



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**

**Instituto de Ciências Sociais Aplicadas**

**Departamento de Ciências Administrativas**

**Curso Bacharel em Administração**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**O TURISMO E OS DESAFIOS NO SETOR HOTELEIRO EM LAVRAS NOVAS -  
MG**

**Marluce Alves Viana**

**Mariana**

**2018**

**Marluce Alves Viana**

**O TURISMO E OS DESAFIOS NO SETOR HOTELEIRO EM LAVRAS NOVAS -  
MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como pré-requisito necessário para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Débora Kelly Nascimento Pessoa.

**Mariana**

**2018**

Catálogo na fonte elaborada pelo bibliotecário: Essevalter de Sousa - CRB6a. 1407

V614t Viana, Marluce Alves  
O turismo e os desafios no setor hoteleiro em Lavras  
Novas - MG [recurso eletrônico] / Marluce Alves Viana.-Mariana,  
MG, 2018.  
1 CD-ROM; (4 3/4 pol.).

TCC (graduação em Administração) - Universidade Federal  
de Ouro Preto, Mariana, 2018

1. Hotelaria - Teses - Ouro Preto (MG). 2. MEM. 3.  
Turismo - Teses - Ouro Preto (MG). 4. Monografia.  
5. Estratégia empresarial - Teses - Ouro Preto (MG).  
I. Pessoa, Deborah Kelly Nascimento. II. Universidade  
Federal de Ouro Preto - Instituto de Ciências Sociais  
Aplicadas - Departamento de Ciências Administrativas.  
III. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 005.212  
: 15  
: 1419806



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Universidade Federal de Ouro Preto  
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA  
COLEGIADO CURSO ADMINISTRAÇÃO



---

## FICHA DE APROVAÇÃO

### MARLUCE ALVES VIANA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dra. Deborah Kelly Nascimento Pessoa

#### COMISSÃO EXAMINADORA

Professora Dra. Deborah Kelly Nascimento Pessoa  
Orientadora e Presidente da Banca

Professora Dra. Simone Aparecida Simões Rocha  
Membro Avaliador

Bel. Felipe Vecchia Guerra  
Membro Avaliador

Mariana, 29 de janeiro de 2018.

Aos meus pais por todo o carinho, dedicação, educação e empenho em minha vida, aos meus irmãos pelo companheirismo e ao Paulo pelo amor e atenção.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e a nossa Senhora dos Prazeres por serem minha força e auxílio em todos os momentos. Por me guardarem e me protegerem. Hoje concluo esta etapa na certeza de que esta graduação é um presente de Deus, a ele toda honra e toda glória.

Aos meus pais, Marcos e Maria, que sempre me apoiaram e estiveram comigo. Por muitas vezes deixarem de sonhar seus próprios sonhos para realizar os meus. A vocês a minha eterna gratidão.

Aos meus irmãos, por estarem sempre presentes em minha caminhada, e confiarem na irmã caçula, por todo o apoio e dedicação, amo vocês.

Ao meu namorado Paulo, que sempre me fez acreditar quando eu achava que não era mais possível, pelo incentivo e pelas horas ao meu lado em dias de estudo, por incessantemente me compreender, sou grata a Deus pelo dom da sua vida.

A minha orientadora Débora, que desde o primeiro encontro acreditou que seria possível a concretização deste trabalho, agradeço por todo o conhecimento a mim transferido, e pelo companheirismo durante esses longos meses.

Aos meus familiares. Aos amigos, principalmente os que fiz neste tempo de graduação: Marcella, Girressi, e Míria, este trio foi um grande suporte para que todo este sonho fosse materializado, muitas risadas, desespero, e uma grande amizade que levarei por toda vida.

Enfim, a todos que concluíram esta etapa comigo, a minha gratidão.

*“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menos se lhe faltasse uma gota” (Madre Teresa de Calcutá)*

## RESUMO

O turismo em Lavras Novas tem crescido de forma significativa, aumentando o número de hospedagens. Com isso a competitividade torna-se cada vez maior, os pequenos empresários devem buscar se aprimorar, vencendo os desafios internos e externos de suas gestões. Sendo assim, o objetivo deste trabalho é identificar como os gestores nativos de Lavras Novas, do setor hoteleiro, têm se preparado para o aumento do fluxo turístico no distrito. Desta forma, pretende-se verificar os principais desafios enfrentados por esta categoria, e apontar as alternativas por ela utilizadas para se manter no mercado, diante do aumento do turismo em Lavras Novas. Para fins de elucidação, os aspectos metodológicos no que se refere a esta pesquisa, são de natureza qualitativa, na qual as entrevistas foram semiestruturadas e o estudo dos dados produzido a partir da análise de conteúdo. No que tange a amostra, as entrevistas foram realizadas com vinte e cinco gestores nativos em Lavras Novas, que atualmente são proprietários de pousadas e chalés. Muitos foram os desafios elencados pelos entrevistados, que confirmam a necessidade de um embasamento teórico acerca de determinados assuntos, para auxílio em tomada de decisões. A partir deste estudo, os entrevistados poderão se organizar de forma estratégica para a busca de soluções, por eles citadas, de forma organizada e articulada, buscando assessoria junto aos órgãos públicos.

**Palavras-chave:** Hotelaria. Turismo. Desafios na gestão de MPEs. Lavras Novas.

## **ABSTRACT**

Tourism in Lavras Novas has grown significantly, increasing the number of lodging. With this, the competitiveness is increasing, where the small businessmen must provide the best possible. Therefore, the objective of this work is to identify how native managers of Lavras Novas, in the hotel sector, were not disclosed. In this way it intends to verify the main challenges faced by this category, and to point out as alternatives by them to remain without market, due to the increase of tourism in Lavras Novas. For the purposes of elucidation, the qualitative knowledge, where as interviews were semi-structured and an analysis of the data from the content analysis. Regarding a sample as interviews were conducted with twenty five native managers in Lavras Novas who are inn owners and chalets. Many were the challenges of the interviewees, who confirm the need for an ambassador's report on the issue, for help in decision-making. Based on this study, the interviewees are an organization of a strategic form for the search of solutions they cited, in an organized and articulated way, seeking advice from public agencies.

**Keywords:** Hospitality. Tourism. Challenges in the management of MSEs. Lavras Novas.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Categoria motivações para a abertura das empresas .....	32
Quadro 2 Categoria motivações para continuidade nos negócios .....	34
Quadro 3 Categoria desafios da gestão dos empreendedores em Lavras Novas.....	35
Quadro 4 Categoria mudanças na forma de se organizar .....	37
Quadro 5 Categoria mercado competitivo.....	40
Quadro 6 Categoria ações de marketing.....	41
Quadro 7 Categoria diferencial competitivo .....	43
Quadro 8 Categoria preparação para o futuro .....	44

## SUMÁRIO

1	Introdução.....	21
2	Fundamentação Teórica.....	23
2.1	Gestão de micro e pequenas empresas.....	23
2.1.1	<i>Microempreendedor Individual (MEI)</i> .....	25
2.2	Turismo e hotelaria .....	26
2.2.1	<i>O turismo em Lavras Novas</i> .....	28
3	Aspectos metodológicos.....	30
4	Análise de dados.....	32
4.1	Motivações para a abertura das empresas .....	32
4.2	Motivações para a continuidade nos negócios.....	34
4.3	Desafios da Gestão.....	35
4.4	Mudanças na forma de se organizar.....	37
4.5	Mercado competitivo .....	39
4.5.1	<i>Ações de Marketing</i> .....	41
4.5.2	<i>Diferencial competitivo</i> .....	42
4.6	Preparação para o futuro .....	44
5	Considerações finais.....	46
	Referências .....	48
	APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista .....	51
	APÊNDICE B - PERFIL DOS ENTREVISTADOS .....	53

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações hoteleiras convivem em um ambiente de alta competitividade. Logo, não basta atender o cliente bem, é necessário buscar inovar, encantar e, acima de tudo, surpreender esses clientes, suprimindo suas expectativas (MINCIOTTI; SANTOLIA; KASPAR, 2008).

Para isso, é fundamental que os empresários acompanhem as mudanças e incorporem em suas empresas métodos inovadores, de modo a oferecer serviços com melhor qualidade. Porém, o perfil empreendedor do empresário não é característica única para que o negócio dê certo, e tenha lucratividade (SOUZA, 2006).

A indústria hoteleira tem se mostrado um importante instrumento econômico, no que se refere a movimentação de recursos, geração de emprego e renda. Portanto, é importante observar as novas tendências do mercado e se aprimorar para bem atender o cliente, tendo uma visão clara do cenário no qual está inserido (SOUZA, 2006).

A gestão na hotelaria requer habilidades técnicas, humanas e conceituais. É imprescindível saber lidar com as demandas do cliente, acompanhando as tendências, e, além disso, ter uma visão sistêmica do negócio, capaz de traçar metas a serem alcançadas em longo prazo. Ter um olhar crítico sobre o que precisa alcançar por meio de novos investimentos, isto é, possuir um planejamento de negócio.

Inserido nesse contexto, Lavras Novas, distrito de Ouro Preto, tem fomentado sua economia através do turismo, atividade que nos últimos anos tem crescido de forma considerável. Com o desenvolvimento das atividades do turismo no referido distrito, a empregabilidade dos moradores passou a não só depender de indústrias em Ouro Preto, migrou também para área da hotelaria (SILVA, 2013).

Inicialmente as pessoas trabalhavam nas grandes pousadas que foram se instalando em Lavras Novas, posteriormente perceberam a possibilidade de também ingressarem nesse ramo, com a oportunidade de terem o próprio negócio. Como forma alternativa para soluções econômicas, sociais e desenvolvimento pessoal dos moradores do distrito de Lavras Novas, as micro e pequenas empresas vêm ganhando espaço, revelando o setor hoteleiro como o de maior rentabilidade.

