto ampliado pode ser, por exemplo, um contato com o animal mesmo quando o dono está longe, seja através de fotos, seja por vídeos publicados no site da empresa ou em uma rede social, ou até mesmo por comentários sobre como o animal se portou diariamente. Para o dono do animal saber como ele está é muito importante, sendo assim, futuramente pode-se colocar também câmeras nos quartos para que possam ser acompanhados 24 horas por dia.

O quadro abaixo resume os níveis de produto:

| Nível de produto | Características |
|------------------|---|
| Básico | Hospedagem |
| Real | Cuidados (higiene, passeios, alimentação) |
| Ampliado | Contato com o animal à distância |

Quadro 2 – Níveis de produto.

Fonte: desenvolvido pelo autor.

Continuando a definição o principal mercado consumidor desses serviços é, atualmente, segundo, Alberto, dono da empresa, famílias de classe média e média alta. Ou seja, que tenham recursos para manter um animal de estimação e recursos para viajar, assim pode-se dizer que o mercado é das classes B. Porém, há ainda clientes solteiros tanto do sexo masculino, quanto do feminino, que também utilizam os serviços. Assim, investindo um pouco em tecnologia poderia, além de fidelizar esses clientes, trazer outros principalmente de classe mais elevada, agregando valor para o serviço.

4.3.1.1.1. Definição de produto/mercado

Tendo em vista os aspectos abordados no item anterior, é definido como produto a ser trabalhado, tudo que envolve a hospedagem, em todos níveis de produto para que possamos atrair novos clientes, principalmente da classe A. Já o mercado podemos focar em famílias da classe B, pois são a principal receita da empresa atualmente. Conforme Kotler e Armstrong (1999), temos o quadro que resume a matriz produto mercado.

| Produto/Mercado | Novos mercados | Mercados exixtentes |
|---------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Todos serviços da pousada | Famílias – classe A | Famílias – classe B |

Quadro 3 – Matriz produto mercado.

Fonte: desenvolvido pelo autor.

4.3.1.2. Análise situacional

Nesse item deve-se fazer referência aos aspectos ambientais que podem influenciar no plano de marketing. Podem ser eles o cenário em que a empresa se encontra, o perfil dos clientes e uma breve análise de seus principais concorrentes. A análise de cenários já foi bem trabalhada no item 1.1 em que se verificou um crescimento do mercado e dos gastos com serviços para animais de estimação, apontando um bom momento para crescer junto com o mercado.

A seguir será discutido o perfil dos principais clientes do hotel e os que almeja captar.

4.3.1.2.1. Clientes

Segundo Kotler e Armstrong (1995), é muito importante saber quem são seus clientes. Por isso neste subitem é apresentado o perfil do cliente do hotel.

Os principais clientes do hotel são famílias de classe B. Pessoas que podem ter um animal de estimação, que podem viajar, e que não tem como levar o seu animal. Apesar do hotel receber animais de donos com outros perfis, esse é o principal.

Porém, outro perfil é buscado pela empresa em um médio prazo, que é a classe A. Este segmento está em crescimento no Brasil e é uma boa oportunidade de trazê-los para utilizar os serviços do hotel.

4.3.1.2.2. Concorrência

O mercado de cuidados de animais de estimação está em crescimento. E junto com essa

demanda surgem novas *petshops*, e novas formas de atender o bichinho. Há estabelecimentos oferecendo todo o tipo de serviço, habitualmente oferecido para humanos, e agora também para animais. É o caso da academia, massagens terapêuticas e outras novidades como *pets* móveis, que se deslocam até onde o animal necessita. Para Kotler e Armstrong (1995), é necessário que se busque o maior número de informações dos concorrentes, para poder reagir às suas ações.

Além das *petshops*, que já se analisou seus aspectos de concorrência e parcerias, há também outros atores nesse mercado que são outros hotéis que operam muito parecido com o estudado, sendo, muitas vezes, superior, levando em consideração o leque de serviços oferecidos.

Os principais concorrentes da empresa são Dogs Paradise, Dogs Plaza e Vet Hotel pela similaridade do negócio, espaço e atividades realizadas, e por apresentarem algum diferencial que a pousada amigo do cão não tenha.

A Dogs Paradise tem, além do serviço de hospedagem, adestramento, locação de cães (para proteger uma casa enquanto estão viajando), banho e tosa, além do tele-busca. É localizada na zona sul de porto alegre. Há diversos tipos de quartos específicos para cães de pequeno, médio e grande porte.

Localizada na avenida Protásio Alves, a Dogs Plaza oferece serviços de hospedagem, busca e leva, banho e recreação. Atua no mercado desde 1994, o que a torna bastante competitiva, visto os clientes fidelizados. Aceita cães de grande e pequeno porte, e tem 5 tipos de canis diferentes adaptados aos tamanhos específicos.

A Vet Hotel, a que parece ser a principal concorrente, pela proximidade que tem da pousada estudada. Eles têm oito quartos de 25m² e outras 25 baias semi-cobertas. E além dos serviços já apresentados, ela ainda apresenta câmeras ao vivo de algumas dessas acomodações.

4.3.1.3. Análise externa

A análise externa que engloba tanto as oportunidades quanto as ameaças, segundo Oliveira (2006). E no caso do mercado de animais, que está em expansão, há muitas oportunidades a serem aproveitadas, mas também deve ser cauteloso, pois há as ameaças.

