

***Modelo de Negócios em Hospedagem e
Implicações da Pandemia: Um Estudo de Casos no
Setor de Hospitalidade***

***Hosting Business Model and Implications of the
Pandemic: A Multiple Case Study in the Hospitality
Industry***

Sancha Azevedo Moraes

Graduado em Administração pela Universidade Federal da Bahia – UFBA, Bahia/BA, Brasil.

E-mail: sachafunch@hotmail.com

Lucinda Alves Rodas Vera

Professora adjunta na Escola de Administração da UFBA – UFBA, Bahia/BA, Brasil.

E-mail: profa.lucianarodasvera@gmail.com

Artigo recebido em: 20-09-2023

Artigo aprovado em: 14-10-2023

RESUMO

Este artigo tem o objetivo de identificar as configurações dos modelos de negócios de hospedagem da cidade de Lençóis-Chapada Diamantina (Bahia) e quais as implicações da pandemia para estes modelos de negócios a partir das experiências dos próprios gestores. Para alcançar tal objetivo, foi realizado um estudo de abordagem qualitativa, empregando o método de estudo de casos múltiplos. Foram entrevistados gestores de quatro pousadas de Lençóis. Utilizou-se como modelo de análise o *Business Model Canvas*. Através do emprego deste, foi possível observar informações pertinentes sobre características do setor de hospitalidade na cidade, como mudanças identificadas em alguns dos componentes do modelo de negócio de cada empresa. Concluiu-se, com os resultados obtidos, que a pandemia afetou significativamente as empresas do ramo de hospedagens na cidade, principalmente durante o ano de 2020, sendo que no início de 2021 o fluxo de turistas voltou a crescer à medida que as campanhas de vacinação avançaram.

Palavras-chave: Modelos de negócio. Business model canvas. Hospedagem. Pandemia. Lençóis-Chapada Diamantina.

ABSTRACT

This article has the objective of identify the configurations of the accommodation business models in the city of Lençóis-Chapada Diamantina (Bahia) and the implications of the pandemic for these business models from the experiences of the managers. To achieve this objective, a study with a qualitative approach was carried out, using the multiple case study method. Managers of four inns in Lençóis were interviewed. The Business Model Canvas was used as an analysis model. Through its use, it was possible to observe pertinent information about characteristics of the hospitality sector in the city, such as changes identified in some of the components of the business model of each company. It was concluded, with the results obtained, that the pandemic significantly affected companies in the lodging sector in the city, mainly during the year 2020, and at the beginning of 2021 the flow of tourists grew again as the vaccination campaigns advanced.

Keywords: Business models. Business model canvas. Accommodation. Pandemic. Lençóis-Chapada Diamantina.

1. INTRODUÇÃO

A pandemia de Covid-19 foi marcada por restrições de mobilidade, impostas pelas medidas sanitárias de isolamento social para evitar o contágio pelo vírus. Nesse contexto, o setor do turismo que depende da mobilidade humana sofreu impactos negativos (Cruz, 2020). De acordo com a Confederação Nacional do Comércio de Bens e Serviços (CNC, 2021 citado por Amorim, 2021), de março de 2020 a maio de 2021, o setor de turismo acumulou um prejuízo de R\$ 376,6 bilhões, atingindo no mês de maio 52,6% da sua capacidade de receitas, operando no mesmo mês 34,7% abaixo do nível de fevereiro de 2020.

Por mais que esses dados revelem um impacto negativo para o setor como um todo, esses mesmos dados precisam ser problematizados em outras escalas de análise, como a regional ou local (Cruz, 2020), tendo em vista que há a necessidade de se compreender e documentar os desdobramentos da pandemia para o setor em determinadas localidades específicas.

A Chapada Diamantina compreende 7% do estado da Bahia e corresponde a uma área com diversos poços, grutas, morros, rios e cachoeiras abertas para visitação turística, sobretudo nos entornos do Parque Nacional da Chapada Diamantina. Suas cidades mais importantes no âmbito da exploração de atividades turísticas são: Andaraí, Palmeiras, Mucugê, Ibicoara e Lençóis (Funch, 2007). A cidade de Lençóis é o destino mais procurado para se hospedar na região da Chapada Diamantina (Renne, 2021). Pela maior facilidade de acesso, é o ponto de partida para alguns dos passeios mais conhecidos da região. Há uma grande infraestrutura de serviços de turismo na cidade, incluindo meios de hospedagem, desde campings até hotéis cinco estrelas (Renne, 2021; Castro, 2021).

De acordo com a Portaria nº 227 de 22 de março de 2020, do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade, o Parque Nacional da Chapada Diamantina havia sido fechado para visitação por período indeterminado, iniciando a reabertura gradual dos atrativos localizados dentro da reserva em 21 de novembro de 2020 (IcmBio, 2020), não havendo mais notícias sobre nenhum fechamento posterior. Já conforme publicação da Prefeitura Municipal de Lençóis (2020), foi proibida a entrada de visitantes na cidade em meados de março de 2020, o que impossibilitou o funcionamento de todos os empreendimentos de turismo até outubro de 2020, quando se iniciou o processo de abertura gradual e monitorada.

Diante deste contexto, a pergunta de pesquisa deste estudo é: como se configuram os modelos de negócios de hospedagem da cidade de Lençóis-Bahia e quais as implicações da pandemia de Covid-19 para estes modelos de negócios? Portanto, os objetivos são identificar as configurações dos modelos de negócios de hospedagem da cidade de Lençóis e verificar quais as implicações da pandemia para estes modelos de negócios a partir das experiências dos próprios gestores. Para discutir sobre as implicações da pandemia nos modelos de negócios de hospedagem, utilizou-se como modelo teórico o *Business Model Canvas*, proposto por Osterwalder e Pigneur (2013).

Sabe-se que inesperadamente o período da pandemia acometeu a humanidade em uma escala global, afetando não só a saúde coletiva, mas também a economia, sendo o setor de turismo bastante sensível às consequências de todos os desdobramentos que foram impostos na sociedade. A região da Chapada Diamantina, em especial a cidade de Lençóis, que depende

principalmente da atividade turística, vivenciou essa conjuntura sem precedentes recentes. Saber como os empreendimentos lidaram com a crise é importante para identificar, em meio ao caos, quais foram as dificuldades e estratégias adotadas, de forma que possamos ter um panorama dos desafios enfrentados por empresas reais do setor de hospitalidade da cidade nesse contexto (Cruz, 2020).

Nesta pesquisa, foi feito um estudo de abordagem qualitativa, utilizando o método de estudo de casos múltiplos por meio da estratégia de entrevistas com empreendedores do ramo de hotelaria de Lençóis. A intenção foi caracterizar os negócios entrevistados a partir dos componentes do modelo supracitado, enfocando nas possíveis transformações que puderam ter ocorrido no negócio para se adaptar à pandemia, no âmbito de cada componente do Business Model Canvas, para a partir daí extrair informações pertinentes ao segmento de hospedagens de Lençóis como um todo, do período do início de 2020, quando começou a pandemia, até dezembro de 2021.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Modelo de negócios e Business Model Canvas

O termo “modelo de negócios” começou a receber atenção de acadêmicos e profissionais das áreas relacionadas à gestão de negócios a partir de meados dos anos 1990. Nesta época, houve um aumento no número de publicações referentes ao tema, devido principalmente à expansão da internet e do *e-business*, uma vez que com a popularização do uso da internet surgiu a necessidade das empresas criarem valor através de atividades comerciais realizadas por meio de ambientes digitais (Zott; Amit & Massa, 2010).

Entretanto, de acordo com Zott, Amit e Massa (2010), o significado do termo “modelo de negócios” ainda carece de uma definição precisa, tendo em vista que diferentes autores tratam do tema de acordo com o fenômeno específico abordado nos seus estudos. O Quadro 1 traz definições do termo feitas por alguns autores no contexto da gestão de negócios.