Diante desse cenário, foi estabelecida a seguinte pergunta de pesquisa: Como os gestores nativos de Lavras Novas, têm se preparado para o aumento do fluxo turístico no distrito?

Sendo assim, o objetivo deste trabalho foi identificar como os gestores nativos de Lavras Novas, do setor hoteleiro, têm se preparado para o aumento do fluxo turístico no distrito. Deste modo, buscou-se especificamente identificar a motivação desses empreendedores para abrir o negócio e se manter no mercado, compreender a dinâmica da gestão dos empreendimentos, identificar ações para se manter no mercado e os planos futuros.

A partir dessas considerações, é possível perceber a relevância deste trabalho, por abordar questões importantes sobre as micro e pequenas empresas, principalmente quanto aos desafios de empreender. Este trabalho também tem uma contribuição social, pois no local onde foi desenvolvida a pesquisa, a economia é dependente do turismo e necessita de estudos que apontem as principais necessidades e os caminhos para a melhoria dos serviços. Assim, espera-se que este estudo contribua para gerar ações alternativas de maneira a viabilizar ainda mais a exploração do turismo sustentável em Lavras Novas.

Para viabilizar metodologicamente este trabalho, foi desenvolvida uma pesquisa de natureza qualitativa, em que os dados foram coletados por meio de vinte e cinco entrevistas semiestruturadas e a análise dos dados a partir da análise de conteúdo.

No que se refere à organização, este trabalho foi estruturado em cinco seções principais. Na primeira seção consta a introdução, com pergunta de pesquisa, objetivo e justificativa do trabalho. Na segunda seção é apresentada a fundamentação teórica, onde são apresentados os tópicos acerca da gestão de micro e pequenas empresas, conceituações sobre Microempreendedor Individual (MEI), abordagens sobre turismo e hotelaria, e explanação sobre o turismo em Lavras Novas. Na terceira seção são apresentados os detalhamentos sobre a metodologia da pesquisa. Em seguida a análise de dados e, por fim, as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Gestão de micro e pequenas empresas**

As micro e pequenas empresas são atualmente um combustível para a economia, tendo em vista o retorno financeiro e a empregabilidade por elas proporcionados. Entretanto, a gestão das microempresas enfrenta grandes desafios na sobrevivência em seus primeiros anos de existência (TUNES, MONTEIRO, 2017). Estudos do SEBRAE apontam que os dois primeiros anos da empresa são cruciais para determinar o seu futuro, de sobrevivência ou de mortalidade (SEBRAE, 2015).

Para buscar a sobrevivência, é importante que as empresas invistam em inovação, buscando o melhoramento contínuo dos processos, sendo este o motor propulsor para sua permanência no mercado (VEDANA, LEISMANN, 2016). Dentre os fatores que interferem na sobrevivência das empresas, destacam-se: ausência de conhecimento do mercado; falhas gerenciais; despesas excessivas; e fatores econômicos (PEREIRA, 2017).

Na gestão das micro e pequenas empresas, o papel do pequeno empresário ou proprietário gerente é fundamental para as decisões estratégicas. É ele quem idealiza a empresa, tem os primeiros sonhos, vislumbra a oportunidade do negócio. As decisões são concentradas na figura do empreendedor, sendo ele o responsável por mover ações inovadoras, e imprimir na empresa suas características (SILVA, 2008). O empreendedor é a pessoa disposta a assumir riscos, aprendendo todos os dias a conviver com eles, buscando formas de superá-los (SOUZA, TRINDADE, FREIRE, 2016).

É uma realidade que micro e pequenas empresas sejam de cunho familiar, onde pessoas de uma mesma família são responsáveis por gerir o próprio negócio. Estudos sobre a gestão de empresas familiares apontam como temas: conflitos de interesses; profissionalização dos gestores; e conflitos familiares (SOUZA, TRINDADE, FREIRE, 2016). Tais problemas podem ser minimizados com uma gestão eficiente, onde exista um controle financeiro eficaz, com separação dos bens próprios da família e da empresa, para que não se confunda o patrimônio. Nesse caso, os recursos da empresa não podem estar disponíveis para o dono ou sócio de forma ilimitada, pois isso causará grandes problemas relacionados a contabilização dos recursos financeiros (LOPES, 2014).

O grau de complexidade e de peculiaridade das micro e pequenas empresas faz com que sua gestão se torne mais difícil. Geralmente quem ocupa os postos-chaves da empresa são

os próprios familiares, devido ao regime de contratação limitado, o que impede a contratação de profissionais especializados. As ferramentas de gestão são em sua maioria ineficientes, e a organização contábil e financeira da empresa não acompanha as tecnologias. É muito importante conhecer as características das micro e pequenas empresas, as suas principais dificuldades e desafios, pois em sua maioria não possuem um planejamento quanto as atividades e formas de gerenciar o seu negócio (BASSO, 2014).

Diante disso, o empreendedorismo juntamente com a inovação são fatores determinantes para o crescimento e a sobrevivência das empresas, também são considerados diferenciais competitivos, principalmente para as micro e pequenas empresas (MARTINS, 2014).

O termo empreendedorismo tem sido discutido em várias áreas do conhecimento. Atualmente vem sendo alvo de estudos por sua importância econômica e social, e por ser o grande gerador de emprego e renda (BORGES, 2016). A partir de um estudo da Global Entrepreneurship Monitor (GEM), foi revelado que no Brasil quatro a cada dez pessoas adultas já têm uma empresa ou estão em processo de criação de uma, a pesquisa também mostrou que no Brasil a taxa de empreendedorismo é de 39,3% (GEM, 2015).

O conceito de empreendedorismo pode ser entendido como sendo a criação de novas empresas, aprimoramento e desenvolvimento de empresas já existentes no mercado. O empreendedorismo é reconhecido como forte mecanismo para geração de renda e valorização da economia (RIBEIRO, 2015).

Diante da grande concorrência e de novos entrantes no mercado, as empresas precisam buscar a capacitação para se diferenciarem cada vez mais de seus concorrentes, visto a competição acirrada provocada quando existe uma grande oferta de serviços. A competição é a maneira de se buscar obter em detrimento de outrem o desempenho satisfatório. A vantagem competitiva é a principal hipótese para explicar a heterogeneidade do desempenho entre as empresas. Associa-se a vantagem competitiva com a rentabilidade superior de seu empreendimento em relação aos seus concorrentes (BRITO e BRITO, 2012).

Quando uma organização utiliza de estratégias diferenciadas nas quais seus concorrentes não terão acesso, a mesma tende a possuir vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes (ITO, 2012).

Entretanto, nas micro e pequenas empresas em que os recursos financeiros são mais escassos e as possibilidades de crescimento mais restritas, é importante a formação de redes, que podem desencadear em vantagens competitivas para as organizações pertencentes a elas.

A formação dessas redes torna-se primordial para que elas se desenvolvam e mantenham-se no mercado, fortalecendo os laços existentes entre as mesmas (GAMEIRO, 2008).

Além disso, para manter as organizações competitivas faz-se necessário a capacidade de se organizar dentro dessas redes. Como benefícios aparecem a diminuição dos riscos, melhor aproveitamento dos recursos disponíveis e ainda a utilização de um mix de marketing em conjunto (GAMEIRO, 2008).

### **2.1.1 *Microempreendedor Individual (MEI)***

Diante da grande dinâmica do mercado, com a necessidade de estar empregado e de possuir uma renda, abrem-se as possibilidades para os microempreendedores individuais, ou seja, os empreendedores trabalham por conta própria e são legalizados como microempresários (SOUSA, SANTOS, 2016).

Os microempreendedores são amparados pela Lei Complementar nº 128/2008, na qual seus direitos foram reafirmados e assegurados (SOUSA, SANTOS, 2016). Para se tornar um microempreendedor individual alguns pré-requisitos devem ser observados, como: não ter participação em outra empresa sendo sócio, administrador ou titular; possuir somente um empregado; desenvolver uma das atividades econômicas permitidas para o MEI e ter faturamento bruto anual de até 60 mil reais (BRASIL, 2017). Ferraz (2015) acrescenta que o empregado pode receber um salário mínimo ou o piso da categoria, possuindo acesso à cobertura previdenciária.

As despesas mensais do MEI referente à formalização são: R\$47,85 para quem exerce atividade do comércio ou indústria, sendo destes R\$46,85 destinados ao INSS e R\$1,00 para pagamento de ICMS/ISS; R\$51,85 para atividade de prestação de serviços, sendo R\$46,85 para o INSS; e R\$5,00 para o ICMS/ISS e de R\$52,00 atividades de comércio e serviços, sendo R\$46,85 destinados ao INSS e R\$6,00 para ICMS/ISS (SEBRAE, 2016).

Frente à informalidade existente no Brasil, a Lei do Microempreendedor surge com o intuito de simplificar as formas de tributação, e onerar menos o micro e pequeno empresário, concedendo a eles a possibilidade de saúde econômica da empresa (SOUSA, SANTOS, 2016). Além destas vantagens, pode-se elencar a formalidade em obter o CNPJ, e a viabilidade de possuir créditos bancários em instituições financeiras, visando financiamentos (COLBARI, 2015).

Em virtude do avanço da Lei Geral do Microempreendedor e as facilidades por ela implantadas, o número de registros do MEI, de 2009 a 2015, saltou de zero para 5 680 614, uma média de 100 registros por hora. Muitas pessoas que antes da regulamentação da Lei Complementar nº128/2008 trabalhavam na informalidade, foram responsáveis por fazer com que os registros dobrassem entre 2012 e 2015 (SEBRAE, 2017).