4.3.1.3.1. Oportunidades

Com o mercado em crescimento e o aumento das classes A e B, o Brasil torna-se uma referência de oportunidades. Para a empresa estuda foram selecionadas algumas oportunidades para que se possa atingir os objetivos propostos. Uma das oportunidades é o próprio mercado de serviços para animais de estimação em crescimento, que como já foi mencionado, torna o ambiente favorável ao crescimento da empresa, uma vez que novos animais são adotados por pessoas todos os dias.

Um fator com dupla interpretação é o aumento do número de petshops. Com o crescimento do mercado, cresce também a concorrência. Porém se ao invés de competir usar as petshops como aliadas, pode-se aumentar a forma de divulgação da empresa. O foco das parcerias seria com empresas que não tivessem hotelaria, porém até mesmo as que têm o serviço também podem ser parceiras, pois, por diversas vezes, o espaço é limitado e por isso o excedente poderia ser locado na pousada.

Observando o argumento de espaço limitado, essa é uma preocupação implícita em um contexto maior que é o aumento da preocupação com bem-estar do animal. Os donos dos animaizinhos não querem apenas que sejam bem tratados, querem o melhor para o seu bicho, que muitas vezes é tratado como uma pessoa ou ainda melhor. Diversos são os serviços de massagem, spa, e outros serviços, que muitas pessoas não têm, mas os donos dos animais que têm condições pagam esses serviços ao seu companheiro. Por isso, a tendência de cuidar mais do seu animal, também implica em deixar ele hospedado em um hotel de qualidade.

Essa preocupação a mais com o cão, se dá também pelas pessoas poderem pagar por esses serviços. Isso ocorre pela fato de outra oportunidade a ser listada que é o aumento do poder aquisitivo da população economicamente ativa, principalmente das classes A e B, como visto na pesquisa da revista exame (2011). Com isso, as pessoas têm mais recursos para cuidar do seu bichinho.

4.3.1.3.2. Ameaças

A concorrência é sempre uma ameaça a organização, por isso o aumento do número de

petshops pode ser considerado uma delas (ressalvando o proposto nas oportunidades). Assim, quanto mais houver novos entrantes no mercado, mais a empresa que já está no mercado tem que se defender das novidades trazidas por esses entrantes. Por isso, é sempre importante estar atento ao que ocorre no mercado e nas suas influências sobre os clientes.

Assim, apesar de considerar uma ameaça baixa, a alternativa aos hotéis, as petshops com hospedagem podem ser um meio mais barato de viajar. Porém, sabemos todas as deficiências de estrutura que uma petshop geralmente apresenta. Assim, tendo em vista o público que estamos visando, não seria uma concorrência que poderia afetar muito os resultados. Entretanto, é preciso estar atualizado em caso de mudança de tendência desse mercado.

Em vários mercados ocorre um fenômeno com os clientes. Quando um cliente está satisfeito com um produto, ou serviço, ele é mais resistente à troca para outro. O que no mercado de hotelaria canina é muito forte. Quando um cliente está satisfeito com os cuidados prestados, ele não se preocupa com o que pagou por isso, e diversas vezes nem questiona o preço. Por isso, resistência à mudança de pousadas é uma ameaça, uma vez que um cliente foi conquistado por uma concorrente.

Contudo, o contrário também é verdadeiro. A insatisfação do cliente, faz com que ele troque tempestivamente o local de alojamento do seu cão. Assim, mesmo tendo que procurar novos clientes, é fundamental que se mantenham os já conquistados, pois esses são tipos de clientes que não aceitam falhas.

No próximo item será discutida a análise interna, que compreende os aspectos próprios da organização como forças e fraquezas.

4.3.1.4. Análise interna

A análise interna aborda os pontos fortes e fracos da empresa percebidos pelo dono do hotel, e obtidos através da análise do mercado. É a parte controlável da análise de SWOT (MCDONALD, 1993)

4.3.1.4.1. Pontos fortes

A empresa apresenta muitos pontos fortes. Alguns deles em destaque por apresentarem maior relevância no processo. São eles tratamento personalizado, ambiente familiar, horários amplos de funcionamento e atendimento ao público, amplo espaço para passeio e quartos amplos e higiênicos. Esses são os que apresentam maior diferenciação da empresa em relação às outras empresas.

O tratamento personalizado é o principal diferencial da empresa. Tenta-se que o animal de estimação tenha, no hotel, a mesma rotina que apresenta no seu lar, seja através das refeições, seja pelos horários de passeios. Essa é uma característica que os donos dos animais sempre apresentam uma reação positiva, dando indício que esse é um ponto a ser explorado pela empresa.

O ambiente familiar é citado como ponto forte, pois essa é a característica que proporciona toda flexibilidade de que a empresa dispõe. O fato de ser pequena, faz com que se possa mudar com facilidade os procedimentos adotados, e com isso as informações passadas pelo dono relativo aos cuidados com o seu animal não se perdem nem são distorcidas, uma vez que os donos lidam diretamente com os donos e com seus animais.

Um desdobramento desse ponto forte que deve ser destacado são horários amplos de funcionamento e atendimento ao público. Os clientes têm liberdade de chegar no hotel ou de ligar para saber informações de seus bichos desde pela manhã até a noite inclusive nos domingos, esse é um diferencial, pois alguns hotéis não atendem aos domingos e tem horários reduzidos de atendimento ao público.

Além desses benefícios para os donos, há também algumas vantagens para os hóspedes. Um deles é um amplo espaço para os passeios. Por passear um cão de cada vez, eles podem ser soltos – sob supervisão – para aproveitarem o espaço da forma que considerarem mais adequado.