Quadro 1. Definições sobre o termo modelo de negócios

AUTOR / ANO	DEFINIÇÃO DE MODELO DE NEGÓCIOS
Timmers (1998)	Uma arquitetura para os fluxos de produtos, serviços e informações, incluindo uma descrição dos vários atores de negócios e suas funções; uma descrição dos benefícios potenciais para os atores de negócios; e uma descrição das fontes de receita.
Weill e Vitale (2001)	Uma definição dos papéis e interações entre os fornecedores, aliados, clientes e consumidores que identificam o fluxo principal da informação, do produto, do dinheiro e dos principais benefícios para todos os participantes.
Morris, Schindehutte e Allen (2005)	Uma representação sucinta de como um agrupamento inter-relacionado de variáveis de decisão nas áreas de arquitetura, economia e estratégia de risco, sendo direcionado no sentido de criar uma vantagem competitiva sustentável em mercados especificados.
Shafer, Smith e Linder (2005)	Representação da lógica principal implícita nas atividades de uma empresa e das escolhas estratégicas com o propósito de formar e capturar valor dentro de uma rede de valor.
Osterwalder e Pigneur (2013)	Esquema que apresenta a ideia da criação, captura e entrega de valor, por parte de uma empresa, considerando as quatro dimensões elementares do negócio, que são: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.
Applegate (2017)	Definição de como ocorre a interação de uma organização com o seu ambiente, no sentido de definir uma estratégia única, trazer os recursos necessários e construir as capacidades necessárias para a execução da estratégia, criando valor para todos os <i>stakeholders</i> .

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Conforme a revisão bibliográfica elaborada pelos autores Zott, Amit e Massa (2010, p.3), as principais áreas que foram identificadas em relação ao tema são: “1) *e-business* e o uso da tecnologia de informação nas organizações; 2) problemas estratégicos, tais como criação de valor, vantagem competitiva e performance organizacional; e 3) gestão da tecnologia e informação”. O presente trabalho dá uma maior ênfase na área 2.

Eles também encontraram consensos entre os autores pesquisados acerca do tema como: “1) o modelo de negócio como uma nova unidade de análise; 2) uma perspectiva holística de como as firmas fazem negócios; 3) uma ênfase nas atividades; e 4) um reconhecimento da importância da criação de valor” (Zott; Amit & Massa, 2010, p .6). Osterwalder e Pigneur (2013) definem o modelo de negócios como um esquema, que apresenta a lógica de criação, captura e entrega de valor ao cliente, por parte de uma empresa, considerando as quatro dimensões elementares do negócio, que são: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

Todas as quatro dimensões supracitadas podem ser descritas em nove componentes, que são: (1) segmentos de clientes, (2) proposta de valor, (3) canais, (4) relacionamento com clientes, (5) fontes de receita, (6) recursos principais, (7) atividades-chave, (8) parcerias principais e (9) estrutura de custos, que juntos formam o *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2013).

Os “segmentos de clientes” correspondem ao agrupamento de clientes de acordo com suas necessidades, características, disposição geográfica ou outros atributos gerais, que definem o perfil de quem o modelo de negócios visa servir, e quem ignorar. Pode ser definida um ou mais segmentos, grandes ou pequenos. Um negócio pode ser melhor estabelecido quando se sabe de antemão as necessidades dos clientes específicos, de acordo com as características identificadas (Osterwalder & Pigneur, 2013). Para Mahadevan (2004), todos os outros pilares que constituem um modelo de negócios só podem ser idealizados quando um público alvo é definido e assimilado, sendo assim o pontapé inicial para a criação de um modelo de negócios específico.

A “proposta de valor” representa a descrição dos atributos do serviço ou produto que a organização oferece, que suprem uma necessidade de um segmento de clientes na forma de benefícios (Osterwalder & Pigneur, 2013). Este componente representa a ideia central e elementar do modelo de negócio e visa responder a questão “do quê se pretende entregar para o cliente”, de acordo com os atributos dele. Para que a proposição de valor seja identificada pelo consumidor, a diferenciação é um atributo essencial, que torna possível que a entrega de valor proposta seja avaliada como pertinente para a satisfação de exigências específicas do cliente, quando este identifica benefícios que não são observados em empresas concorrentes do mesmo segmento (Mahadevan, 2004).

Já os “canais” correspondem aos meios e estratégias que a empresa utiliza para atingir e se comunicar com o público-alvo e vender seus produtos ou serviços. São os pontos de contato com o consumidor, tendo funções como munir o cliente de informações pertinentes à proposta de valor do negócio, como oferecer meios para que eles avaliem a qualidade na entrega deste valor, para que a organização possa aprimorar os pontos onde essa proposta de valor não é percebida; distribuir e vender; e oferecer suporte pós-venda (Osterwalder & Pigneur, 2013).

O “relacionamento com clientes” pode ser definido como os tipos de relação que serão estabelecidas entre a empresa e o cliente, podendo ser pessoais ou até automatizadas. Ele visa conquistar ou reter a clientela e aumentar as vendas (Osterwalder & Pigneur, 2013). Existem diversas formas de relacionamentos com clientes que podem ser estabelecidas por uma organização. Por exemplo, a firma pode desenvolver métodos de assistência pessoal, quando há a interação entre um representante da organização e o cliente, havendo troca de informações e auxílio, seja no ato da venda ou após ela, através de um ponto de venda físico, ligação telefônica, e-mail ou mensagens eletrônicas (via Whatsapp, por exemplo). Dependendo da proposta, essa assistência pode ser mais dedicada, quando a intenção é de estabelecer um

vínculo mais duradouro com o cliente por um grande período de tempo e há a preocupação de se ter um contato mais íntimo e personalizado.

As “fontes de receita” representam o faturamento que a empresa pode atingir com um determinado segmento de clientes e é empregado para indicar o potencial e robustez, em termos financeiros, de um modelo de negócio (Mahadevan, 2004). Este componente está relacionado a métodos de precificação eficientes e é um indicativo da forma como um modelo de negócio pode se tornar rentável, respondendo às questões de “quanto um cliente está disposto a pagar” e “por quê”, como também “quanto cada fonte de receita contribui para o faturamento do todo” (Osterwalder & Pigneur, 2013).

Para Osterwalder e Pigneur (2013), os “recursos principais” podem ser caracterizados como a mensuração dos recursos físicos, financeiros, intelectuais ou humanos essenciais para o funcionamento do modelo de negócios. Estes recursos podem ser obtidos de parceiros, como também podem ser próprios ou alugados. Já em relação às “atividades-chave”, o pressuposto deste componente é que os atributos ligados à proposta de valor do modelo tenham sido concebidos de forma que a instrumentalização desta ocorra adequadamente, abordando estritamente as atividades que descrevem o aspecto operacional do negócio.

A categoria “parcerias principais” é a caracterização de quais são os fornecedores e os parceiros estratégicos para o funcionamento do negócio. Estabelecer parcerias é essencial no meio empresarial para otimizar processos, alocar recursos de forma que possa proporcionar economias em escala, diminuindo riscos e obtendo recursos e informações (Osterwalder & Pigneur, 2013). Por fim, a estrutura de custos é o componente que descreve todos os custos importantes para a operacionalização do negócio. Tais informações podem ser calculadas com maior facilidade, uma vez que já estejam estabelecidos quais são os recursos principais, atividades-chave e parcerias principais do negócio (Osterwalder & Pigneur, 2013).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa possui caráter exploratório com abordagem qualitativa, pela intenção de se obter uma compreensão maior sobre as implicações da pandemia do coronavírus sobre o setor de hospedagem de Lençóis. A estratégia de pesquisa utilizada foi a de estudo de casos múltiplos, explorando múltiplos casos previamente delimitados, por meio da coleta de informações detalhadas de múltiplas fontes (Creswell, 2014; Yin, 2015). Utilizou-se como unidade de análise o desenho do modelo de negócio de cada empreendimento entrevistado, para analisar quais as implicações decorrentes da pandemia para cada hospedagem.

A técnica de coleta de dados utilizada para este trabalho foi a entrevista semiestruturada. Como instrumento de pesquisa, foi elaborado um roteiro semiestruturado baseado nas categorias do *Business Model Canvas*, criado por Osterwalder e Pigneur (2013). As categorias foram: (1) segmento de clientes, (2) proposta de valor, (3) canais, (4) relacionamento com clientes, (5) fontes de receita, (6) recursos principais, (7) atividades chave, (8) parcerias principais, e (9) estruturas de custo. Estas categorias foram pré-estabelecidas, porém estão relacionadas também com o fenômeno da pandemia, cujas implicações ainda estão em andamento. Nesse caso, foi estabelecida a categoria contexto da pandemia.