Diante do surgimento desta nova categoria, faz-se necessário um estudo sobre o perfil do microempreendedor, para então buscar maneiras de melhor atender as demandas desta classe, além de possuir dados mais precisos para a busca de incentivos públicos.

## **2.2 Turismo e hotelaria**

O turismo pode ser visto como alternativa para solucionar problemas econômicos dos municípios. Ele fomenta a economia, gerando riqueza, renda e emprego, sendo um dos setores que movimenta a economia do país (FUHRMANN, RIBEIRO, 2014). O turismo se tornou uma atividade importante para o cenário mundial, visto a movimentação econômica e social por ele promovida. Além disso, a atividade turística pode contribuir para avanços tecnológicos dos meios de transporte e de comunicação, além de dinamizar os serviços de hotelaria e bens e serviços (OLIVEIRA, VITTE, 2004).

No mundo globalizado atual viajar se tornou mais fácil e acessível, possibilitando que as pessoas tenham conhecimento de uma cultura diferente, em um espaço físico ainda não desfrutado, em busca de novidades. Tudo isso se tornou possível com os avanços tecnológicos, melhorias em meios de transportes, diminuição de tempo nos deslocamentos, bem como o acesso às informações (SOUZA, KHUSANO, 2013).

Para a realização de necessidades e desejos pessoais, as pessoas se deslocam de suas cidades para outros destinos turísticos. Os motivos para a busca de novos horizontes turísticos são os mais variados: lazer, descanso, aventura, atrativos naturais, históricos e culturais.

Em tempos remotos a atividade do turismo era realizada somente por pessoas ricas, que detinham maior poder aquisitivo e possuíam maior tempo disponível para viajar (FUHRMANN, RIBEIRO, 2014). As primeiras motivações pela atividade turística se deram no século XVII, quando a finalidade dos deslocamentos era o conhecimento sobre arte e cultura, um turismo cultural (SILVA, OLIVEIRA, 2015).

De uma maneira geral, para melhor desenvolver a atividade do turismo é essencial perceber que este se desenvolve em um espaço geográfico dotado de recursos naturais, que

precisam ser mantidos e preservados. É preciso entender o turismo como sendo uma atividade econômica, cultural e social. Econômica por gerar riqueza e renda para os envolvidos. Cultural, pois pode haver um choque de culturas convergentes no momento em que há o contato do turista com aquele que o recebe. E, por fim, social, pelo retorno financeiro deixado à sociedade, bem como os impactos negativos por ele provocados. Portanto, o turismo deve acompanhar as expectativas do seu público alvo, tendo em vista que estes acompanham os avanços tecnológicos e as demandas que vão surgindo (SILVA, KHUSANO, 2014).

As pessoas conseguem se deslocar e usufruir dos serviços turísticos em outras localidades por meio da hotelaria. As primeiras viagens eram feitas às casas das famílias e o pagamento feito através de algum produto ou animal, como forma de troca. Nesse caso, era ofertada somente a acomodação. Não havia, naquela época, nenhuma cobrança por qualidade, no que tange aos serviços de hospedagem (VIANA, 2017). De acordo com Quadros (2011, p. 43) “o ato de receber e acolher viajantes transformou-se, ao longo do tempo, em uma imolação aos deuses em atividade comercial que fornece serviços, acomodações e alimentação”.

Atualmente, as empresas do ramo hoteleiro são bem complexas, tendo em vista o perfil de clientes atendidos e a variedade dos serviços prestados. Sendo assim, Inácio (2010) corrobora que as pequenas empresas podem usufruir da possibilidade de criarem redes, para assim se tornarem mais fortes, fazendo com que ações conjuntas possam maximizar a lucratividade das organizações envolvidas. No turismo as empresas não poderão ser excelentes sem os serviços, fazendo com que seja necessário o compartilhamento das informações em prol do desenvolvimento de ações específicas para o turismo (INÁCIO, 2010).

A hotelaria é um mercado bastante diversificado, podendo explorar a hospedagem, entretenimento, lazer e outras atividades. Cada vez mais, o público alvo está mais exigente, buscando um valor agregado à prestação de serviço. Os hóspedes reconhecem na qualidade deste a possibilidade de optar por um em detrimento do outro, fazendo assim com que a competitividade aflore entre o mercado hoteleiro (VIANA, 2017).

O Conceito de hotelaria é bastante discutido na academia, principalmente em áreas do turismo. A hotelaria é o processo que antecipa as necessidades dos clientes, buscando dar a eles um maior grau de satisfação (CHAGA, JÚNIOR, 2011). Assim, a hotelaria procura em sua ênfase, satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes, oferecendo-lhes com maior qualidade (MOURA; GOMES; MOURA, 2005). O ato de acolher bem os turistas remete a

ideia de aproximação e familiaridade. Santos (2013) acrescenta que é a excelência da prestação que caracteriza os meios de hospedagem, devendo oferecer não simplesmente a acomodação, mas fazer com que o hóspede se sinta um “rei”, com todas as suas expectativas atendidas.

### **2.2.1 O turismo em Lavras Novas**

Lavras Novas é um dos distritos da cidade de Ouro Preto. Localizado no circuito da Estrada Real, possui grande potencial turístico, que tem atualmente movimentado a economia local (ASSIS, 2006). O turismo em Lavras Novas teve início no final da década de 1980, embora ainda não tivesse expressiva participação na renda da população. Os moradores eram artesãos, outros trabalhavam com cultivo agrícola e uma parcela considerável da população trabalhava nas indústrias da cidade de Ouro Preto. Somente a partir da década de 1990, o turismo em Lavras Novas começou se expandir, fazendo com que atividades econômicas antes desenvolvidas perdessem força para o turismo (DUTRA, 2013).

Inicialmente os moradores de Lavras Novas abriam as portas de suas casas para abrigar os visitantes, não havendo naquela época uma intenção econômica, ou de fazer dessa atividade um exercício gerador de renda no distrito (SILVA, 2013). Desde então, Lavras Novas foi crescendo e recebendo um grande número de turistas, que necessitavam de uma infraestrutura que atendesse a demanda daquele crescimento. Foi nesse período que vários estudos foram sendo desenvolvidos, acerca do não planejamento do distrito para se tornar um polo turístico conhecido mundialmente (GOMES, 2003).

O crescimento territorial em Lavras Novas ocorreu de forma bem peculiar, em que os nativos venderam lotes próximos as suas residências, atraindo mais investidores para a cidade. Entre os benefícios em relação ao turismo foram observados a possibilidade dos moradores de Lavras Novas poderem trabalhar no próprio distrito, sem a necessidade de se deslocarem para as grandes indústrias, ou seja, ao invés dos moradores da cidade serem funcionários, eles poderiam ser donos do próprio empreendimento. (SILVA, 2013).

No entanto, é importante destacar que o turismo em Lavras Novas acarretou grandes mudanças territoriais, tendo em vista a demanda por infraestrutura para atender as necessidades dos turistas. Tal demanda se deu principalmente devido ao poder aquisitivo dos investidores, que faziam construções diferenciadas, devido ao maior poder aquisitivo, isto é, maiores e mais modernas que as existentes no distrito (DUTRA, 2013).

Todo este crescimento aconteceu de forma desordenada e ligada a precarização de investimentos públicos no povoado, que consolidou a descaracterização do conjunto edificado, com construções de casas e pousadas diferentes do padrão arquitetônico já existente. Com um maior fluxo de automóveis e de pessoas, as áreas naturais foram sendo degradadas, os recursos hídricos poluídos, além do ar e do solo com o acúmulo de lixo (GOMES, 2003).

Machado e Alves (2013) chamam atenção indicando que o não planejamento do turismo, provoca impactos na sociedade local e no turismo. Por isso, são necessários investimentos em políticas públicas, que versam sobre a importância do turismo voltado a sustentabilidade. Governo e comunidade precisam entender que planejar é se desenvolver de forma organizada, com a visão atual de para onde desejam caminhar (VIEIRA, 2011).

O ramo turístico tem crescido em grande escala, e todos os dias surgem mais opções no que diz respeito as hospedagens. Desta forma, as empresas passam a necessitar desenvolver funcionalidades que deem a elas vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. A acirrada competição entre as organizações obrigou-as a desenvolver estratégias empresariais para se manterem no mercado (COELHO, 2013).

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção serão detalhados os procedimentos metodológicos que orientaram esta pesquisa. Sabe-se que a pesquisa científica é uma atividade que possibilita escavar dados sobre uma determinada realidade (DEMO, 1995), além de permitir o confronto entre a teoria e os dados (MINAYO, 1993).

Assim, a metodologia utilizada nesta pesquisa foi de natureza qualitativa. Que se justifica pelo fato da mesma se preocupar com um nível de realidade que não pode ser quantificado (MINAYO, 1994). Além disso, com o objetivo de buscar explicar o porquê das coisas, com as possíveis ações que devem ser tomadas, ao descrever a complexidade do comportamento humano, fomentando investigações através do estudo (SILVEIRA, GERHARDT, 2000).

Para viabilizar o estudo qualitativo, a pesquisa aconteceu em duas etapas principais: Na primeira etapa foi realizado um estudo bibliográfico. A pesquisa bibliográfica possibilita conhecer as mais variadas contribuições científicas sobre determinado assunto (OLIVEIRA, 1997). Tal estudo teve como intuito a revisão da literatura acerca da gestão de micro e pequena empresa; o microempreendedor individual; turismo e hotelaria; e por fim entender melhor a realidade do turismo no distrito de Lavras Novas.

Na segunda etapa foi realizado o levantamento empírico. A coleta de dados foi mediada por entrevistas semiestruturadas. A entrevista semiestruturada permite que duas pessoas dialoguem, além de possibilitar troca de informações acerca de determinado assunto, mediante uma conversa profissional (MARCONI, LAKATOS, 1996).