Um outro fator essencial no sucesso da empresa são os quartos amplos e higiênicos, que dão ao cão um conforto, e ao dono a certeza de que seu cão não ficará em ambientes degradados ou em espaço pequeno. E a preocupação com a higiene do local é diária, deixando o local sempre apropriado para utilização.

Após a verificação dos principais pontos fortes levantados, será discutido os pontos fracos da empresa.

4.3.1.4.2. Pontos fracos

Apesar de outros hotéis também ficarem um pouco afastados, a localização se torna um ponto fraco. Isso acontece, pois ou o cliente leva o seu cão até o estabelecimento, ou tem de pagar o serviço de busca e leva. Alguns clientes consideram esse serviço caro, e não tem disposição para levar até a empresa. Esse tipo de cliente geralmente acaba deixando o animal hospedado em alguma *petshop* perto de seu domicílio.

Outro fator relevante é a falta de canais alternativos de comunicação com os clientes e público alvo. Com a tecnologia se desenvolvendo, a maioria dos concorrentes já se comunica através de canais modernos com o público. Isso traz muita defasagem aos serviços complementares da empresa.

Outro fator a ser considerado é a falta de empregados para auxiliar nas tarefas. Por enquanto essa fator ainda não é muito relevante, mas se a empresa pensar em expandir poderá fazer falta para realização eficiente dos procedimentos do hotel.

No próximo item será discutido as questões chave do plano de marketing, como aproveitamento das capacidades, minimização das limitações e conversão das desvantagens.

4.3.1.5. Matriz SWOT e questões chave do plano de marketing

Neste item será utilizado as informações dos itens anteriores como oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos, por isso para facilitar a visualização será montado um quadro com o resumo das informações.

| OPORTUNIDADES | AMEAÇAS |
|--|---|
| Aumento da preocupação com o bem-estar do animal. | Resistência à mudança do cliente satisfeito. |
| Mercado de serviços para animais de estimação em expansão. | Aumento do número de <i>petshops</i> com serviço de hospedagem. |
| Aumento do número de <i>petshops</i> . | Fácil troca por cliente insatisfeito. |
| Aumento da classe A e B. | |
| FORÇAS | FRAQUEZAS |
| Tratamento personalizado. | Localização. |
| Ambiente familiar. | Falta de empregados. |
| Horários amplos de funcionamento e atendimento ao público. | Falta de canais alternativos de comunicação com os clientes e público alvo. |
| Amplo espaço para passeio. | |
| Quartos amplos e higiênicos. | |

Quadro 4 – Matriz SWOT.

Fonte: desenvolvido pelo autor.

Utilizando as informações deste quadro será discutido os itens a seguir relativos as questões chave do plano de marketing, conforme FERREL (2005).

4.3.1.5.1. Questões chave de aproveitamento das capacidades

A análise do aproveitamento das capacidades consiste no estudo do aproveitamento das oportunidades e das forças, apontadas pela análise SWOT. Com essa relação podemos desenvolver estratégias para a empresa.

Uma questão chave apresentada é aumentar a divulgação dos diferenciais do hotel. Isso porque, com os diferenciais já existentes na empresa, que são os tratamentos personalizados, amplo espaço para passeio e quartos amplos e higiênicos, é possível atrair as pessoas que têm preocupação com o bem-estar do seu animal, e estão gastando mais com isso.

Outro questão levantada é a ampliação do leque de opções para customização. Com a proposta da empresa de realizar um tratamento personalizado aos seus hóspedes, e com intensão de ampliar seu mercado, é preciso que se aumente seu portfólio de opções, até porque as exigências de clientes também aumentam, principalmente se quiser atingir outro segmento como a classe A.

Com o mercado de serviços para animais de estimação em expansão, uma terceira questão chave neste item se torna necessário comentar, que é o aumento da divulgação do hotel, com espaços para visitação. Esse tipo de divulga o   possível, pois o atendimento ao público   durante toda semana, diferenciando-se de outros hotéis que não disponibilizam esse espaço aos domingos.

| APROVEITAMENTO DAS CAPACIDADES | | |
|---|---|--|
| OPORTUNIDADES | FORÇAS | QUESTÕES-CHAVE |
| Aumento da preocupação com o bem-estar do animal | Tratamento personalizado | Aumentar a divulgação dos diferenciais do hotel |
| | Ampla espaço para passeio | |
| | Quartos amplos e higiênicos | |
| Aumento da classe A e B | Tratamento personalizado | Ampliar o leque de opções para a customização |
| Mercado de serviços para animais de estimação em expansão | Horários amplos de funcionamento e atendimento ao público | Aumentar a divulgação do hotel, com espaços para visitação |

A seguir, encontra-se um quadro resumindo as informa es descritas anteriormente.

Quadro 5 – Aproveitamento das capacidades.

Fonte: desenvolvido pelo autor.

No próximo item será discutido as questões chave relativas às minimiza es das limita es.

4.3.1.5.2. Questões chave de minimiza o das limita es

Para minimizar as limita es da empresa   feita a análise das oportunidades e fraquezas. Com essa rela o podemos desenvolver pontos chaves para inibir as fraquezas que o hotel apresenta, fraquezas essas que podem dificultar seu crescimento.

A primeira questão chave a ser abordada   a realiza o de parcerias com *petshops*. Com o crescimento do mercado aumenta o número de op es para os clientes, e a localiza o da empresa pode se tornar um elemento que a exclua das op es dos clientes. Por isso, se busca com as parcerias uma forma de aumentar a capilaridade e alcance da empresa.