Quadro 2. Instrumento de coleta de dados

Categoria	Questões
Contexto da pandemia	1- Considerando o contexto político, social e econômico, qual a sua visão sobre a crise da pandemia em relação ao Turismo e ao setor de hospedagens especificamente?
	2- Como você julga as medidas que tiveram de ser tomadas por parte da empresa para amenizar os efeitos negativos da pandemia para o negócio?
	3- Caso a situação da pandemia se agrave novamente, resultando em novas políticas de restrição de circulação ou aglomeração de pessoas, o negócio está mais preparado para executar as atividades de hospedagem nesse contexto?
	4- Existe mais alguma colocação que a senhora/ o senhor gostaria de fazer acerca da pandemia e do negócio?
Segmento de Clientes	5- Qual o público alvo que a empresa pretende atingir? Qual o perfil de clientes que sua empresa costumava ter antes da pandemia? Houve alguma alteração nesse perfil entre o início de 2020 e agora?
	6- A empresa tem segmentos de clientes que consideram mais importantes (por exemplo, top clientes, amigos da marca)? Como é o perfil destes clientes?
Proposta de Valor	7- Quais são a missão, a visão e os valores do empreendimento?
	8- Como pode ser caracterizado o tipo de serviço oferecido pela empresa para seus hóspedes?
	9- Como esse serviço se diferencia dos serviços oferecidos pelos concorrentes para satisfazer as necessidades do público alvo? Houve alguma alteração na configuração desses serviços entre o início de 2020 e agora?
	10- Existe alguma preocupação em criar um impacto socioambiental positivo/responsabilidade social, para além da organização e os clientes? Se sim, explique como a empresa se posiciona em relação a isso? (quais práticas adota, etc).
Canais	11- Quais os canais principais que a empresa utiliza para se comunicar e vender seus serviços de hospedagem para seus clientes? Houve alguma alteração na configuração desses canais entre o início de 2020 e agora?
	12- Quais canais oferecem melhor custo-benefício? Quais funcionam melhor?
	13- Como estes canais se integram à rotina dos clientes?

Modelo de negócios em hospedagem e implicações da pandemia: Um estudo de casos no setor de hospitalidade

Relacionamento com Clientes	14- Quais as estratégias adotadas pela empresa no relacionamento com seus clientes no sentido de conquistar e reter seu cliente, como ampliar as vendas? Houve alguma alteração dessas estratégias entre o início de 2020 e agora?
	15- Quais relacionamentos seus clientes esperam que a empresa desenvolva? Quais já foram estabelecidos?
Fontes de Receita	16- Quais as principais fontes de receita do negócio? Houve alguma alteração nelas entre o início de 2020 e agora?
	17- Vocês exploraram outros produtos/serviços para oferecer aos clientes devido à pandemia como novas fontes de renda?
	18- Quais os critérios utilizados para a precificação das diárias? Houve alguma alteração nesses critérios entre o início de 2020 e agora?
Recursos Principais	19- Quais recursos (podem ser físicos, financeiros, intelectuais e/ou humanos) são essenciais para a empresa ofertar adequadamente os serviços de hospedagem da forma que ela se propõe? Houve alguma alteração na configuração desses recursos entre o início de 2020 e agora?
	20- Neste momento atual de pandemia, quais competências e recursos vocês consideram como importantes para o êxito do modelo de negócios?
Atividades Chave	20- Quais são as ações mais importantes que a empresa precisa fazer para operacionalizar sua atividade com sucesso? Houve alguma alteração na configuração dessas atividades-chave entre o início de 2020 e agora?
Parcerias Principais	21- Quais as parcerias principais que a empresa tem, que auxiliam na otimização dos processos, na redução de riscos e/ou na aquisição de recursos para o meio de hospedagem? Houve alguma alteração nessas parcerias entre o início de 2020 e agora?
	22- Quem são seus principais fornecedores e como a pandemia afetou a relação de vocês?
Estrutura de Custos	23- Quais os principais custos fixos e variáveis que envolvem o negócio e como a empresa os administra para obter uma maior lucratividade? Houve alguma alteração na disposição desses custos entre o início de 2020 e agora?

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

As entrevistas foram realizadas presencialmente na cidade de Lençóis em novembro e dezembro de 2021. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. Os entrevistados assinaram um termo de livre consentimento de entrevista. Foram entrevistados representantes de 4 empreendimentos de meios de hospedagem para que estes pudessem expor quais as implicações da pandemia nos seus negócios, como também caracterizar todos os componentes que compõem o modelo dos seus negócios, relatando possíveis mudanças que possam ter ocorrido para a subsistência dos empreendimentos no contexto da pandemia.

Foram levados em consideração para a escolha dos entrevistados critérios como o grau de pertencimento do gestor com a comunidade de Lençóis, focando em negócios locais de pessoas originárias da própria cidade de Lençóis, como também meios de hospedagem com diferentes propostas de valor e públicos alvo. Desta forma, foram entrevistados os gestores da

Pousada 1, Pousada 2, Pousada 3 e Pousada 4. Para manter o sigilo do nome dos casos, utilizou-se os códigos 1, 2, 3 e 4.

O método de análise escolhido foi a análise de conteúdo que, segundo Vergara (2005), é basicamente um método para o tratamento dos dados que tem o objetivo de identificar dentro de uma narrativa o que se é dito em relação a um tópico determinado. É uma técnica bastante utilizada para fins exploratórios ou de verificação. A análise foi feita com base nas categorias do *Business Model Canvas*.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização dos perfis das pousadas estudadas

A Pousada 1 é uma empresa do ramo de hospedagens que teve as suas atividades iniciadas no carnaval de 1987 por seu proprietário, que tinha vindo morar em Lençóis em 1984 e enxergou uma oportunidade de exercer a atividade de empresário no ramo a partir do hábito de receber amigos e hospedá-los em sua casa. O empreendimento é caracterizado como uma estalagem, que possui 10 quartos, que funciona dentro da casa do proprietário, onde também há um ateliê no qual ele faz pinturas em peças de cerâmica, porcelana e azulejos.

Já a Pousada 2 é gerida pela proprietária, que é a entrevistada 2. Ela é nativa e residente de Lençóis, além de filha de um dos precursores da atividade de condução de visitantes no início do turismo na região. O perfil da pousada se confunde com o da própria dona, tendo o diferencial do atendimento pessoal personalizado, o cuidado com a comodidade com o hóspede no período da sua estadia e a oferta de quartos espaçosos e ventilados, num casarão reformado e um farto café da manhã.

A Pousada 3 é um empreendimento familiar, que surgiu a partir da produção de geleias caseiras em 1978. Nos anos 90, o empreendimento começou a explorar serviços de hospitalidade de maneira informal, com a construção de dois apartamentos. Em 2001, o negócio foi formalizado, quando também foram construídos mais quatro quartos, ampliando assim a capacidade de lotação de hóspedes na pousada. Atualmente, a Pousada 3 é um empreendimento de serviço de hospedagens e produção de geleias caseiras, possuindo 8 unidades habitacionais, 31 leitos, três colaboradores, além dos três proprietários que gerenciam o negócio em família. A pousada possui um público bastante diversificado em termos de idade, podendo variar entre jovens até idosos.

A Pousada 4 foi criada pela entrevistada 4 em 2005. Atualmente, a pousada conta com 12 unidades habitacionais com 34 leitos, dentre eles charmosos bangalôs privativos, num

terreno de área verde, com vegetação de mata atlântica. Também possui um restaurante, porém o uso é exclusivo dos hóspedes.

4.2 Segmento de clientes

Na Pousada 1, o público alvo é diversificado, com clientes que possuem perfis e necessidades diferentes entre si (Osterwalder & Pigneur, 2013). Eles costumam vir por meio de indicações, tendo um interesse em um atendimento personalizado, que é feito pessoalmente pelo proprietário, como também interesse em obras de arte, que são produzidas no próprio estabelecimento.