As entrevistas foram realizadas com todos os nativos do distrito de Lavras Novas que são proprietários de pousadas e chalés, sendo estes um total de vinte e cinco entrevistados. A escolha desses gestores se deu por ser uma parcela de empreendedores que não tiveram acesso a nenhuma forma de estudo prévio e, conseqüentemente, por estarem aprendendo na prática como gerenciar seu próprio negócio.

Todas as entrevistas foram gravadas e tiveram duração de, aproximadamente, 45 minutos cada. Essa técnica de coleta de dados possibilitou maior interação entre pesquisador e pesquisado, com perguntas preestabelecidas que nortearam a discussão, porém sem engessar a entrevista, de forma a manter uma maior dinâmica e permitir coletar informações adicionais sempre que necessário.

As entrevistas totalizaram 125 páginas transcritas, que foram analisadas em detalhes e resultaram em oito principais categorias.

A análise de dados teve caráter descritivo, utilizando a análise de conteúdo. O caráter descritivo deve-se ao fato de tratar os dados de forma a observá-los e analisá-los sem a interferência direta do autor. A análise descritiva busca expor os casos estudados, envolvendo técnicas padronizadas e específicas sobre a coleta de dados (VERGARA, 2000).

A análise de conteúdo, por sua vez, uma fase muito importante para a conclusão do trabalho, pois a partir dela serão apresentados os resultados e a conclusão da pesquisa. Para Bardin (1997) esse método consiste em conjuntos de técnicas de análise de comunicações que permitam inferência e interpretação dos dados, quer seja quantitativo ou não.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

Nesta etapa buscou-se relacionar os dados obtidos a partir da entrevista com os vinte e cinco proprietários nativos em Lavras Novas com a base teórica. Resultaram a partir da análise de conteúdo, as seguintes categorias: principais motivações para a abertura do próprio negócio e para a continuidade no mercado; os principais desafios de gestão; informações sobre a competitividade do mercado; aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas; e visão de planos futuros.

### 4.1 Motivações para a abertura das empresas

Muitas são as motivações, que fazem com que o empreendedor queira ter o próprio negócio, sendo o turismo uma atividade de grande possibilidade para quem o almeja.

No que tange aos objetivos iniciais que incentivaram os microempreendedores na abertura de seus empreendimentos no setor da hotelaria, listam-se as motivações do Quadro 1.

Quadro 1: Categoria motivações para a abertura das empresas

1. O crescimento turístico em Lavras Novas
2. A possibilidade de uma renda extra
3. Desemprego (rescisão, não conseguir outro emprego)
4. Não precisar trabalhar para terceiro
5. Esgotamento emocional
6. Observar o sucesso de outros empreendimentos
7. Utilizar a própria casa
8. Mão de obra familiar
9. Ser dono do próprio negócio
10. Experiência na área
11. Observar o mercado e a demanda
12. Independência e estabilização financeira

**Fonte: Elaborado pela autora (2018).**

Observa-se que a maioria dos empreendimentos analisados são microempresas de cunho familiar. O crescimento turístico em Lavras Novas foi mencionado por todos os entrevistados como um grande motivador para a abertura dos negócios, pois almejavam

usufruir dos atrativos que Lavras Novas lhes ofereciam, como Gomes (2013) já havia descrito os principais motivos para o crescimento turístico em Lavras Novas.

A possibilidade de uma renda extra se deve ao fato de agregar à renda da família, e até mesmo de se tornar o ganho principal, o que valida as falas de Oliveira e Vitte (2004) acerca da possibilidade de renda extra através da atividade do turismo.

O desemprego, por exemplo, deve-se ao fato de uma grande parcela da comunidade ter sido surpreendida pelo fim das atividades da antiga Novelis, que se localizava em Ouro Preto, e que era a grande responsável por gerar empregos para a população do distrito, certificando as falas de Silva (2013), ao relatar as mudanças nas formas de trabalho em Lavras Novas. A partir desse fato houve a possibilidade de abrir o próprio negócio, e não necessitar trabalhar para terceiros, outro fator citado pelos entrevistados.

Alguns empreendedores possuíam grande experiência no ramo de hotelaria, pois já trabalhavam para outras pousadas e chalés, contudo, relataram um grande cansaço devido ao esgotamento emocional por não terem flexibilidade em seus horários e terem que trabalhar exclusivamente gerando renda para outrem.

Além desta experiência, com a abertura do próprio negócio, os empreendedores poderiam contar com a ajuda dos familiares para gerir a empresa. Essas constatações podem ser observadas nos relatos a seguir:

Não trabalhar para outras pessoas, trabalhar para mim, ter meu próprio negócio, e como o foco de Lavras Novas é o turismo, aproveitar disso para ter uma renda. Todas as pessoas que estavam abrindo o próprio negócio, estavam conseguindo atingir os objetivos, pensamos em também aproveitar as oportunidades. (Entrevistado 6, 2017).

Inicialmente foi para ter uma renda extra né, tipo viu que Lavras Novas estava crescendo muito, e como já tinha outros lugares que alugavam com frequência aí o intuito todo foi para ter uma renda extra. Aqui na nossa casa praticamente todo mundo já tinha prestado serviço em outra pousada, aí já conhecia mais ou menos a rotina. E gente sabe que a demanda é muito grande neste negócio no final de semana (Entrevistado 17, 2017).

As coisas aqui foi acontecendo mesmo, depois que meu esposo ficou desempregado, ele trabalhava na Novelis, e nossa renda era totalmente do salário que ele recebia. A Novelis fechou, ele ficou desempregado, aí como ele recebeu um bom dinheiro com a rescisão, nós decidimos construir alguns chalés, de maneira a voltar a ter alguma renda, além de fazer alguns bicos na rua. Pra gente ajudou demais, conseguimos ter uma renda, e ainda trabalhar em casa (Entrevistado 21, 2017).

O turismo em Lavras Novas foi tomando forma de maneira muito espontânea, devido à característica natural do distrito e sua capacidade de atrair pessoas. Em conjunto com esses fatores a possibilidade de obtenção de uma renda extra através do investimento no turismo,

fez com que uma parcela da população nativa em Lavras Novas desenvolvesse o próprio negócio e buscasse motivações para dar continuidade ao empreendimento.

#### 4.2 Motivações para a continuidade nos negócios

No que se refere às motivações que os fazem continuar no ramo da hotelaria. As respostas foram categorizadas conforme o Quadro 2.

Quadro 2: Categoria motivações para continuidade nos negócios

1. Retorno financeiro
2. Qualidade de vida
3. Realização pessoal
4. Flexibilidade de horários
5. Possibilidade de crescimento
6. Reconhecimento

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Acerca das motivações, o fator que os entrevistados consideram mais importante para continuarem neste ramo é que em pouco tempo conseguem obter um retorno do investimento realizado. Alguns dos empreendedores já possuem suas rendas provenientes apenas do próprio negócio, além de uma maior flexibilidade nos horários.

Outro fator listado pelos entrevistados é a qualidade de vida, pois estes consideram que o fato de trabalharem em casa, fazendo o que gostam lhes proporciona desfrutar mais do lazer.

Lavras Novas atualmente é um local que atrai muitos investidores, que se instalam no distrito para terem outra opção de renda, deste modo, o fato dos próprios moradores de Lavras Novas terem tido a oportunidade de também criarem os seus empreendimentos traz a eles um reconhecimento e sentimento de realização pessoal. Como forma ilustrativa, alguns trechos das entrevistas são apresentados:

A flexibilidade do negócio, não precisar sair para trabalhar, e o retorno financeiro que hoje temos com os chalés, nossa família depende inteiramente da renda dele gerada. Antes todos tinham que trabalhar em Ouro Preto, era um desgaste muito grande. Com o trabalho em casa as coisas ficaram mais fáceis. (Entrevistado 2, 2017).

O retorno que já começamos a ter, repondo o valor de investimento, e por que fazemos que gostamos, isso não tem preço. Além estar em casa né, precisou dar uma

descansada, eu posso, por que sou o dono, e não tenho que cumprir horário fixo, como se eu estivesse em outra empresa. (Entrevistado 11, 2017).

Primeiro é o reconhecimento dos clientes, que ficam com agente e gostam. Outra coisa é o retorno que já começamos ter. E também a questão de não precisar trabalhar para os outros. Igual as pessoas saem de casa 07 horas da manhã para trabalhar para terceiros, aí a gente vê que esse tempo se a gente estivesse trabalhando pra gente o quanto nós iríamos crescer. Hoje o povo está tendo uma visão diferente, antes queriam trabalhar só fichado, agora que ter o próprio negócio (Entrevistado 25, 2017).

Para que uma empresa, independente do ramo, se mantenha e cresça no mercado é preciso passar por várias provações, a começar pela confiança do próprio dono em acreditar que o seu sonho pode dar certo. Como observado a realização pessoal em conjunto com o reconhecimento, faz com que os empreendedores se sintam motivados a continuar trabalhando, mesmo enfrentando desafios para gerir a empresa.

### 4.3 Desafios da Gestão

Gerenciar uma empresa, não é a mais fácil das tarefas, exige muitas habilidades que favoreçam a sobrevivência no mercado. As microempresas, e muitas delas de cunho familiar, ainda contam com maiores desafios e peculiaridades em sua gestão. Outro elemento que pode dificultar o gerenciamento é que geralmente quem ocupa os postos chaves da empresa são os próprios familiares, devido ao regime de contratação limitado, o que impede a contratação de profissionais especializados.

O Quadro 3, elenca os maiores desafios e dificuldades listados pelos entrevistados.