Outro fator relevante   a falta de canais alternativos de comunica o com os clientes e público alvo. Com a tecnologia se desenvolvendo, a maioria dos concorrentes já se comunica através de canais modernos com o público. Essa falha poderia ser facilmente corrigida criando um site com informa es da empresa, ou com a cria o de uma conta nas redes sociais. Com isso, poderia chegar mais perto dos clientes e dando a oportunidade de outras pessoas conhecerem o

| MINIMIZAÇÃO DAS LIMITAÇÕES | | |
|--|---|--|
| OPORTUNIDADES | FRAQUEZAS | QUESTÕES-CHAVE |
| Aumento do número de <i>petshops</i> | Localização | Fazer parcerias |
| Mercado de serviços para animais de estimação em expansão. | Falta de canais alternativos de comunicação com os clientes e público alvo. | Aumentar o número de canais de comunicação |
| Aumento do número de <i>petshops</i> . | | Aumentar a divulgação através de parcerias |

serviço.

A seguir, encontra-se um quadro resumindo as informações descritas anteriormente.

Quadro 6 – Minimização das limitações.

Fonte: desenvolvido pelo autor.

No próximo item será discutido as questões chave relativas à conversão das desvantagens.

4.3.1.5.3. Questões chave de conversão das desvantagens

Com a análise das ameaças e das fraquezas do hotel busca-se elencar questões chave para converter as desvantagens da empresa. Tendo essa visão poderá desenvolver ações que minimizem esses dois pontos.

Aumentar a divulgação dos diferenciais do hotel, para mostrar ao público que apesar de estar mais afastado, apresenta qualidade que as pequenas *petshops* não tem condições de ter. Isso nos casos de serviços de hotelaria e hospedagem, nos quais algumas dessas empresas estão entrando no mercado.

Essa divulgação também pode ser eficiente no caso de clientes de outros hotéis, fazer propaganda mostrando as suas vantagens, pode fazer com que chame atenção dos clientes e que se em alguma oportunidade ele não estiver satisfeito com seu atendimento, procure o hotel estudado.

Apesar do cliente fidelizado dificilmente trocar de empresa, qualquer deslize com o seu

animal de estimação pode fazer com que ele troque facilmente de hotel. Por isso, apresentar para o cliente um portfólio amplo para atendimento do seu bicho pode ser uma alternativa para amenizar esse comportamento.

A seguir, encontra-se um quadro resumindo as informações descritas anteriormente.

| CONVERSÃO DAS DESVANTAGENS | | |
|---|---|---|
| AMEAÇAS | FRAQUEZAS | QUESTÕES-CHAVE |
| Aumento do número de <i>petshops</i> com serviço de hospedagem. | Localização. | Aumentar a divulgação dos diferenciais do hotel |
| Resistência à mudança do cliente satisfeito. | Falta de canais alternativos de comunicação com os clientes e público alvo. | Aumentar a divulgação dos diferenciais do hotel |
| Fácil troca por cliente insatisfeito. | Localização. | Aumentar o portfólio dos serviços oferecidos |

Quadro 7 – Conversão das desvantagens.

Fonte: produzido pelo autor.

No próximo item será desenvolvido os objetivos de produto e mercado.

4.3.1.6. Objetivos produto/mercado

Dois são os principais objetivos de produto e mercado. O primeiro deles é atrair novos clientes do mesmo perfil que a empresa já costuma atender, e aumentar o seu número em 30%. Esse é o primeiro objetivo, pois o hotel não precisa modificar substancialmente seus processos.

O segundo objetivo é conquistar outro segmento de clientes, melhorando seu portfólio de serviços oferecidos, atraindo assim a classe A para a utilização dos serviços. E essa deve ser pelo menos 20% do total de clientes

Pode-se dizer que o principal objetivo seria aumentar o faturamento anual em 25%, expandindo através dos outros objetivos apresentados.

4.3.1.7. Posicionamento

Elemento essencial para aquisição de novos clientes, o posicionamento é o reflexo da

percepção que os consumidores possuem de uma empresa (KOTLER e ARMISTRONG, 1995). Sendo assim, a qualidade do atendimento é a questão chave para a empresa em questão. Por isso o *slogan* pensado seria “Pousada Amigo Canino, depois de você, a melhor amiga do seu bichinho”, dando a ideia que a pousada seria realmente amiga do seu animal de estimação.

Apesar dos clientes fiéis e do tempo de mercado, a pousada ainda é pouco conhecida pelos métodos de divulgação precários, que ocorre essencialmente com o boca-a-boca. Apesar de ser um dos mais eficientes meios de comunicação, segundo Pereira (2011), no seu estudo sobre o comportamento da divulgação boca-a-boca.

Porém, reforçando, a estratégia do boca-a-boca apesar de ter eficiência, é difícil atingir um número maior de pessoas, e por isso essa estratégia tem que ser reformulada com outras formas de divulgação.

Com esse posicionamento que tenta passar uma imagem de qualidade no atendimento, a empresa busca atingir o mercado classe B que tende a ser mais exigente do que os C,D e E. Assim esse mercado que está crescendo será principal alvo para a captação de novos clientes.

Quando a fixação de um posicionamento de qualidade estiver fixado, e o aumento do portfólio de serviços estiver completo, a busca pela classe A acontecerá de forma espontânea.