A Pousada 2 tem seu “segmento de clientes” definido pela entrevistada 2 como sendo de pessoas de classe média, o que caracteriza um foco em um “público segmentado”, que possui necessidades sutilmente diferenciadas dentre o público geral que consome serviços de hospedagem no mercado (Osterwalder & Pigneur, 2013). Esse público faz reservas individuais, em casal, ou até em grupos e têm uma exigência de qualidade mínima para seus quartos. Segundo a entrevistada 2, é um público que reconhece a qualidade oferecida pelos atributos dos quartos e pelo serviço e não pechincham o preço, por reconhecer a dificuldade para custear esses serviços e itens que tornam a experiência da hospedagem mais confortável.

Para a entrevistada 2, seu negócio iniciou sendo orientado para atender um segmento de público denominado de “mochileiros”, característico por optar por hospedagens simples e de baixo custo. Na medida em que a atividade da pousada foi amadurecendo, a gestora foi realizando investimentos contínuos para melhorar a qualidade nos serviços e em sua infraestrutura para que pudesse atender um público que proporcionasse uma maior rentabilidade para o seu negócio.

O segmento de clientes da Pousada 3 pode ser caracterizado pelo interesse em se hospedar em um espaço com uma grande área verde, que proporciona momentos em que o hóspede pode se “desconectar” da dinâmica do dia-a-dia, apreciando a natureza. Ele pode conhecer o trabalho de agroecologia e manejo da terra para o cultivo de espécies diferentes de plantas. Pode-se observar espécies de pássaros nativos da região, assim como a produção caseira de geleias com reconhecimento e certificação internacional de qualidade. Estes atributos visam atender “nichos de mercado” bastante específicos que são o de observadores de pássaros e o de amantes da natureza, que preferem se hospedar em lugares com ampla área verde no geral.

Por sua vez, o público da Pousada 4 passou de grupos grandes de família para grupos menores ou casais, em função da modificação de quartos durante a pandemia. Neste sentido, os

quartos maiores que comportam um grande número de pessoas, agora foram divididos em dois. O poder de compra dos hóspedes também varia muito, sendo que os preços das reservas também variam muito em função da demanda e, dessa forma, há períodos em que os valores estão mais acessíveis e outros não. Portanto, nos termos de Osterwalder e Pigneur (2013), há uma segmentação diversificada.

Ainda há o público-alvo estrangeiro, sobretudo da Alemanha, que apesar de ter tido uma redução do fluxo em função dos entraves da pandemia, é um público que consome muitos produtos na pousada e costuma gastar bem. Atualmente ainda potencializado pela alta desvalorização do real em relação ao euro, esse nicho de mercado acaba tendo um poder de compra bem maior do que tinha em períodos anteriores.

Foram observadas pequenas alterações no perfil do público das pousadas, sobretudo no que diz respeito às preocupações com segurança sanitária e distanciamento mínimo entre os hóspedes. Nas pousadas 3 e 4, a vasta área externa proporcionou esta sensação de segurança. Segundo o entrevistado 3, nesse período as pousadas poderiam ter atendido clientes interessados em passar o período de quarentena em isolamento hospedados fora da cidade grande, a fim de minimizar os impactos da pandemia para esses negócios.

4.3 Proposta de valor

A característica principal da Pousada 1 é o fato dela funcionar dentro da casa do proprietário, que atende os hóspedes como um anfitrião que tem prazer em receber seus hóspedes em casa. Em relação à proposta de valor, ela está centrada no atendimento pessoal do proprietário com seus hóspedes durante as estadias deles na estalagem. O hóspede pode tanto apreciar as obras da galeria de arte quanto acompanhar o processo de criação das obras do proprietário, enquanto elas estão em andamento. A proposta principal do negócio é receber bem e estabelecer vínculos duradouros com os hóspedes.

O café da manhã também é um diferencial da Pousada 1, que contém diversos produtos caseiros e segue um ritual que começa com a entrada de frutas, seguido pelos pratos caseiros produzidos no local. Os alimentos servidos tem um diferencial de qualidade descrito em seu site, como iogurte feito com goiabada do tipo cascão, manteiga fresca com folhas de manjerição e pão integral de abóbora com sementes de papoula. Ainda há a ênfase nas louças em que o café é servido, que são peças produzidas pelo próprio artista.

A proposta de valor da Pousada 2 pode ser definida em oferecer conforto e comodidade para o cliente. A Pousada 2 possui garagem, ambiente externo, onde é servido o café da manhã,

wi-fi, quartos arejados, geladeiras “palito”, banheiros privativos, ar condicionado e tv. A empresária tem a preocupação de estar presente sempre que possível no momento do *check in* e no café da manhã, que ela garante que é servido numa mesa farta com muitas opções, no estilo *self service*.

Um dos diferenciais da proposta de valor da Pousada 2 é o atendimento personalizado com cada cliente. Ainda é pontuado que o negócio pratica preços abaixo dos praticados por outras pousadas de características semelhantes. Dessa forma, a proposta de valor da Pousada 2 se diferencia pelo “enfoque no desempenho” alinhado com uma redução sutil dos preços (Osterwalder & Pigneur, 2013) para que se mantenha as unidades habitacionais sempre lotadas, quando possível.

Em relação à Pousada 3 e sua proposta de valor, o primeiro grande diferencial da empresa é a junção de duas atividades distintas, que é o serviço de hospedagem e a produção de geleias caseiras. Além da produção de geleias para venda, os hóspedes podem experimentá-las no café da manhã, conhecer o processo de cultivo das plantas que fornecem os ingredientes para esses produtos e ver a produção propriamente dita.

As oito unidades habitacionais oferecidas pela pousada são quartos amplos, com banheiro privativo, frigobar, ar condicionado e wi-fi, como também estacionamento privativo. Nenhum quarto possui TV, o que segundo o dono também faz parte da proposta do valor do negócio, que é se desconectar um pouco do mundo externo ligado a vida cotidiana do hóspede. Ainda em relação às instalações dos quartos, estes estão dispostos no espaço com uma certa distância entre si, o que garante ao hóspede uma maior privacidade. Na época da pandemia, era um ponto positivo para a pousada porque proporcionava maior segurança aos hóspedes por manter uma distância suficiente para prevenir de uns ter contato com os outros, o que é uma das medidas eficazes para se evitar de contrair COVID-19.

O café da manhã da Pousada 3 é servido ao ar livre neste espaço, o que proporcionou uma maior segurança para os hóspedes no período pandêmico. Durante a pandemia, o empreendedor começou a cultivar plantas exóticas e ornamentais para comercialização, o que se pode considerar como um elemento que agregou na proposta de valor da pousada.

É possível identificar que os atributos inerentes a proposta de valor da Pousada 3 atendem principalmente aos quesitos de (1) eficiência, visto que oferecem um serviço de hospedagem onde o hóspede está em um quarto espaçoso e privativo, com bastante segurança em relação a prevenção de infecção por COVID-19 tanto no quarto, quanto no ambiente externo; (2) novidade e (3) personalização, uma vez que oferece um ambiente onde ele pode ter contato com a produção de geleias, cultivo de plantas e observação de pássaros. Estas são

atividades bastante específicas que atendem a um público com interesses específicos e que são exclusivas do negócio em relação aos concorrentes (Zott; Amit & Massa, 2007; Osterwalder & Pigneur, 2013).

A Pousada 4 oferece como proposta de valor uma hospedagem em quartos privativos e personalizados, no sentido que há diferentes tipos de acomodações, no casarão principal, nos seus entornos e em bangalôs privativos. A localização da Pousada 4 é para alguns motivos de reclamações, por ser de difícil acesso e mais afastado do centro da cidade. Entretanto para outros é um diferencial, por estar localizada na entrada de duas das trilhas principais da cidade, podendo acessá-las com maior facilidade e em horários de pouco movimento.