Quadro 3: Categoria desafios da gestão dos empreendedores em Lavras Novas

1. Infraestrutura do distrito (falta de água; de saneamento básico; sinalização e dificuldade de acesso ao distrito)
2. Crescimento desordenado
3. Negócio familiar
4. Falta de formação acadêmica
5. Estrutura da concorrência
6. Falta de informação
7. Falta de parceria
8. Dificuldade de mão de obra
9. Recurso financeiro escasso
10. Ausência de incentivo por parte da prefeitura

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Lavras Novas teve um crescimento muito acelerado e de forma desordenada, o que provocou grandes impactos negativos em toda a estrutura do distrito. Analisando as principais respostas dos entrevistados, percebe-se que a ausência de uma infraestrutura adequada, acarreta a falta de água, piques de energia, e dificuldades de acesso ao distrito, foram esses os principais fatores apontados, que dificultam a gestão destes empreendedores, pois são fatores externos a organização, que não dependem inteiramente do empenho de cada um para se resolverem, convergindo com o que Dutra (2013), escreve sobre os impactos do turismo, e a necessidade de melhoria na infraestrutura do distrito.

Todas as empresas entrevistadas são de cunho familiar, e muitos disseram que alinhar os objetivos individuais com os da empresa acaba sendo um grande desafio, visto que a relação empregado e empregador não existe. Outro fator abordado como um grande desafio é a ausência de uma formação na área, de maneira a facilitar nas tomadas de decisões, o que vem de encontro ao posicionamento de Silva (2008), que diz que além da experiência o empreendedor precisa de algumas habilidades técnicas, que possa o diferenciar de seus pares.

Com o crescimento presente em Lavras Novas, muitas pousadas e chalés foram se instalando, e algumas com um porte muito grande, o que acaba por sufocar os pequenos empresários, dificultando a permanência deles no mercado. Com isso a formação de parcerias é cada vez mais difícil, além de terem que lidar com a informalidade de muitos. Os pequenos empresários possuem na sua maioria o recurso financeiro mais escasso, o que impossibilita os investimentos, reafirmando o que Gameiro (2008) e Basso (2014), explanam sobre a necessidade de redes para um fortalecimento dos pequenos empreendimentos, que não possuem recursos financeiros suficientes.

Olha se você for pesquisar aqui em Lavras Novas vai ver que tem muita pousada, chalé, e cada uma mais bonita que a outra né. E quando vem o pessoal de fora construí aqui eles têm muito dinheiro. E a gente tem essa restrição de capital, né. O que acaba impedindo da gente modificar muito nossa estrutura. Outra coisa a prefeitura de Ouro Preto não preocupa conosco para nada, somos um distrito que arrecada muitos impostos, mas que nem por isso tem um olhar da prefeitura, e isso acaba limitando, por que a estrada de Lavras Novas não tem nenhuma manutenção, aí vem os turistas com aqueles carrões, e quebram na estrada, aí eles não vão querer voltar, tudo isso essa falta de investimento pode nos atrapalhar (Entrevistado 2, 2017).

Acho que vem mais do município, nós não temos um investimento por parte da prefeitura. Nós não temos um saneamento, o esgoto daqui não é tratado, a água não atende com qualidade, e isso pode impedir o turista de querer vim para Lavras Novas, por que ele não vai estar disposto a passar por dificuldades básicas relacionadas à infraestrutura. Falta um planejamento urbano para Lavras Novas. Um exemplo nós temos banheira com hidromassagem, se fossemos depender só da água que vem da rua não poderíamos ter este serviço, por que a água é muito amarela, então tivemos que fazer um investimento, colocando filtros, para conseguir oferecer

esse serviço, então problemas relacionados a estrutura não depende só dos moradores, tem muita coisa que resolvemos sozinhos, mas outros é impossível (Entrevistado 7, 2017)

Olha, eu acho que a estrutura de Lavras Novas, pode atrapalhar. Por que não teve planejamento para todo o crescimento. Hoje não temos água, suficiente para atender a demanda, então um grande empresário hoje, tem condições de fazer um poço artesiano, captar água de outras formas, que a gente devido aos nossos recursos financeiros não temos. Então turista pode escolher ficar com eles e não com a gente por conta destes recursos, a garantia de poder tomar banho. Então para nós fica muito difícil manter diante da falta de infraestrutura (Entrevistado 13, 2017).

Muitos são os desafios para gerir uma empresa e estes perpassam pela capacidade individual, seja através de uma formação acadêmica, ou pela capacidade de atender as mais variadas demandas, seja pelas mudanças no ambiente que demandam mais de órgãos públicos. Assim sendo, a forma de se organizar deve acompanhar todas as mudanças.

#### **4.4 Mudanças na forma de se organizar**

Toda empresa para continuar no mercado precisa acompanhar as mudanças e se adaptar aos modelos de inovação que são sempre constantes. Isso requer uma visão sistêmica sobre o próprio negócio, bem como uma visão crítica do ambiente externo.

Para a sobrevivência, faz-se necessário trilhar as metas e objetivos que desejam alcançar. Para compreender a forma de organização dos micro e pequenos empresários, e as formas que eles têm se preparado para o atendimento ao cliente, foi indagado como eles se organizam, tendo em vista as mudanças que ocorrerão durante o ciclo de vida das empresas, e o perfil dos turistas em constante mudança.

Quadro 4: Categoria mudanças na forma de se organizar

1. Sem organização (no início não tinha planejamento/ construção sem metas, planilhas de gastos)
2. Melhoria contínua
3. Empresa familiar (dificuldade de delimitar tarefas)
4. Não tem funcionário
5. Funcionograma
6. Planejamento formal
7. Sobrevivência de mercado
8. Análise do ambiente externo e interno
9. Busca por formação/cursos de capacitação
10. Estipular Metas

11. Falta de tempo para planejar ações futuras
12. Reuniões mensais

**Fonte: Elaborado pela autora (2018).**

Observou-se que muitos dos entrevistados afirmaram que no início do empreendimento não havia nenhuma forma de planejamento, mesmo por que muitas empresas surgiram no ápice de uma grande necessidade, justificando assim a inexistência de um planejamento. Concordantemente os entrevistados disseram que nas atuais condições é impossível levar a empresa adiante, sem um mínimo de planejamento, mesmo alguns dizendo que por falta de tempo, se dedicam pouco para este planejamento.

No início das atividades de alguns dos entrevistados, as ações não eram pautadas conforme as necessidades dos clientes e as exigências do mercado. As decisões não tinham um embasamento no macro ambiente, baseavam-se somente naquilo que eles julgavam estarem certos.

Outro ponto exposto pelos entrevistados foi o fato de não terem funcionários, o que acarreta uma demanda de serviços muito grande e que por este motivo, acabam deixando a organização um pouco na tangente, atendo-se somente aos problemas visíveis e atuais, o que reafirma o que Pereira (2017), sobre a demanda excessiva de um microempreendedor.

Entretanto, com as mudanças no cenário, a entrada de novos concorrentes, forçou os entrevistados a darem uma maior importância ao rumo das empresas, dando-se através de reuniões, onde conseguem estipular as metas de melhoria contínua para conseguirem acompanhar as tendências no ramo do turismo.

Com o passar dos anos e com a experiência adquirida, os empreendedores relataram que a organização foi melhorando, eles passaram a analisar o que o mercado ditava como opção de melhoria, mas acima de tudo eles obtiveram uma visão sobre o próprio negócio e suas possibilidades pessoais.

Como forma de organizar melhor, alguns empresários citaram utilizar um funcionograma e organograma, com as descrições de cargos e funções de cada pessoa que exerce alguma atividade, para delimitar claramente as funções que cada pessoa deve desempenhar, evitando assim desperdício de tempo e dinheiro despendido em algumas atividades.

Unanimemente, todos reafirmaram que o planejamento é uma ferramenta para sobrevivência no mercado, mas que ainda, infelizmente, nem todos conseguem estipular suas

metas, cumprir os prazos, porque vão acontecendo situações corriqueiras do dia a dia que acabam tomando muito tempo e impedindo de sentar e planejar as ações futuras.

As coisas foram acontecendo, fomos melhorando a cada construção. Se for ver o início era tudo muito simples, por que não tinha tanta exigência. Mas com o crescimento eu tive que melhorar e mudar muita coisa, por que foi uma necessidade, o cliente chegava, e queria ficar em quarto pequeno, tive que reformar meu quarto, só um exemplo para ver que o cliente me ajudou a estar como estou agora. (Entrevistado1, 2017).

Eu sempre digo que eu tenho que estar onde a informação está [...] Hoje se você me perguntar qual o planejamento para a pousada vou abrir a agenda, e tenho tudo escrito [...]. Mas isso eu fui aprendendo quebrando a cara mesmo, por que tinha dia que o cliente chegava e eu não tinha feito à reserva dele, dava aquela confusão. Então eu tive que aprendi com os apuros que já passei. (Entrevistado 2, 2017).

Fiz estudo sobre o que é bom, fiz uma análise sobre o que o cliente procura aqui em Lavras Novas [...] Hoje melhoramos, graças a abertura que tivemos para o novo, de aceitar as novidades e ver maneiras de adaptá-las à nossa realidade [...] , e outra coisa, os nossos concorrentes que tem mais dinheiro acabam sendo inspiração para nós, por que eles tem mais acesso à informação.(Entrevistado 7,2017).

Hoje estamos bem organizados, estamos trabalhando para formalizar o negócio. É preciso ter um planejamento para conseguir administrar o negócio, Hoje temos aqui em casa três pessoas envolvidas diretamente com a pousada, acaba que cada um pensa de uma maneira, então precisa de um foco, uma meta de onde quer chegar, por que se não a empresa não caminha [...] (Entrevistado 21,2017).