4.3.1.8. Objetivos de marketing

O plano de marketing, de acordo com Kotler e Armstrong (1995), devem se vistos como metas que a empresa deveria atingir ao longo do planejamento. A fim de seguir tais princípios, estabeleceu-se para o hotel um plano de ação com as principais ações identificadas a partir da análise SWOT e definição das estratégias.

A principal estratégia para alcançar seu objetivo maior é captar novos clientes através de divulgação da empresa e aumento de abrangência de mercado. Algumas ações relacionadas a produto e serviço, preço, distribuição e comunicação ao cliente se fazem necessárias para a execução da estratégia e o consequente alcance dos objetivos. No quadro abaixo é possível verificar um resumo das ações e seus respectivos objetivos estratégicos.

| | | |
|-------------------------|---|--|
| Preço | Rever tabela de valores | |
| | P1 | Manter os preços para os serviços vigentes |
| | P2 | Definir preços para novos serviços |
| Produto/ Serviço | Ampliar o número de serviços oferecidos | |
| | S1 | Montar quartos mais equipados (ar-condicionado). |
| | S2 | Realizar serviço de câmeras 24 horas. |
| Distribuição | Ampliar canais de contato com o cliente | |
| | D1 | Realizar parcerias com <i>petshops</i> |
| | D2 | Desenvolver pacote com busca e leva |
| Comunicação | Ampliar meios de comunicação com o cliente | |
| | C1 | Desenvolver site da empresa |
| | C2 | Criar conta nas redes sociais |

Quadro 8 – Objetivos produtos mercados.

Fonte: estruturado pelo autor.

Com a finalidade de atrair outros tipos de clientes, ou até mesmo atingir as necessidades dos clientes já existentes o hotel deve executar algumas ações. Uma delas é reformar alguns quartos, equipando-os com alguns equipamentos que geram conforto, como é o caso do ar-condicionado e dos banhos termais. Outras estruturas também poderiam ser instaladas, só que precisariam de mais investimento, que é o caso das câmeras, para que os donos possam acompanhar a rotina de seu cão mesmo à distância.

Como o hotel em questão não sabe a demanda dos seus clientes em relação a essas melhorias no atendimento, poderia começar aos poucos, equipando um ou poucos quartos com tecnologias como câmeras ou ar-condicionados, para testar a demanda por esses serviços, como sugere Anderson (2011). O serviço de câmeras, que talvez requeira um pouco mais investimento, pode ser integrado depois, testando primeiramente a demanda por conforto ao instalar ar-condicionado em alguns quartos.

O serviço de câmeras está diretamente ligado com outro objetivo, que é a criação de um site da empresa. Esse canal de comunicação é essencial para divulgação da empresa, podendo apresentar os espaços e outras qualidades da empresa. Assim como utilizá-lo para a visualização das câmeras. Outro canal de comunicação essencial, atualmente, são as redes sociais. Por isso, uma conta nesses canais para uma comunicação direta com os clientes é fundamental. A empresa precisa se modernizar e se utilizar de recursos baratos, como são as redes sociais (facebook, msn, orkut),

para conhecer melhor seu público, e criar alternativas para atrair esse cliente e deixá-lo satisfeito.

Outra forma de conseguir captar mais clientes é a formação de parcerias. Apesar de algumas dificuldades que podem ser encontradas nesse tipo de relação, o bom desempenho das atividades podem trazer benefícios para todos envolvidos. As parcerias aumentam a ramificação do hotel, chegando mais perto do cliente em vários locais da cidade. Pois, o cliente já conhece a petshop de seu bairro, já tem uma relação de confiança com ela, e esse sentimento pode ser transferido para o hotel.

No caso das parcerias serem um processo difícil, ou para complementar essa estratégia, a empresa pode desenvolver pacotes de que o busca e leva. Assim, dependendo das diárias do hóspede, poderiam ser concedidas faixas de desconto até que seriam gratuitos.

Com isso, a empresa deveria rever os seus preços, para poder analisar com exatidão quando seria vantajoso executar essas promoções. Esses cálculos também seriam interessantes para já definir o custo dos novos quartos com os recursos disponibilizados.

4.3.1.9. Planos de ação

Os planos de ação são a última etapa da construção do plano de marketing. E por isso, se apoiam em todos os outros itens discutidos. Dessa forma, são apresentados na sequência os planos de ação que deverão ser executados pelos donos da empresa. Para a elaboração dos planos foi utilizado a técnica 5W1H, proposta por Rezende (2008).

| Plano de ação I | |
|-----------------|--|
| O QUE | Desenvolver site da empresa |
| POR QUÊ | Tendo um site a empresa aumenta seus meios de comunicação com os clientes atuais e potenciais. O site ainda pode ser utilizado como base para outro serviço, que são as câmeras. |
| COMO | Contratando profissionais qualificados para a confecção do site |
| QUEM | Dono (Harlei) |
| QUANDO | Dezembro de 2011 |
| QUANTO | Deve-se fazer orçamentos, porém o custo aproximado é: R\$2000,00 |

Quadro 9 – Plano de ação I.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

| Plano de ação II | |
|------------------|--|
| O QUE | Desenvolver parcerias com <i>petshops</i> |
| POR QUÊ | Apesar de algumas dificuldades encontradas nas entrevistas, as parcerias ainda podem ser uma boa maneira de contatar novos clientes e trazer benefícios para ambas empresas |
| COMO | A principal dificuldade que as <i>petshops</i> encontraram foi a falta de confiança nos seus parceiros. Por isso o hotel deveria agir de maneira proba, transmitindo essa confiança, até mesmo por forma de contratos, especificando as vantagens e obrigações de cada uma das partes. |
| QUEM | Donos |
| QUANDO | Continuamente |
| QUANTO | o custo deve ser tratado entre as empresas |