4.4 Relacionamento com o cliente

As Pousadas 1, 2 e 3 possuem um tipo de relacionamento semelhante, que, segundo a classificação de Osterwalder e Pigneur (2013), seria de “assistência pessoal dedicada”. Nele, o contato com o cliente é estabelecido desde antes da reserva e tem a característica de o próprio proprietário do estabelecimento estar presente nessa interação com o cliente do início ao fim. Um dos grandes diferenciais destes negócios é que a proposta de valor está ligada diretamente ao trabalho de anfitrião exercido pelo proprietário que recebe os hóspedes como visita em sua própria residência. Dessa forma, os hóspedes vão estabelecendo amizade com os proprietários e a pousada consegue fidelizar esses clientes que acabam retornando ou fazendo recomendações.

A Pousada 4 se comunica muito com seus clientes através das mídias sociais. Ela tem um enfoque em prestar um atendimento personalizado para o cliente, caracterizado como “assistência pessoal”, quando o cliente pode obter auxílio antes, durante e depois do período da hospedagem (Osterwalder & Pigneur, 2013, p. 29). Para a gestora, como muitos hóspedes vem por indicação de outros e outros retornam com frequência, é um indicativo de sucesso nesse componente do modelo de negócios.

4.5 Canais

Sobre os canais, a Pousada 1 conta com um único canal de vendas principal que é o site próprio, onde é possível ter acesso às informações gerais do negócio, das características da hospedagem e do café, como também visualizar fotos. O site permite que se envie mensagens para solicitação de reservas, que são feitas de maneira pessoal. Ainda a pousada conta com agências de viagens parceiras em São Paulo e no exterior, que fornecem hóspedes para o

negócio. Nesse sentido, essencialmente o canal principal da Pousada 1 é particular, de forma que permite margens de lucro mais altas para o negócio (Osterwalder & Pigneur, 2013), custando apenas o valor de preparação e edição do site.

Os principais canais da Pousada 2 são o Tripadvisor, o Instagram e principalmente a plataforma Booking como canais de venda e contato com o cliente, sendo que há ainda a predominância de vendas por indicação de hóspedes antigos da pousada. Para a entrevistada 2, a configuração destes canais não mudou em função da pandemia. Nesse sentido, são utilizados canais particulares, que apesar de oferecerem uma margem de lucro inferior, pelo pagamento de comissões por reserva feita, proporcionam um melhor alcance para a oferta das hospedagens, em equilíbrio com o ponto fixo da pousada e as mídias sociais que têm a função de canal de vendas diretas em tempo real.

Os canais mais utilizados pela Pousada 3 são as mídias sociais, como Facebook e Instagram, e o site da pousada para a divulgação do serviço de hospedagem e da venda de geleias, sendo que foi relatada certa dificuldade em produzir conteúdo e alimentar essas mídias com assuntos atuais e atraentes. Além de agências de viagens parceiras, assim como na Pousada 2, um canal importante para a Pousada 3 tem sido a plataforma Booking, que possui praticamente todos os atributos que um canal de vendas pode oferecer. Ela fornece informações que levam a proposta de valor do negócio para o cliente, como as características da pousada e dos quartos, os valores da hospedagem, os meios de contato e a avaliação de clientes anteriores que já se hospedaram. O Booking também facilita o processo de compra das reservas, possibilitando que elas sejam feitas no próprio site. Além disso, fornece suporte após a compra, informando sobre políticas de pagamento e cancelamento, por exemplo. Para o entrevistado 3 da Pousada 3, essa plataforma é muito útil e substituiu o trabalho de um colaborador, dinamizando o processo de reservas.

Ainda no sentido de como a empresa se comunica com os seus clientes, foi observada a substituição gradual do e-mail enquanto ferramenta de comunicação pessoal pelo Whatsapp, que dinamiza esse processo de comunicação. Com o e-mail, o tempo de resposta da empresa é mais longo, visto que o trabalho de verificar o recebimento de mensagens é feito periodicamente. Já no Whatsapp, ele ocorre em tempo real pelo celular, que notifica quando uma mensagem é recebida, e traz a possibilidade de envio de mensagens de voz e arquivos, como o comprovante de pagamento de reservas.

A Pousada 4 utiliza várias plataformas online de reservas, como a Booking, Expedia, Hotel Urbano e a Hotéis.com. Elas são geridas através de uma central de reservas online chamada Omnibeas. Essa plataforma integra o mapa de ocupação das unidades de hospedagem

do negócio com todas as plataformas de vendas online. Ela possibilita a venda de reservas por operadoras de turismo e agências de viagens, que têm acesso à disponibilidade da pousada e podem efetuar reservas em tempo real pelo aplicativo, já recebendo seu comissionamento sem a necessidade de estabelecer uma parceria com a pousada. A empresa por sua vez pode controlar preços e ter uma administração mais efetiva com a integração de todos esses canais. Há também a utilização de mídias sociais próprias e do Whatsapp, que tem substituído gradativamente o uso de telefone e e-mail no contato com os clientes. Antes a empresa contratava uma agência de publicidade e marketing, que foi substituída pelo sistema Omnibees e o trabalho de um colaborador que fica responsável por essa área hoje.

4.6 Fontes de receitas

As fontes de receitas da Pousada 1 são os valores cobrados pelas hospedagens e as vendas de obras de arte produzidas no ateliê. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2013), a primeira pode ser caracterizada como taxa de uso, que é a receita gerada a partir do consumo de um serviço em um determinado período de tempo, que nesse caso é a cobrança de diárias, sendo que, quanto maior o período de uso, maior o faturamento provindo dessa fonte; a segunda é definida como venda de recursos, que é a comercialização da posse de um bem físico, que no caso é uma obra de arte.

Acerca do método de precificação da Pousada 1, ela observa os períodos de alta estação, quando ocorre um aumento na demanda na cidade, para aumentar os valores das diárias, em relação aos períodos de baixa temporada. Ainda vende pacotes de diárias com valores diferenciados em feriados de forma semelhante. Tal método é definido por Osterwalder e Pigneur (2013) como de “mercado em tempo real”, quando os preços seguem as dinâmicas de oferta e demanda do mercado.

Já sobre a “fonte de receitas” da Pousada 2, o faturamento total da empresa é obtido exclusivamente pelas hospedagens da pousada, que é caracterizada como o financiamento do negócio por taxa de utilização das unidades de habitação pelo período de 24 horas, que corresponde a uma diária. O mecanismo de precificação possui características do “método dinâmico”, característico do modelo de gerenciamento de produção, sendo pré-definido em função do volume de reservas da pousada no período e não na orientação da dinâmica de oferta e demanda no mercado em tempo real (Osterwalder & Pigneur, 2013).

Neste sentido, o foco da Pousada 2 é manter os quartos lotados e, dessa forma, quanto maior for a lotação da pousada, há a possibilidade de se aumentar o desconto oferecido até certa medida. Em outras palavras, a Pousada 2 estabelece um preço base que não muda no ano todo,

independente da demanda do período. E apenas nos períodos de baixa estação condiciona seus descontos a aumentarem até certo ponto à medida que também aumenta a lotação da pousada.

A Pousada 3 possui duas fontes de receitas principais, que são os recursos obtidos com a venda de geleias caseiras e com as hospedagens. Nos termos de Osterwalder e Pigneur (2013, p. 31), a primeira fonte de receita está relacionada com a venda de recursos, que é a venda das geleias, que são um bem físico; e a taxa de uso, relacionada ao serviço de hospedagem, com café da manhã, que gera receitas a partir do uso dos serviços da pousada no período de 24 horas, que é relativo à diária. Quanto maior o tempo da hospedagem em termos de diárias, maior o montante do valor a pagar. O entrevistado 3 avalia que cerca de metade do faturamento da pousada vem da venda das geleias e metade da venda das hospedagens.