Para conseguir sobreviver no mercado, a empresa deve adotar uma forma de se organizar, mesmo que não formal, para que assim ela consiga trilhar seus objetivos, e determinar os meios para alcançá-los. Quando a organização consegue se planejar e se organizar, tem grande possibilidade de desenvolver um diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes.

#### **4.5 Mercado competitivo**

O turismo em Lavras novas é bastante afluente, e desde o início tem mostrado um potencial de crescimento e desenvolvimento. Desta forma, muitas empresas do ramo hoteleiro de desenvolvem, com a finalidade de atender a demanda crescente de turistas. Para compreender a dinâmica do mercado, os entrevistados foram questionados quanto ao mercado de atuação de suas empresas, sobre seu relacionamento com os concorrentes e os meios alternativos para driblar a concorrência e obter um diferencial competitivo.

Quadro 5: Categoria mercado competitivo

1. Mercado competitivo
2. Relação saudável com os concorrentes
3. Aumento na oferta de serviço
4. Novos entrantes no mercado
5. Estrutura da concorrência

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Para Brito e Brito (2012), a existência da competitividade pode favorecer os empreendimentos a buscar um resultado satisfatório por meio de uma diferencial em relação aos seus concorrentes. Percebe-se que os microempresários compreendem que o mercado no ramo hoteleiro em Lavras Novas é bastante competitivo, onde a entrada de novos entrantes forçou empreendedores a buscarem melhorias para os serviços oferecidos, visto que as condições dos serviços prestados podem determinar a sua permanência ou não no mercado.

Apesar de ser um ramo competitivo, a parceria é tida como valiosa por todos os entrevistados, que ressaltam, sempre uns indicam as vagas para os outros.

Um ponto muito exposto foi em relação aos níveis dos concorrentes, refere-se ao fato das diferenças das estruturas das pousadas e chalés, e todo o conjunto arquitetônico, e serviços oferecidos pelos concorrentes. Devido ao fator financeiro somado ao acesso à informação, as estruturas físicas dos empreendimentos dos nativos de Lavras Novas, são em sua maioria inferiores, o que os coloca em situação de desvantagem, quando se tem uma procura por parte dos hóspedes por ambientes mais sofisticados. Devido ao poder aquisitivo destes grandes empresários, que através do capital, conseguem um poder de barganha maior, e acabam se sobressaindo em relação aos micro e pequenos empresários.

Entretanto, ainda assim a demanda consegue suprir a oferta, fazendo com que tenha público para todo mundo, para gostos e bolsos diferentes.

O mercado é muito competitivo. Mas acredito que se está crescendo por que a procura também, está crescendo. Mas tem muitas pousadas, chalés, quarto para alugar. Mas cada um tem seu jeito de trabalhar, acaba que cada um tem que procurar se diferenciar. (Entrevistado 11, 2017).

Muito competitivo, tem muitas pousadas, quartos, chalés. Mas isso é bom por que nos reforçar sempre buscar melhorar. Eu falo por mim aqui sabe, as vezes a gente fica muito acomodado, não busca melhorar, e quando tem concorrência a gente acaba tendo que buscar melhorar. (Entrevistado 23, 2017).

Conheço meus concorrentes, sei os serviços que eles oferecem, e isso é uma coisa saudável sabe. Através de conversas mesmo, vou vendo o que eles estão oferecendo.

Mas por exemplo aqui na minha rua, deve ter umas três pousadas, mas uma sempre indica para a outra [...] (Entrevistado 9, 2017).

O mercado econômico é dinâmico e competitivo. Vários são os fatores que fazem com que a organização perca participação no mercado. No caso do turismo em Lavras Novas a oferta do serviço é muito grande, causando uma concorrência maior. O fato de Lavras Novas atrair muitos investidores, como já escrevia Silva (2013), corroborando para o entendimento acerca da diversidade arquitetônica existente no distrito. Como existem variadas estruturas arquitetônicas, e variados níveis e gostos, é importante que se desenvolva ações de marketing para divulgação das organizações.

#### **4.5.1 Ações de Marketing**

Uma das maneiras para atrair mais clientes é através da divulgação. Os entrevistados foram questionados sobre quais ações de marketing eles desenvolvem nas suas empresas. E as principais formas foram listadas abaixo.

Quadro 6: Categoria ações de marketing

1. Booking.com
2. Página no Facebook
3. Conta no Instagram
4. Site Próprio
5. Aplicativo Lavras Novas
6. Boca a boca

**Fonte: Elaborado pela autora (2018).**

As redes sociais são utilizadas por todos os empreendedores para divulgação das pousadas, dos chalés, e tem dado muito resultado para os empreendimentos. A novidade está sendo a utilização do aplicativo Lavras Nova, que é um meio de acesso rápido por parte dos clientes, com informações atuais.

Além do aplicativo, a maioria dos entrevistados disse ter uma página no Facebook, bem como uma conta no Instagram, além de estarem investindo em um site próprio. Quando eles utilizavam um site em conjunto não conseguiam ser atendidos de forma coerente e em tempo imediato, pois eles faziam modificações nos chalés/pousadas, mas os clientes não tinham acesso a essas informações. A utilização das mídias sociais é considerada pelos

entrevistados com um diferencial competitivo, visto que conseguem se aproximar dos clientes e ainda de acordo com Ito (2012), são estratégias diferenciadas, faz com que se tenha vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Quando questionados sobre as ações de marketing, todos eles disseram estar usando as mídias sociais, entretanto, um dos entrevistados disse ainda, ter receio de divulgar muito e não ter condições de atender a demanda, devido as suas restrições de ser microempresário e com o cadastro no MEI não ter a possibilidade de contratar funcionários.

Olha minha ação em marketing é bem simples, e barata. É uma área que meus próprios clientes me questionam que preciso ainda melhorar. Eu prefiro muito mais o boca a boca. E por outro lado tenho medo de não dar conta de atender a demanda que é criada quando abro o leque das divulgações, por que trabalho praticamente sozinho nesta área (E19, 2017).

Eu faço as minhas propagandas através do aplicativo de Lavras Novas, que uma menina aqui mesmo de Lavras Novas criou e estamos usando dele para atrair clientes. E tem uma hóspede minha que está fazendo um site próprio para os meus chalés, só que quero através deste marketing, divulgar a história de Lavras Novas, como surgiu o turismo em Lavras Novas. Mas a minha melhor propagando é o boca a boca, as pessoas vem se hospedam, e indicam para outras pessoas, isso pra mim hoje é o que mais dá retorno, de tudo que uso para divulgar. Sempre vem alguém que foi indicado por outras pessoas que gostaram, isso é sem dúvida a melhor propaganda, que a satisfação do cliente a ponto de falar dos meus chalés para seus parentes, amigos (E8, 2017).

Percebe-se que os empreendedores estão, mesmo que com algumas dificuldades, buscando maneiras de acompanhar as tendências da tecnologia, e com isso oferecer em tempo real informações assertivas sobre os empreendimentos. Tudo isso na busca por tornarem-se competitivos no mercado em que atuam.

#### ***4.5.2 Diferencial competitivo***

Quando se observa uma grande oferta de um determinado produto ou serviço, as empresas precisam apostar em inovação para acompanhar o mercado e garantir o seu crescimento. Desta forma, os empreendedores foram questionados sobre quais ações ou serviços têm dado a eles um diferencial competitivo em relação aos concorrentes. As principais respostas foram listadas no Quadro 7.

Quadro 7: Categoria diferencial competitivo

1. Hospitalidade própria de Lavras Novas
2. Estrutura do chalé
3. Área externa
4. Hospitalidade
5. Atendimento (personalizado, reciprocidade)
6. Simpatia
7. Exclusividade
8. Acolhimento
9. Vista dos chalés
10. Localização
11. Compromisso com o hóspede
12 Diversidades nos serviços oferecidos (foco em vários nichos de mercado)

**Fonte: Elaborado pela autora (2018)**

Para se diferenciarem de seus muitos concorrentes, os pequenos empreendedores do ramo hoteleiro de Lavras Novas, consideram unanimemente o atendimento como um grande diferencial, visto que podem oferecer serviços personalizados pelo fato de estarem bem próximos aos seus clientes. Eles associam esse atendimento a uma hospitalidade própria do distrito.

A estrutura externa é devida as mudanças realizadas na infraestrutura dos chalés e pousadas como forma de melhoria, o que faz com que eles se assemelhem na estrutura dos grandes empreendimentos, e consigam um diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes.

Outra forma alternativa que eles têm encontrado para se diferenciar, é oferecer serviços adicionais, de maneira a agregar ao valor da hospedagem.

Olha isso posso falar com certa garantia, o nosso atendimento é muito bom, como estamos muito próximos, e além de funcionários somos os donos a gente faz de tudo para oferecer o melhor de nós. Outra coisa, a nossa localização também é muito boa, estamos bem no centro perto de restaurante, barzinho, e isso facilita o acesso dos clientes (Entrevistado22, 2017).

Temos hoje uma estrutura do chalé muito boa. Temos uma área externa que poucos chalés do nosso nível têm. Mas o melhor é o nosso atendimento, mas isso vem de Lavras Novas mesmo, um lugar de pessoas hospitaleiras, herdamos essa característica (Entrevistado3, 2017).

Observa-se que mesmo com a inexperiência ocasionada pela ausência de formação acadêmica, a qualidade no atendimento, que é considerada característica inerente do distrito de Lavras Novas, faz com que os empreendimentos se destaquem e ganhem visibilidade. Estar

atento aos diferenciais, tornando-os potenciais e ainda acompanhar a inovação, colabora para que as empresas tenham condições de pensar na continuidade futura dos trabalhos.