Quadro 10 – Plano de ação II.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

| Plano de ação III | |
|-------------------|--|
| O QUE | Desenvolver pacotes de serviços |
| POR QUÊ | Para atrair clientes e estimular um tempo maior de hospedagem, principalmente fora das épocas de grande movimento. Essa técnica de pacotes é uma das que mais funcionou nas <i>petshops</i> entrevistadas. Além de estimular clientes a migrarem suas viagens para outras épocas do ano. |
| COMO | Realizar cálculos de margem, para poder fazer um pacote que também traga vantagem para a empresa |
| QUEM | Dono (Harlei) |
| QUANDO | Dezembro de 2011 |
| QUANTO | xx |

Quadro 11 – Plano de ação III.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

| Plano de ação IV | |
|------------------|---|
| O QUE | Criar conta no facebook, twitter e outras redes sociais. |
| POR QUÊ | Com as pessoas cada vez mais conectadas nesses meios, é uma ótima alternativa de comunicação com seus clientes. Mesmo que algumas pessoas não tenham. Alguém de sua família deve ter, como um filho que poderá obter informações nesse canal. |
| COMO | Entrando nos sites e criando uma conta. E monitorando diariamente. |
| QUEM | Donos (Harlei e Leonardo) |
| QUANDO | Dezembro de 2011 |
| QUANTO | Sem custo |

Quadro 12 – Plano de ação IV.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

| Plano de ação V | |
|-----------------|---|
| O QUE | Montar tabela de valores |
| POR QUÊ | Essa tabela é importante, pois assim o dono da empresa não estima os valores sem embasamento. Já deixa os cálculos realizados e uma tabela fixa. Isso não quer dizer que a empresa não possa ser flexível. Essa tabela é mais uma orientação para nortear os custos da empresa e seus limites |
| COMO | Realizando cálculos de custos e margem de lucro |
| QUEM | dono (Harlei) |
| QUANDO | Dezembro de 2011 |
| QUANTO | Sem custo |

Quadro 13 – Plano de ação V.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

| | |
|----------------|--|
| | Plano de ação VI |
| O QUE | Reformar dois quartos com ar-condicionado. |
| POR QUÊ | Para a empresa expandir e buscar outros perfis de clientes deve ampliar e qualificar os serviços oferecidos, tendo como objetivo atrair clientes mais exigentes. |
| COMO | Contratando profissionais qualificados. |
| QUEM | Dono (Harlei) |
| QUANDO | março de 2012 |
| QUANTO | Deve-se fazer orçamentos, todavia o custo aproximado é de R\$10.000,00 |

Quadro 14 – Plano de ação VI.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

| | |
|----------------|--|
| | Plano de ação VII |
| O QUE | Criar circuito de câmeras para visualização pela internet |
| POR QUÊ | Para a empresa expandir e buscar outros perfis de clientes deve ampliar e qualificar os serviços oferecidos, tendo como objetivo atrair clientes mais exigentes. |
| COMO | Contratando profissionais qualificados. |
| QUEM | Donos (Harlei e Leonardo) |
| QUANDO | março de 2012 |
| QUANTO | Fazer orçamento com as empresas qualificadas. |

Quadro 15 – Plano de ação VII.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

4.3.1.10. Controle e avaliação

O controle e avaliação, fator fundamental para o conhecimento do andamento da execução do plano, foi dividido em duas partes: controle de eficiência e controle de eficácia, divisão proposta por Born (2009).

O controle de eficiência será realizado através de reuniões semanais para avaliação do andamento do plano. Em março de 2012, será feita uma reunião para dar andamento as prioridades para o ano. E, após isso, reuniões mensais de andamento do projeto. Em novembro de 2012, será feita uma avaliação dos pontos positivos do projeto e o que se pode melhorar para 2013.

O controle de eficácia será realizado através de percepção das realizações dos objetivos estratégicos, verificando o aumento no número de clientes e conseqüentemente da receita anual.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal montar um plano de marketing para um hotel para animais de estimação com o intuito de aumentar as receitas anuais da empresa.

O trabalho teve início com a revisão da literatura, explorando os temas estratégia, parcerias e plano de marketing. Com isso, se pretendia estabelecer uma base para a construção do trabalho, inclusive a metodologia e análise.

A análise foi desenvolvida a partir das entrevistas com as empresas sobre os temas citados. O desenvolvimento do plano de marketing foi montado a partir de discussões com os donos do hotel e com estudos de mercado de animais. Essa análise geral é fundamental, pois esse é o primeiro plano realizado para empresa, após essa visão global, a empresa pode desenvolver mais facilmente outros planos futuramente, ou aprimorar este já estruturado.

A questão das parcerias parece ser um assunto que pode ser bastante trabalhado. Isso porque, percebeu-se algumas dificuldades na hora de se perpetuar as alianças. Analisando essa questão, pode-se ser feito algum estudo de viabilidade de parcerias nesse mercado, ou de alguma ferramenta que possa auxiliar na manutenção dessas relações.

Sobre o plano de marketing, a discussão com a família sobre análise das suas capacidades e expectativas da empresa em relação ao trabalho trouxe a possibilidade de estabelecer os pontos fortes e fracos da empresa, que possibilitou a construção da matriz SWOT em conjunto estudo do mercado para verificar as oportunidades e ameaças. Esta etapa foi fundamental para a elaboração dos objetivos de marketing e para o plano de ação.