Além dessas fontes na Pousada 3, há a introdução da atividade de venda de mudas de plantas, o que não representa um percentual grande. Nos termos dos mecanismos de precificação, a administração da pousada utiliza como base os gastos gerais, considerando a característica de que é um empreendimento familiar, nos quais os custos pessoais dos proprietários não são separados dos custos da empresa. Nesse sentido, há o levantamento e estimativa desses gastos e, a partir dessa mensuração, são estabelecidas as porcentagens de lucro que a empresa precisa atingir. Esse percentual é corrigido de forma que os preços aumentem de acordo com os períodos de alta estação, quando há uma demanda maior por hospedagens e que os preços diminuem no período de baixa, também em função da demanda. Nesse sentido, a precificação é “dinâmica”, considerando a oferta e demanda do mercado de turismo no período (Osterwalder e Pigneur, 2013) e também não há diferenciação de preço em relação aos quartos, visto que eles possuem as mesmas características, sendo portanto padronizados.

As fontes de receita da Pousada 4 são basicamente a “taxa de uso” das unidades de hospedagem e a venda de produtos do frigobar e do restaurante. Ainda há o fornecimento de cafés da manhã para uma pousada parceira, que paga por esse serviço. A precificação das diárias é dinâmica, variando de acordo com a oferta e a demanda no mercado de hospedagens da cidade. Assim, os preços aumentam nos feriados, na alta estação e finais de semana, como também diminuem na baixa estação e nos dias de semana.

4.7 Recursos-chave

Sobre os recursos-chave da Pousada 1, o entrevistado 1 apontou que os recursos físicos são o edifício onde a estalagem está inserida, os móveis, eletrodomésticos, obras de arte e demais bens. Já os recursos humanos da Pousada 1 correspondem ao proprietário, seus filhos

que eventualmente colaboram com o negócio e os colaboradores. Apesar de não ter sido mencionada a quantidade de pessoas, o entrevistado 1 relatou que já trabalham há muito tempo no local e deu ênfase no recurso intelectual das habilidades de relacionamento pessoal e atendimento. Para ele, ser um bom anfitrião e atender oferecendo sempre o melhor são habilidades essenciais para se gerir o negócio.

Quanto aos recursos-chave da Pousada 2, a entrevistada 2 descreveu seus recursos físicos, humanos, intelectuais e financeiros. Os recursos físicos da Pousada 2 são o imóvel alugado, os móveis e eletrodomésticos, os itens de cama e banho, os estoques de alimentos e materiais de limpeza. Os recursos humanos são caracterizados pelas colaboradoras da pousada, que se dividem nas atividades de gerenciamento de reservas, limpeza, atendimento e preparo do café, sob a gerência da proprietária que administra o negócio. Os recursos intelectuais são a experiência da gestora na área de turismo adquirida com anos de experiência do ramo de hotelaria, como as competências desenvolvidas por ela e suas colaboradoras que contribuem com a operacionalização da atividade da empresa. E os recursos financeiros provêm do financiamento da própria gestora no negócio, que reinveste parte do lucro em melhorias contínuas na pousada através dos recursos provenientes do resultado do lucro da empresa.

Dentre os recursos-chave necessários para a Pousada 3, estão os recursos físicos, que correspondem aos edifícios onde estão instalados os quartos, ao edifício principal, que é um casarão, onde funciona a cozinha, e os demais edifícios do estabelecimento, sendo que para cada quarto há um edifício independente dentro do quintal da pousada. Além disso, são recursos físicos: móveis, eletrodomésticos, decoração de quadros, informativos sobre o Parque Nacional da Chapada Diamantina, estoque de materiais, como roupas de cama, toalhas, produtos de higiene, limpeza e alimentação.

Em relação aos recursos intelectuais, estão as técnicas de vendas e relacionamento com os clientes, estabelecidas pelos proprietários; as técnicas de manejo do solo para o cultivo de espécies de plantas e árvores; e o conhecimento sobre as técnicas necessárias para a produção de geleias, do café da manhã e da limpeza dos quartos. Os recursos humanos são representados pelos proprietários e colaboradores, que variam de 3 a 4 pessoas. Sobre os recursos financeiros, além dos recursos provenientes das atividades da Pousada 3, foi relatado que durante o período que a cidade ficou fechada na pandemia, foi necessário fazer empréstimos com instituições financeiras para manter a renda da família que administra o negócio, sendo, portanto, uma fonte alternativa desses recursos em momentos excepcionais. Em relação aos recursos exigidos em função da pandemia, há placas espalhadas pelo estabelecimento que informam sobre a

necessidade de usos de máscaras, do distanciamento social e de higienização de mãos, como potes de álcool em gel espalhados em pontos estratégicos.

Sobre a Pousada 4, seus recursos físicos são os edifícios do empreendimento, a piscina, os itens de decoração, ornamentação, móveis, eletrodomésticos, o carro e os estoques de materiais de limpeza, produtos de alimentação e higiene pessoal e roupas de cama e banho. Os recursos humanos são os colaboradores, incluindo a entrevistada e seu sócio. Os recursos intelectuais são as habilidades e competências desenvolvidas pelos gestores para administrar o negócio, com o acúmulo de experiência adquirido com o tempo. Há ainda a necessidade de contratação de serviços especializados de manutenção de aparelhos, de oficinas de carro, dentre outros, que há uma certa dificuldade em encontrar na cidade. Em relação aos recursos financeiros, a pousada adquiriu através de bancos, recursos para o financiamento das obras da pousada, como também na compra e instalação de placas solares (ainda em andamento), sendo essa categoria de recursos efetivada no período da pandemia, que possibilitou que essas alterações no ambiente fossem feitas.

4.8 Atividades-chave

As atividades-chave ligadas à Pousada 1 são a produção de alimentos para o café da manhã, a limpeza e arrumação dos quartos, o cuidado em todos os detalhes que valorizam o serviço de hospedagem. Porém, a ênfase maior dada pelo entrevistado 1 durante todo relato foi o ato de receber bem e estabelecer vínculos de amizade com seus clientes. Dessa forma, a atividade essencial é a pessoalidade no atendimento desde o início até o fim da experiência da hospedagem.

As atividades-chave da Pousada 2 correspondem a limpeza diária, arrumação dos quartos, manutenção dos eletrodomésticos, produção de um farto café da manhã e oferecimento de quitutes e café durante a tarde. Isso mostra o diferencial da Pousada 2, que é o cuidado com o relacionamento com o cliente. Já as atividades-chave da Pousada 3 envolvem o trabalho de vendas de reservas e relacionamento com o cliente durante o período anterior ao check-in; a produção do café da manhã, limpeza e arrumação dos quartos e de todo o ambiente da pousada antes e durante a estadia.

As atividades-chave da Pousada 4 são a otimização dos processos relativos às vendas e publicidade, gerenciamento de reservas e de relacionamento com canais de vendas, que possibilitam que a pousada amplie seu alcance de vendas. As atividades relativas ao restaurante também agregam valor ao negócio, visto que devido ao difícil acesso a cidade, se torna cômodo para o hóspede se alimentar na própria pousada. Além disso, as atividades de produção de café

da manhã, jardinagem, manutenção e reparos, arrumação e limpeza dos quartos também são atividades-chave da Pousada 4. Durante a pandemia, a Pousada 4 passou a utilizar máquina de ozônio para a higienização dos quartos e as camareiras passaram a utilizar máscaras, luvas e toucas para evitar o contágio pelo coronavírus.

4.9 Parcerias-chave

A Pousada 1 possui parcerias-chave com agências de turismo em São Paulo e algumas outras do exterior, que fornecem hóspedes. Além disso, tem como principais fornecedores os comerciantes locais que fornecem materiais de limpeza e alimentação. Já a Pousada 2 possui parcerias com uma agência de turismo e com guias locais, que são familiares da gestora da pousada. A Pousada 2 tem como principais fornecedores a feira de frutas e hortaliças da cidade, os supermercados e o comércio de Lençóis no geral, sendo que eventualmente faz compras em volume em Salvador em função dos altos preços praticados no comércio local.

A Pousada 3 tem como parceiros as agências de viagens, que fazem o trabalho de publicidade; a plataforma de vendas eletrônica Booking, que auxilia o processo de venda de reservas; e agências locais de passeios turísticos e restaurantes, para onde os hóspedes são direcionados durante sua estadia na cidade. Os principais fornecedores da empresa são os supermercados e negócios locais, como agricultores familiares que fornecem insumos para a produção de geleias e outros alimentos.