#### 4.6 Preparação para o futuro

Criar uma empresa e se manter no mercado, não é uma tarefa fácil, visto que a dinâmica do mercado é quem determina a sobrevivência do negócio. Os empreendedores têm um desafio complexo, avaliar e pensar no presente e ter uma visão sobre o futuro.

Para compreender como os pequenos empreendedores lidam com a preparação para o futuro das empresas, foi questionado como eles têm se preparado para o futuro, os principais aspectos estão listados no Quadro 8.

Quadro 8: Categoria preparação para o futuro

Disponibilizar serviços em conjunto com bares restaurantes e passeios.
Buscar formas de fazer curso de atendimento ao cliente.
Não aumentar quartos, melhorar os já existentes.
Troca de equipamentos eletroeletrônicos.
Aumentar a utilização das redes sociais para divulgação.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Ao fazer a análise sobre como que os empreendedores entrevistados estão se preparando para o futuro, percebe-se uma fala muito consciente sobre a situação atual em Lavras Novas, que devido a algumas restrições de infraestrutura, eles não têm tanto interesse em ampliar a área dos quartos, para aumentar o número de atendimento, por entenderem que estão inseridos em um contexto que não oferece condições favoráveis para o aumento no fluxo turístico.

Entendendo essa realidade para o futuro, eles pretendem melhorar os serviços que já oferecem, buscando promover parcerias com bares e restaurantes que ofereçam serviços complementares, de modo a acrescentar valor ao serviço de hospedagem por eles oferecido, além de fomentar a economia local ajudando a desenvolver outras formas de comércio.

É meta futura também procurar por aperfeiçoamento, por meio de cursos de capacitação em atendimento ao cliente, serviço de camareira, dentre outros, pretendendo

disponibilizar uma maior qualidade nos serviços oferecidos. Outra preocupação é iniciar curso de inglês, visando se preparar para uma demanda futura de turistas internacionais.

Vou melhorar a estrutura externa, e pretendo, com a ampliação do meu negócio, fazer a contratação de mais pessoas para serem meus colaboradores. Vou procurar cursos de capacitação para melhorar as atividades que realizo. Vejo que o caminho é melhorar aquilo já vem dando certo, e sempre que surge oportunidade buscar crescer. (Entrevista 12, 2017).

Todos os meus chalés hoje possuem placas solares, para trazer uma economia, e hoje já vejo essa economia. Pretendo continuar com esses incrementos que vão me ajudar a diminuir os meus gastos, pois acredito que diminuindo meus gastos, vou conseguir investir em algo que vá agregar mais valor ao meu serviço (Entrevistado 3, 2017).

Falar em grandes mudanças, não temos planejado ainda não. Queremos melhorar a estrutura que já temos, comprar roupas de cama novas, trocar os eletrônicos dos chalés, essas coisas, que a gente julga pequena, mas que faz a diferença,. Agora pra fazer construção, aumentar, aí tem que ter o dinheiro já guardado. (Entrevistado 20, 2017).

O que nós já até iniciamos este ano foi um curso de Inglês que fazemos em Ouro Preto, e que iremos continuar no próximo ano. E queremos buscar fazer alguns cursos de capacitação também, já dei uma olhada que a ADOP tem planos para oferecer curso anos que vem e tem o SEBRAE também. Vamos focar nisso em nos preparar melhor para atender nossos clientes (Entrevistado7, 2017).

Os empreendedores também foram indagados sobre como querem ser reconhecidos pelos seus clientes.

Unanimemente todos disseram que desejam que o atendimento continue sendo o principal motivo de elogio, e que desejam que suas pousadas ou chalés tenham o mesmo reconhecimento que as grandes pousadas têm em Lavras Novas.

Percebe-se que mesmo em condições diferentes de seus concorrentes, eles pensam em melhorar o serviço oferecido e manter a qualidade percebida de seus clientes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo identificar como os gestores nativos de Lavras Novas, do setor hoteleiro, têm se preparado para o aumento do fluxo turístico no distrito. Especificamente, buscou-se identificar a motivação desses empreendedores para abrir o negócio e se manter no mercado, compreender a dinâmica da gestão dos empreendimentos, identificar as ações para se manter no mercado e os planos futuros.

A partir das entrevistas, foi possível identificar a grande mudança de comportamento dos empresários desde a criação de suas empresas até os dias atuais. Percebe-se que as mudanças se deram por grande influência do mercado, que foi se diversificando, e pela exigência dos clientes por serviços de melhor qualidade. Foi constatado também que a experiência em serviços anteriores no setor do turismo deu a alguns empreendedores fortes condições para competir com os grandes empreendimentos que se instalaram em Lavras Novas, que apresentam maior poder aquisitivo e estruturas mais sofisticadas de pousadas e chalés.

Os empreendedores nativos do setor hoteleiro de Lavras Novas vivem hoje grandes desafios que os fazem buscar soluções inovadoras. Por um lado, são evidenciadas questões internas devido ao porte das empresas e aos recursos financeiros limitados que, muitas vezes, impedem o investimento e, conseqüentemente, o crescimento. Por outro lado, eles enfrentam desafios externos, relacionados à infraestrutura de Lavras Novas, pois o crescimento desordenado acarretou em impactos negativos para o distrito.

Observou-se que os relatos dos entrevistados são congruentes e quase sempre complementares uns aos outros, tal semelhança é devido ao porte dos empreendimentos, a cultura local e às necessidades que são comuns para a comunidade. O distrito sofre com a ausência de saneamento básico adequado, fornecimento de água para todos os usuários, dentre outros problemas.

Os resultados deste estudo apontaram que a sobrevivência do turismo em Lavras Novas requer grandes esforços dos órgãos públicos e, principalmente, da conscientização e articulação organizada dos pequenos empresários, para a superação das questões que desafiam a sobrevivência dos negócios.

Ouro Preto é uma cidade com muitas demandas e com muitos distritos, o que dificulta uma atenção específica para Lavras Novas pelos órgãos gestores. Diante disso, seria de fundamental importância uma organização mais eficiente dos empresários dos diversos

setores em conjunto com a população, articulando ações conjuntas com a Associação de Moradores para conseguir resultados mais efetivos para a comunidade.

Paralelo à articulação conjunta por benefícios coletivos à comunidade, é importante que os donos de pousadas, chalés, bares e restaurantes identifiquem os principais gargalos de seus negócios, no âmbito interno, e trabalhem em soluções possíveis para contorná-los. Primeiramente buscar junto ao órgão responsável pelo distrito, a prefeitura Municipal de Ouro Preto, coletar informações sobre os plano diretor da cidade e sua extensão ao distrito, de forma a viabilizar ações pautadas às maiores exigências do distrito.

Vale salientar que as entrevistas apontaram para as deficiências em relação à formação técnica dos pequenos empresários. Assim, essa articulação conjunta também possibilitaria articular, junto à prefeitura e outros órgãos, parcerias para oferecer cursos de aperfeiçoamento e capacitação, de forma a melhorar a qualidade dos serviços prestados no distrito. Tais cursos poderão ser vinculados a algum programa de extensão em parceria com a Universidade Federal de Ouro Preto, a fim de qualificar os microempresários, a respeito da administração do próprio negócio, e demandas turísticas.

Espera-se que este trabalho ajude a evidenciar a realidade dos micro e pequenos empresários nativos de Lavras Novas do setor hoteleiro, bem como incentivá-los a buscar qualificação e parcerias, visando melhorar o desempenho das empresas e, conseqüentemente, a avaliação dos clientes que passam pelo distrito.

Sugerem-se como futuros estudos, novas pesquisas que retratem sobre o turismo em Lavras Novas e as demandas dos micro e pequenos empresários de outros setores. Estudos quantitativos que detalhem o crescimento turístico quantifiquem e identifiquem quem são os microempresários da cidade também são bem-vindos. Pois quanto mais pesquisas, mais conhecimento sobre a realidade do distrito.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BASSO, D. A. Gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas, **Journalofexactsciences-JES**, v.2, n.1, p. 05-08, Jul - Set 2014.
- BORGES, A.F; BRITO, M.J.de; LIMA,J. B; CASTRO, CL.de.C. Empreendedorismo em empresas familiares: A pesquisa atual e os desafios futuros. **RAM, REV. ADM. MACKENZIE**, v. 17, n. 2, p. 93—121, SÃO PAULO, 2016.
- BRITO, R. P. de; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 1, p. 70-84, 2012.
- CHAGAS, M. M. D.; MARQUES JÚNIOR, S. Análise da relação causal entre imagem de destinos, qualidade, satisfação e fidelidade: um estudo de acordo com a percepção do turista nacional no destino turístico Natal. **Turismo: Visão e Ação**, v. 13, n. 2, p. 274-275, 2011.
- COUTINHO, H. P. M; COUTINHO, H. R. M. Turismo de Eventos como Alternativa para o Problema da Sazonalidade Turística. **Revista Eletrônica Aboré**. Publicação da Escola Superior de Artes e Turismo Edição 03/2007, p. 01-13.
- DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.
- FUHRMANN, C. V.; RIBEIRO, M.A. J. A importância do planejamento da atividade turística. **VIII Fórum Internacional de Turismo do Iguaçu**. Foz do Iguaçu, Paraná, 2014.
- GAMEIRO, P. As Organizações em Rede. **BOCC**, 2008.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T (orgs). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GOMES, L. M. R.; SILVA, E.; RIBEIRO, G. A.; GRIFFITH, J. J. Problemas ambientais causados pelo ecoturismo no setor urbanizado do Subdistrito de Lavras Novas, Ouro Preto, MG. **Turismo: Visão e Ação**, v. 5, n. 3, p. 239-248, 2003.
- INÁCIO, R. de O.; XAVIER, T. R.; RODRIGUES, M.D ; INACIO, S. A. O. . Redes e o turismo: um estudo de caso na cidade de Ouro Preto. In: XXXIV Encontro da ANPAD, 2010, Rio de Janeiro. XXXIV Encontro da ANPAD, 2010.
- ITO, N. C; JUNIOR, P. H; GIMENEZ, F.A.P; FENSTERSEIFER, J. E; Valore Vantagem competitiva: Buscando Definições, Relações e Repercussões. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 290-307, 2012.
- LOPES, L. C.; SIQUEIRA, K. P. S.; VIEIRA, E. M. M.; FREITAS, M. A. L. Adoção de práticas de controles financeiros e não financeiros por microempreendedores individuais. **Gestão e Sociedade**, v. 8, n. 21, p. 749-766, 2014.