Esse estudo foi importante para a empresa, pois apresenta um caminho que ela pode seguir para tentar crescer frente a esse mercado altamente competitivo. Ainda esclarece alguns pontos do mercado e das parcerias os quais a empresa terá que desenvolver métodos para utilizá-los de maneira eficiente.

Nesse mercado altamente competitivo a diferenciação, inovação e qualidade no atendimento podem ser os fatores essenciais para a conquista dos novos clientes ingressantes no mercado. Por isso, a boa divulgação da marca, para fixação da imagem da empresa como referencial no ramo da

hotelaria, se torna um fator altamente relevante na hora de se estruturar um plano estratégico.

Com essa estrutura planejada a empresa já pode crescer e vislumbrar outros projetos, que faça com que ela continue crescendo e se desenvolvendo, ganhando espaço no mercado. Se percebeu também, que as empresas do ramo de serviços para animais de estimação muitas vezes não têm um plano formal, por falta de ferramentas de como estruturá-lo. Conclui-se isso, pois as empresas acreditam que um planejamento pode auxiliar no seu crescimento, porém mesmo assim não apresentam esse planejamento formal.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A.; Administração estratégica de mercado - Editora Bookman, 2005.
- ALBAGLI, Sarita e MACIEL, Maria Lucia. **Capital social e desenvolvimento local. Texto publicado no livro Pequena Empresa: cooperação e desenvolvimento local.** Editora Relume Dumará, 2003.
- ALVES, Juliano Nunes; PEREIRA, Breno Augusto Diniz; BAZZO, Paula Silva. **CONFIANÇA, CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM NOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS: DIAGNOSTICO E ANÁLISE DOS AVANÇOS SOBRE O TEMA.** Artigo apresentado no [VI EnEO da EnANPAD, 2010. Florianópolis.](#)
- ANDERSON, Eric T. e SIMESTER, Duncan. Harvard Business Review Brasil. P 47-53 edição de agosto de 2011 editora RFM
- ANFALPET – Associação Nacional dos Fabricantes de Alimentos para Animais de Estimação. Disponível em www.anfalpet.org.br acesso em 20 de setembro de 2011, 15:09:00.
- ANSOFF, H. Igor; MCDONELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica.** Editora Atlas S.A. 1993. São Paulo.
- BENDAPUDI, Neeli; LEONE, Robert P. **Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production.** **Journal of Marketing**, v.67, p.14-28, 2003. apud [BRAMBILLA, Flávio Régio. Entendendo a Lógica Dominante do Serviço em Marketing: Conceito e Premissas. Artigo apresentado no XXXIV EnANPAD, 2010. Rio de Janeiro.](#)
- BORN, Roger. **Construindo o plano estratégico: cases reais e dicas praticas.** Editora sulina, 2009. Porto Alegre
- BRAMBILLA, Flávio Régio. **Entendendo a Lógica Dominante do Serviço em Marketing: Conceito e Premissas.** Artigo apresentado no XXXIV EnANPAD, 2010. Rio de Janeiro.
- CASAROTTO FILHO, Nelson e PIRES, Luis Henrique. Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local. Editora Atlas. 1999. São Paulo.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações,** 2003. Editora Campus
- DOGSPLAZA. Disponível em www.dogsplaza.com.br acesso em 20 de setembro de 2011, 18:35:00.
- FERREL, O. C; HARTLINE, Michael D.; SILVA, Mauro de Campo; GALMAN, Roberto; CRISPIM, Sérgio F. **Estratégia de Marketing.** Editora Thomson, 2005. São Paulo.
- GAMBETTA, D. *'Can we Trust Trust'*, in Gambetta Diego editora Trust:Making and Breaking Cooperative Relations, eletronic edition, Department of Sociology, University of Oxford,1998. <http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/gambetta213-237.pdf>. Apud Kirschbaum, charles; Hoelz, José Carlos. **Mecanismos Mediadores entre Controle e Confiança.** Artigo apresentado no [VI EnEO da EnANPAD, 2010. Florianópolis.](#)
- GAVETTI, Giovanni. Harvard Business Review Brasil. P. 76-83 edição de julho de 2011 editora RFM.
- GIL, ANTONIO CARLOS. **COMO ELABORAR PROJETOS DE PESQUISA.** EDITORA ATLAS S.A. 1991. SÃO PAULO.
- GLOBO, O. Disponível em <http://oglobo.globo.com/economia/mat/2010/04/23/brasil-ja-segundo-maior-mercado-de-produtos-para-animais-de-estimacao-recebe-pela-primeira-vez-pet-fashion-week-916420251.asp> acesso em 23 maio de 2011, 22:12:00
- HITT, Michael A; IRELAND, R Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica.** Editora Thomson, 2008. São Paulo.
- [IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em](#)

http://www.ence.ibge.gov.br/noticias/imprimir_noticia.asp?cod=452> ACESSO EM 14 JUNHO DE 2011, 23:43:00

KIRSCHBAUM, Charles; HOELZ, José Carlos. **Mecanismos Mediadores entre Controle e Confiança**. Artigo apresentado no [VI EnEO da EnANPAD, 2010. Florianópolis](#).

KOTLER, Philip e ARMISTRONG, Gary; **Princípios de Marketing** – Editora LTC, 1995 e 1999

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. 12ª edição. Prentice-Hall do Brasil, 2006. São Paulo.