Por fim, as parcerias principais da Pousada 4 são operadoras de turismo da Europa, em especial a World Inside, e também do Brasil, em especial a Miami Tour. Ainda há a parceria com outras pousadas da cidade, que possuem o mesmo nível de qualidade, para onde a pousada pode enviar hóspedes (ou receber), dependendo da situação. Em relação aos fornecedores principais, a empresa se abastece de itens comprados no comércio local.

4.10 Estrutura de custos

A estrutura de custo da Pousada 1 foi descrita pelo entrevistado 1 como uma estrutura simples, na qual se necessita comprar materiais de limpeza e alimentação, como também há custos com água, luz, internet, manutenção e mão de obra, além dos insumos para a produção de obras de arte. Já a Pousada 2 tem uma estrutura de custos baseada no “direcionamento pelo custo”, no qual se busca a redução contínua dos custos em relação à ocupação da pousada (Osterwalder & Pigneur, 2013). Os custos fixos da empresa são o aluguel e salário dos colaboradores. Os custos variáveis são os materiais de limpeza, alimentação, água e luz, que variam de acordo com a lotação da pousada.

A estrutura de custos da Pousada 3 possui os custos fixos referentes ao pagamento dos colaboradores. Já seus custos variáveis envolvem a contratação de funcionários periódicos em função da alta demanda de um determinado período e os insumos para a produção de geleias, que variam em função do volume de produção do período. O entrevistado 3 também falou sobre custos híbridos, que oscilam entre a classificação de fixa ou variável em função de suas características práticas. Os custos híbridos são os custos com energia elétrica, água, materiais de limpeza e alimentação, visto que é um negócio familiar, que não distingue os gastos pessoais dos gastos operacionais das atividades do negócio, e mesmo em um período que não tenha hospedagens, será demandado um gasto fixo desses componentes para o funcionamento do estabelecimento, sendo que há um percentual que oscila em função da demanda relativa a taxa de ocupação dos leitos da pousada, que é por sua vez característica dos custos variáveis.

A Pousada 4 possui como custos fixos o pagamento das folhas de salários dos colaboradores, encargos sociais, internet, TV e telefone. Como custos variáveis, estão o comissionamento de agências, manutenção e compras. Como custos híbridos, estão as contas de energia elétrica e água. Dentre todos estes, a gestora apontou o grande aumento no preço dos alimentos durante a pandemia e, em função disso, o café da manhã tem sofrido alterações para minimizar esses custos. Além disso, está em processo de instalação algumas placas solares, que diminuirão os gastos com energia elétrica.

4.11 Implicações da pandemia para as pousadas e seus modelos de negócio

A Pousada 1 paralisou as atividades em março de 2020, retornando ao funcionamento em janeiro de 2021, recebendo poucas pessoas no início e aumentando os limites dos níveis de ocupação de acordo com as exigências da pandemia. O gestor considera as medidas tomadas pela prefeitura como importantes e eficazes para conter a propagação do vírus naquele período e pontuou que a cidade sofre com outros surtos de doença de tempos em tempos, como a dengue, zika, chikungunya e esquistossomose, além do coronavírus. Para ele, essas doenças também afastam os turistas.

Segundo ele, é importante para qualquer gestor possuir uma renda emergencial para eventos como esse, o que, no seu caso, possibilitou que ele passasse esse período com certa tranquilidade. Não foi relatada nenhuma alteração significativa nos componentes do seu modelo de negócio durante o período pandêmico, além do fechamento do negócio no período supracitado.

Sobre as implicações da pandemia para a Pousada 2, a entrevistada 2 informou que ficou fechada entre os meses de março a novembro de 2020, período em que a gestora relatou ter passado por problemas financeiros em decorrência da paralisação das atividades de turismo na cidade. Para ela, com exceção dos grandes estabelecimentos de turismo, todos foram afetados em alguma medida em seus negócios, sendo que muitos destes estão ainda se estabilizando, inclusive o negócio dela.

Para a entrevistada 2, as políticas de restrição de circulação na cidade foram efetivas e evitaram que ocorresse um desastre sanitário na cidade, pela experiência que ela teve trabalhando como voluntária na barreira sanitária que funcionou na entrada da cidade. Segundo ela, deveriam haver ainda medidas de restrição de entradas de pessoas na cidade, com a permissão de entrada de turistas apenas com reservas feitas previamente; como também medidas de restrição de aglomeração de pessoas em eventos fechados.

As medidas adotadas pela Pousada 2 para se adaptar à pandemia foram: oferecimento de álcool em gel nos quartos e em pontos estratégicos da pousada, informativos sobre o uso de máscaras e uso de luvas, toucas e jalecos para a realização de limpeza. Não houveram mudanças significativas no modelo de negócio da pousada, além destas, na visão da entrevistada.

Em relação à Pousada 3, ela ficou fechada entre março e novembro de 2020, quando a empresa voltou a funcionar. Nesse período, os gestores da pousada contraíram dívidas através de empréstimos recebidos por instituições financeiras. Após a retomada, o gestor observou um aumento expressivo na procura por hospedagens que proporcionam ambientes seguros para os hóspedes em termos de se evitar a contaminação pelo vírus durante as suas estadias. Para o entrevistado 3, algumas características do seu empreendimento, como ter uma extensa área verde e quartos espaçosos, ventilados e distantes entre si favoreceram a retomada do seu negócio. Ainda foram disponibilizados frascos de álcool em gel em pontos estratégicos na pousada e placas informativas alertando sobre a exigência de se usar máscara em espaços coletivos, se observar o distanciamento social e higienizar as mãos.

A Pousada 3 também realizou uma mudança nas técnicas de limpeza dos quartos e iniciou o trabalho de vendas de espécies de plantas raras cultivadas no quintal da pousada. Em relação às medidas tomadas pelo poder público municipal, o gestor avalia que a administração anterior tomou duras medidas sem estabelecer nenhum diálogo com as partes afetadas. Para ele, era possível o turismo manter as atividades, oferecendo muito pouco risco, através da mudança na configuração das hospedagens oferecidas, que seriam com o intuito de fazer os turistas fazerem as suas quarentenas hospedados na cidade e trabalhando em home office a partir da pousada em que estivessem instalados. Ainda pontuou que diversos outros lugares turísticos

mantiveram as suas atividades, mesmo que com restrições, considerando que são atividades que garantem a subsistência de muitas pessoas.

Segundo o entrevistado 3, “nós iremos conviver com esse vírus para sempre, sendo que com a ampliação das campanhas de vacinação as pessoas estão tomando mais coragem para viajar”. Nesse sentido, o gestor identificou uma retomada na demanda de reservas que tem ocorrido desde setembro de 2021. Para o entrevistado 3, as previsões feitas por analistas nos períodos mais críticos da pandemia não irão se concretizar, já que, ao contrário de suas previsões, a economia do turismo já voltou e está em crescimento.

A Pousada 4 paralisou as operações em torno de 7 meses em função das restrições impostas pelo poder público municipal. Nesse período a empresa dispensou seus colaboradores e realizou obras de melhoria da pousada, como manutenções e reparos na área externa e nos edifícios. Ainda houve um aumento no número de quartos, visto que houve a divisão de antigos quartos de grupo, para quartos de casal.

Ainda em relação às mudanças no modelo de negócio da empresa, houve o melhoramento do trabalho de higienização dos quartos, que é feito com uma máquina de ozônio. Ela é feita por camareiras que utilizam luvas, máscaras e toucas de proteção. Também foi alterado o modelo de gestão de publicidade, vendas e gerenciamento de canais de vendas, operadoras e reservas no geral. A empresa substituiu o trabalho feito por uma agência de publicidade e marketing paga, por um sistema de central de reservas integrada, o que dinamizou o trabalho de reservas.