MACHADO, D. F. C.; GOSLING, M. A imagem do destino turístico Ouro Preto e seus reflexos na lealdade, na satisfação e na divulgação boca a boca. **Revista Acadêmica do Observatório de Inovação do Turismo**, v. 5, n. 3, art. 1, p. 1-28, 2010.

MACHADO, S. F.; ALVES, K. dos S. O turismo em Ouro Preto - Minas Gerais, Brasil - na perspectiva dos moradores. **Turismo e Sociedade**, Curitiba, v. 6, n. 3, p. 1-22, jul. 2013.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, C.; FIATES, G. G. S.; DUTRA, A.; LEITE, A. L. S.; GIAROLA, P. G. Empreendedorismo inovador gerado pelas incubadoras de base tecnológica: mapeamento da produção científica até 2013. **Revista de Negócios**, v. 19, n. 2, p. 86-108, 2014.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria método e criatividade. 17. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MINCIOTTI, S. A.; SANTOLIA, F.; KASPAR, C. A. R. P. Identificação de fatores críticos de sucesso para monitoramento do nível de satisfação de hóspedes de hotéis. **Turismo em Análise**, v. 19, n. 1, mai. 2008.

MOURA, H. J. T.; GOMES, D. M. O. A.; MOURA, H. J. O efeito da qualidade dos serviços turísticos e da imagem na satisfação do turista de Canoa Quebrada. **Revista Ciências Administrativas**, v. 11, n. Especial, p. 62-73, 2005.

OLIVEIRA, M. R. S.; VITTE, C. C. **O fenômeno turístico e suas implicações na cidade de Ouro Preto**.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira. 1997.

PEREIRA, I. P. Tecnologias da Administração e perenidade da micro e pequenas empresas. **International Journal of Innovation**, v. 5, n. 2, p. 250-269, 2017.

QUADROS, A. H. de. A hospitalidade e o diferencial competitivo das empresas prestadoras de serviço. **Revista Hospitalidade**, v. 8, n. 1, p. 15, 2011.

RIBEIRO, M.I., FERNANDES, A., CABO, P., MATOS, A. Empreendedorismo: percepções, atitudes e comportamentos dos alunos de uma instituição de ensino superior portuguesa. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas** v.2, n.2, p.29-54, 2017.

SANTOS, G. E. O. O que determina a satisfação dos turistas internacionais no Brasil?. **Turismo em Análise**, v. 24, n. 3, p. 521-543, 2013.

SILVA, Patrícia Rosvadoskida. A dinâmica local alterada pelo turismo no distrito de Lavras Novas, Ouro Preto. 2013. 114 f. **Dissertação (Mestrado em Administração Pública)**, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2013.

SOUZA, M. J. B.; TRINDADE, F. M.; FREIRE, R.; LYRA, F. R. Potencial empreendedor de empresárias do setor turístico de Florianópolis (SC). **Revista Alcance**, v. 23, n. 4, p. 455-474, 2016.

TUNES, R; MONTEIRO, P. R. R. Conhecimento em gestão, vantagem competitiva e performance empresarial: proposição e teste de um modelo fundamentado na “ResourceAdvantageTheory” em MPes. **Revista Brasileira de Marketing**, v.16, n.3, p298-316,2017.

VEDANA, G. A.; LEISMANN, E. L.; BIANCHETO, J. A. M.; STEINHORST, J. G.; CARMO, E. R. O destino dos lucros nas pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 11, n. 1, p. 74-86, 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VIANA, P. T. P.A Percepção de qualidade dos hóspedes de um resort localizado na ilha de Santa Catarina a partir da reputação on-line no site TripAdvisor.com. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 2, p. 26-36, 2017.

WALKER, J. R. **Introdução à hospitalidade**. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2002.



## EMPRESA

- 1- Como a empresa foi criada? Com qual objetivo?
- 2- O que te motivou a abrir seu negócio?
- 3- O que te faz continuar com o negócio?
- 4- Qual principal fator você considera como limitante para crescimento do seu negócio?  
(Concorrentes, acesso a cidade, acesso a informação)
- 5- Como está organizada a gestão do seu negócio?
- 6- Existe alguma política de marketing da sua empresa? Faz propagandas? Tem mídias sociais?
- 7- Você considera o mercado onde sua empresa atua competitivo?
- 8- Quem são seus concorrentes?
- 9- Você poderia identificar o diferencial de sua empresa em relação aos seus concorrentes?
- 10- Considerando que Lavras Novas hoje é um distrito conhecido em todo Brasil e recebe muitos turistas internacionais, como a sua empresa se prepara para destinar um atendimento para esse público específico?

## MUDANÇAS

- 11- Quais mudanças você observou no negócio desde a criação da sua empresa, até o período atual?
- 12- O que você considera que existe hoje em Lavras Novas que pode ser alguma ameaça para seu negócio?
- 13- Atualmente estamos vivendo períodos de crise e de enfraquecimento da economia, como esse cenário afetou seu negócio?
- 14- Quais ações você tem desenvolvido para driblar a crise, e melhorar o número de hóspedes?

## PLANOS

- 15- Existe em seus planos, alguma ação para melhoria da sua pousada ou chalé? Alguma construção ou incremento de algum serviço?
- 16- Como você tem se preparado para o futuro?
- 17- Em longo prazo, como você quer que sua empresa seja conhecida?

**Fonte: Elaborado pela autora (2018)**

## APÊNDICE B - PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Entrevistado	Fundação da empresa	Número de quartos	Estrutura dos quartos	Estrutura externa	Serviços
<b>Entrevistado 1</b>	2009	02	TV Frigobar SKY	Não possui	Café da manhã
<b>Entrevistado 2</b>	1997	23	TV Frigobar Parabólica Interfone Internet	Sala de jogos	Café da manhã
<b>Entrevistado 3</b>	2014	04	TV Frigobar OI TV Secador Mini Cozinha	Não possui	Café da manhã Passeio com Guia Turístico
<b>Entrevistado 4</b>	2006	04	TV Frigobar SKY DVD Internet	Não possui	Não possui
<b>Entrevistado 5</b>	1997	10	TV Frigobar SKY Secador Internet	Sala de Jogos Piscina	Café da manhã Passeio ecológico
<b>Entrevistado 6</b>	2010	02	TV Frigobar OI TV Secador Interfone Internet	Não possui	Café da manhã Café da tarde Passeios ecológicos
<b>Entrevistado 7</b>	1987	15	TV Frigobar OI TV Internet Banheira de Hidromassagem	Piscina Sauna Sala de jogos	Café da manhã Passeio ecológico Restaurante
<b>Entrevistado 8</b>	2015	02	TV Frigobar Parabólica	Não possui	Café da manhã
<b>Entrevistado 9</b>	1991	26	TV Frigobar SKY Internet DVD Hidromassagem	Piscina Sauna Sala de jogos Ofurô	Café da manhã Passeio Ecológico Restaurante
<b>Entrevistado 10</b>	2002	09	TV Frigobar SKY Hidromassagem	Não possui	Café da manhã Restaurante
<b>Entrevistado 11</b>	2015	02	TV Frigobar Mini cozinha Internet	Não possui	Café da manhã

<b>Entrevistado 12</b>	2001	12	TV Frigobar Internet Mini cozinha Hidromassagem	Não possui	Café da manhã
<b>Entrevistado 13</b>	2009	12	TV Frigobar SKY Internet Mini cozinha Hidromassagem	Sala de jogos	Café da manhã
<b>Entrevistado 14</b>	2012	08	TV Frigobar SKY Internet	Sala de jogos	Café da manhã Caminhada ecológica
<b>Entrevistado 15</b>	2011	05	TV Frigobar SKY	Não possui	Café da manhã
<b>Entrevistado 16</b>	2014	06	TV Frigobar DVD Hidromassagem Internet	Não possui	Café da manhã
<b>Entrevistado 17</b>	2011	06	TV Frigobar SKY Mini cozinha	Não possui	Café da manhã
<b>Entrevistado 18</b>	2013	03	TV Frigobar SKY Secador Internet	Não possui	Café da manhã
<b>Entrevistado 19</b>	2005	08	TV Frigobar SKY Secador Internet Hidromassagem Mini cozinha	Não possui	Café da manhã
<b>Entrevistado 20</b>	2012	03	TV Frigobar SKY Secador Mini cozinha Hidromassagem Internet	Sala de jogos	Café da manhã
<b>Entrevistado 21</b>	2010	06	TV Frigobar Secador Internet	Não possui	Não possui
<b>Entrevistado 22</b>	2014	02	TV Frigobar SKY Secador	Não possui	Café da manhã
<b>Entrevistado 23</b>	2013	03	TV Frigobar SKY Internet	Não possui	Café da manhã Passeio ecológico
<b>Entrevistado 24</b>	2014	04	TV	Não possui	Café da

			Frigobar SKY Secador Mini cozinha Internet		manhã
<b>Entrevistado 25</b>	2014	04	TV Frigobar SKY Internet	Sala de jogos	Café da manhã

**Fonte: Elaborado pela autora (2018)**