KRAMER, Larry. Harvard Business Review Brasil. P 78-81 edição de agosto de 2011 editora RFM. LIVATO, Marcos; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Redes de Cooperação no Varejo: Um Estudo Sobre a Geração de Ganhos Competitivos e suas Influências nos Resultados das Empresas Associadas**. Artigo apresentado no [VI EnEO da EnANPAD, 2010. Florianópolis](#).

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da; FERNANDES, Bruno H. Rocha. Em capítulo publicado no livro organizado por VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**, 1999. Editora Atlas.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da; FERNANDES, Bruno H. Rocha. Em capítulo publicado no livro organizado por VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**, 1999. Editora Atlas.

MALHOTRA, Naresh K.; Pesquisa de Marketing – Editora Bookman, 2006 e 2008.

McDONALD, Malcolm H B; Planos de Marketing – Editora JB, 1993 rio de janeiro

MINTZBERG, Henry. Ascensão e queda do planejamento estratégico, 2004. Editora Bookmann. São Paulo.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia**, 2000. Editora Bookman. São Paulo.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico – conceitos, metodologias, práticas**, 2006. Editora Atlas São Paulo

PADUAN, Roberta. Revista Exame. P. 38-49, edição de 29 de junho de 2011 editora abril.

PEREIRA, Maise Soares. **Amor ou Interesse? Novas Construções para a Recomendação Boca-a-Boca**. Artigo apresentado no XXXIV EnANPAD, 2010. Rio de Janeiro.

PORTER, Michael; e vários outros. **Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis**, 2002. Editora PubliFolha

PORTER, Michael E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**, 1999. Editora Campus.

PORTO, Rafael Barreiros, CASTRO NETO, Jorge Mendes de Oliveira. **Predição das Estratégias de Marketing e da História de Aprendizagem dos Consumidores com as Marcas sobre a Correspondência Intenção-Compra**. Artigo apresentado no XXXIV EnANPAD, 2010. Rio de Janeiro.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkat. **Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation**. *Journal of Interactive Marketing*, v.18, n.3, p.5-14, 2004. Apud Brambilla, Flávio Régio. **Entendendo a Lógica Dominante do Serviço em Marketing: Conceito e Premissas**. Artigo apresentado no XXXIV EnANPAD, 2010. Rio de Janeiro.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações públicas e privadas: guia prático para elaboração do projeto plano de negócios**. Editora Brasport livros, 2008. Rio de janeiro.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. Editora atlas S.A. 1999. São Paulo.

SALIM, Cesar Simões ; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andrea Cecilia; RAMAL, Silvina Ana. **Construindo Plano de Negócios**. Ed. Campus. Rio de Janeiro, 2005.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. Editora Cortez, 2009. São Paulo.

SOUZA, Marcos Gouvêa de. **Um mercado bom pra cachorro**. 2011. Disponível em http://www.gsmd.com.br/port/abre_artigos.aspx?id=754> acesso em 19 de novembro de 2011 às 19:11:00

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado: ensaios de gestão social**. Editora Unijuí , 2004.

TERRA, José Cláudio; ALMEIDA, Renée Daniele; ALMEIDA, Carolina; SIANO, Ana Isabel. Harvard Business Review Brasil. P 67-72 edição de agosto de 2011 editora RFM

VETHOTEL. Disponível em <www.vethotel.com.br> acesso em 20 de setembro de 2011, 18:38:00.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and Hierarchies: some elementary considerations**. *The American Economic Review*, 1973. *apud* KIRSCHBAUM, Charles; HOELZ, José Carlos. **Mecanismos Mediadores entre Controle e Confiança**. Artigo apresentado no [VI EnEO da EnANPAD, 2010. Florianópolis](#).

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Editora Bookman. 2010. São Paulo.

APÊNDICE 1 - Roteiro de entrevista – Empresa

1. A empresa tem alguma estratégia elaborada? Se sim, qual? Se não, pretende ter?
2. Acha importante uma formulação estratégica?
3. Qual o perfil dos seus principais clientes? Que outros perfis gostaria de atingir?
4. Quais são seus principais concorrentes? Por quê?
5. Quais as principais dificuldades encontradas pela empresa?
6. A empresa tem alguma estratégia de longo prazo?
7. As *petshops* e outras empresas do ramo são vistas apenas como concorrentes ou podem ser aliadas?
8. Quais os principais fatores para se conseguir uma parceria?
9. Que formas de relacionamento se pode ter com outras empresas do ramo?
10. Qual o tipo de divulgação atual da empresa? Quais os pretendidos?
11. Quais os pontos fortes da empresa? E onde pode melhorar?
12. É percebida alguma oportunidade ou ameaça que pode influenciar na empresa?

APÊNDICE 2 - Roteiro de entrevista – petshops.

Empresa: _____

Responsável: _____

Serviços Essenciais: _____

1. A empresa possui alguma estratégia?
2. Quando a empresa desenvolveu essa estratégia?
3. Obteve resultados com a estratégia?
4. O que a empresa pensa sobre parcerias?
5. O que facilitaria ou possibilitaria uma parceria?
6. O que dificultaria ou impossibilitaria uma parceria?
7. Faria parceria com um hotel para animais de estimação?
8. Quais as vantagens que a empresa busca com uma parceria?
9. Quais as possíveis desvantagens de uma parceria?
10. A empresa já desenvolveu um plano de marketing?
11. Obteve algum resultado?