A gestora avalia que as medidas tomadas pelo poder público municipal foram muito exageradas, sendo que em diversos outros locais turísticos a gestão da pandemia foi feita de maneira diferente. Era possível, segundo ela, manter os níveis de lotação baixos, estabelecendo exigências para as pousadas, sem paralisar totalmente o setor do turismo. A gestora avalia ainda que no âmbito federal a política adotada pelo governo na época dificultou a retomada do turismo internacional, além dos próprios números de casos no Brasil. Com o câmbio desvalorizado, o público estrangeiro tem um poder de compra aumentado no Brasil. Dessa forma, esse público é importante para o modelo de negócios da Pousada 4.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos principais deste estudo foram identificar as configurações dos modelos de negócios de hospedagem de Lençóis-Bahia e verificar quais as implicações da pandemia para estes modelos de negócios a partir das experiências dos gestores. A análise dos resultados

possibilita visualizar pontos convergentes e divergentes em relação às características da proposta de valor e demais componentes dos modelos de negócios dos casos, assim como na narrativa dos gestores acerca das perspectivas em relação à pandemia.

Todos os entrevistados confirmaram que num período de, pelo menos, 7 meses, foram obrigados a interromper as atividades de seus empreendimentos, em função das restrições impostas pela prefeitura no período entre março e novembro de 2020, quando foi estritamente proibida a entrada de visitantes na cidade de Lençóis. Para os casos das Pousadas 1 e 4, foi possível passar pelo período sem enfrentar grandes dificuldades. No último caso da Pousada 4, a gestora aproveitou para realizar reformas para adaptar o estabelecimento para a retomada das atividades dispondo de mais unidades habitacionais, como também fazer alterações no processo de vendas e gerenciamento de reservas da pousada de forma que ampliasse o alcance da oferta, reduzindo custos de operação.

Para os casos das Pousadas 2 e 3, esse período foi marcado por dificuldades financeiras decorrentes da paralisação de suas fontes de receita principais, que são as hospedagens nos seus negócios. No segundo caso, houve a contratação de empréstimos e a busca por diversificação das fontes de renda, através da atividade de cultivo e venda de plantas ornamentais, oriundas do trabalho de manejo do solo características do modelo de negócios da pousada 3.

Segundo a avaliação dos gestores acerca das medidas tomadas pelo poder público, sobretudo da Prefeitura Municipal de Lençóis ao fechar completamente a cidade, as opiniões se dividiram. Os entrevistados 1 e 2 concordaram com as medidas que preveniram a população de sofrer com uma catástrofe que poderia ser causada pela explosão de casos, num período em que não havia vacina, nem tratamentos cientificamente comprovados em termos de eficácia para o tratamento da doença. Já os entrevistados 3 e 4 discordam e pontuam que, em vários lugares no Brasil e no mundo, as atividades do turismo ainda funcionavam, mesmo que com restrições e que era possível manter a entrada de turistas na cidade, com certas restrições pertinentes à prevenção de um surto de maneira que não comprometesse tanto a economia da cidade, que depende essencialmente do turismo.

Para se adaptar às exigências trazidas pelo fenômeno da pandemia após a abertura, os negócios tiveram que se adaptar em alguma medida. Não foi diferente com os casos analisados neste estudo, que implementaram a distribuição de álcool em gel e orientações acerca do distanciamento social e uso de máscara em espaços coletivos dos seus estabelecimentos; além de aperfeiçoarem o trabalho de limpeza e higienização, sobretudo nos quartos. Após a reabertura da cidade, houve uma grande procura por reservas, sobretudo nos casos da Pousada 3 e da Pousada 4, que possuem uma extensa área verde, com as unidades habitacionais

privativas com certo distanciamento entre si, o que pode indicar uma preferência dada pelos turistas para os negócios que proporcionem segurança na prevenção do contágio da doença.

Este artigo apresenta como contribuição uma discussão sobre as implicações da pandemia para os modelos de negócios de hospedagens, neste caso, mais voltados para uma cidade do interior da Bahia que depende do turismo majoritariamente. Uma das limitações do trabalho é o fato de o estudo poder ter abrangido mais casos da cidade de Lençóis, além dos quatro pesquisados. Por fim, sugere-se para estudos futuros pesquisas comparativas entre cidades de diversas regiões do Brasil sobre os impactos da pandemia para o setor de hospedagem ou outros segmentos do Turismo.

REFERÊNCIAS

- Amorim, D. (2021). Turismo brasileiro acumula prejuízo de R\$ 376,6 bilhões desde início da pandemia. Rio de Janeiro, O Estado de S. Paulo. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,turismo-brasileiro-acumula-prejuizo-de-r-428-4-bi-na-pandemia-mas-vacinacao-acelera-recuperacao,70003868418>>.
- Applegate, L. M. (2017). *Crafting Business Models*. Harvard Business School.
- Castro, A. F. (2021). Brasil na rota: conheça Lençóis, no coração da Chapada Diamantina. *Metrópoles*. Disponível em: <<https://www.metropoles.com/vida-e-estilo/turismo/brasil-na-rota-conheca-lencois-no-coracao-da-chapada-diamantina>>.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa & Método de Pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. Editora Penso, 3ª edição, Porto Alegre.
- Cruz, R. C. A. (2020) Impactos da pandemia no setor de turismo. *Jornal da USP*. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/artigos/impactos-da-pandemia-no-setor-de-turismo/>>.
- Funch, R. R. (2007). *Um Guia para a Chapada Diamantina*. Editora Flora.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2021). Pesquisa Anual de Serviços. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/9028-pesquisa-anual-de-servicos.html>>.
- IcmBio (2020). Confirma os atrativos reabertos no Parque Nacional da Chapada Diamantina. Disponível em: <<https://www.gov.br/icmbio/pt-br/assuntos/noticias/ultimas-noticias/parque-nacional-da-chapada-diamantina-reabre-parcialmente-neste-sabado>>
- Lençóis (2020) Diário Oficial do Município de Lençóis. Decreto Municipal N°. 98, DE 19 de Março de 2020. Dispõe sobre as medidas temporárias e necessárias de prevenção e controle para enfrentamento do COVID-19 (Coronavírus) no âmbito do município de Lençóis, Bahia e dá outras providências. Lençóis. Disponível em: <<https://www.lencois.ba.gov.br/Handler.ashx?f=diario&query=3196&c=463&m=0>>. Acesso em 01 de dez de 2021.
- Mahadevan, B. (2004). A framework for business model innovation. In: IMRC Conference, Bangalore.

- Morris, M.; Schindehutte, M.; Allen, J. (2005). The Entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, Elsevier.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2013). *Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios*. Starlin Alta Editora.
- Prefeitura de Lençóis (2020). Lençóis (Bahia) confirma reabertura em 1º de outubro com exigência de teste e reserva antecipada para turistas. Disponível em: <<https://www.lencois.ba.gov.br/Site/Noticias/noticia-250920202118141753-Len-is-Bahia-confirma-reabertura-em-1-de-outubro-com-exig-ncia-de-teste-e>>
- Renne, M. (2021). Chapada Diamantina! 25 dicas para sua viagem a um dos destinos mais lindos de natureza do Brasil!. Melhores Destinos. Disponível em: <<https://www.melhoresdestinos.com.br/chapada-diamantina-dicas.html>>.
- Rio, D. A. (2021). Turismo brasileiro acumula prejuízo de R\$376,6 bilhões desde início da pandemia. Estadão. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2021/07/13/turismo-brasileiro-acumula-prejuizo-de-r-3766-bilhoes-desde-inicio-da-pandemia.htm>>.
- Shafer, S. M.; Smith, H. J.; Linder, J. C. (2005). *The power of business models*. Business Horizons.
- Timmers, P. (1998). *Business models for eletronic markets*. CommerceNet, Palo Alto, Califórnia, EUA.
- Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. Editora Atlas, São Paulo.
- Weill, P.; Vitale, M. R. (2001). *Place to space: migrate to ebusiness models*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Bookman editora.
- Zott, C.; Amit, R.; Massa, L. (2010). The Business Model: Theoretical Roots, Recents Developments, and Future Researchs. IESE Business School, University of Navarra, Barcelona, Espanha.

FORMATO PARA CITAÇÃO DESTE ARTIGO

Moraes, S. A., & Vera, L. A. R. (2024). Modelo de negócios em hospedagem e implicações da pandemia: um estudo de casos múltiplos no setor de hospitalidade. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 12(1), 35-60. DOI: 10.21680/2357-8211.2024v12n1ID30439
