

# POUSADA URBANA: UM ESTUDO DE CASO DA POUSADA ZILÁH EM SÃO PAULO

Johanna Lira de Barros Carvalho<sup>1</sup>

Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, Brasil

E-mail: johannalbc@hotmail.com

**Resumo:** Na medida em que os mercados se tornaram mais competitivos na hotelaria, atrelado à diversidade de segmentos, o esforço com planejamentos estratégicos passou a abranger a pesquisa prévia de interesses e os principais motivos do mercado. O objetivo do presente artigo é identificar e analisar as estratégias competitivas da pousada Ziláh no bairro dos Jardins em São Paulo. Em busca de alcançá-lo, foi desenvolvida uma pesquisa empírica de natureza qualitativa e caráter exploratório, tendo como estratégia o estudo de caso. Desta forma, foram adquiridas informações com a proprietária e gerente da Pousada por meio de entrevista semiestruturada e observações *in loco*. Foi ainda realizado um estudo dos concorrentes a fim de compreender quais os diferenciais da Pousada em questão que, localizada em um bairro com diversos hotéis nacionais e internacionais de grande porte, encontra-se bem posicionada no mercado. A coleta de dados também foi realizada por meio de pesquisas bibliográficas e sites eletrônicos relacionados ao tema. Neste aspecto, o levantamento comparativo das informações para o desenvolvimento deste artigo levou à constatação de que a Pousada Ziláh tem, como principais estratégias competitivas, a localização e a preocupação com a hospitalidade, como também com a qualidade do atendimento e com o aconchego do ambiente. Tais fatores a tornaram uma pousada conhecida internacionalmente, encontrada em guias turísticos mundiais e sites especializados em turismo e hotelaria.

**Palavras-chave:** Estratégias Competitivas. Hotelaria. Pousada. São Paulo.

As markets have become more competitive in the hospitality, linked to diverse segments, the strategic planning efforts now encompasses the preview research of the interests and the main reasons for the market. The purpose of this article is to identify and analyze the competitive strategies of the Ziláh lodging in the Jardins neighborhood of São Paulo. In pursuit of reaching it, a qualitative and exploratory empirical study was developed, having the case study as strategy. Thus, information was acquired with the owner and manager of the lodging through semi-structured interviews and on-site observations. It was also carried out a study of the competitors in order to understand the differentials of the lodging, which is located in a neighborhood with several national and international large hotels and is, nevertheless, well positioned in the market. Data collection was also conducted through literature searches and websites related to the topic. In this respect, the development of comparative documentary element for construction of analytical textual source presented here, led to the realization that Ziláh lodging main competitive strategies location, and the concern with expressions of hospitality, as the quality of care and the host environment. These factors made it internationally known, found in world tourist guides and websites specializing in tourism and hospitality.

**Keywords:** Competitive strategies. Hospitality industry. Lodging. São Paulo.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Turismo - UNICAP PE; Especialista em Adm. Hoteleira - SENAC SP; Mestranda, Universidade Anhembi Morumbi. UAM-SP. Contato: johannalbc@hotmail.com

## INTRODUÇÃO

A competitividade da indústria tem sido uma das grandes questões empresariais no Brasil. Esse fato resultou dos esforços empreendidos pelas corporações com o objetivo de elevar a qualidade de seus produtos e serviços. O turismo como parte do setor de serviço, não ficou à margem desse processo, e está relacionado a outros segmentos entre eles, alojamento, alimentação e recreação segundo a divisão dada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, (SEBRAE,2008) e a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo CNC (2008).

No que se refere aos meios de hospedagem, que é parte integrante da atividade econômica ligada ao turismo, atualmente é possível encontrar diversas tipologias que oferecem propostas de hospitalidade diferenciadas com objetivo de atender e satisfazer diferentes clientes e, dessa forma, manter-se no mercado de forma ativa. Para isto, a formulação de estratégias perante a concorrência, são ferramentas cada vez mais necessárias, para se obter sucesso.

Este estudo foi direcionado para os meios de hospedagem do tipo Pousada, empreendimentos de pequeno porte que, segundo o Ministério do Turismo brasileiro (2014), possui no máximo 30 apartamentos. De acordo com o Sebrae (2011), as pousadas são inspiradas nas hospedarias do passado e se caracterizam atualmente como estabelecimentos que, simbolicamente, buscam conjugar o aconchego de um lar à isenção de tarefas domésticas proporcionadas pelos hotéis.

Considerando a necessidade e esforços das pequenas empresas hoteleiras em particular, de criar estratégias e manter posição no mercado eleger-se como problema desta pesquisa a seguinte questão: Como uma pousada urbana consegue manter-se ativa no competitivo universo da hotelaria da cidade de São Paulo? Para alcançar os resultados definiu-se como objetivo geral, identificar e analisar as estratégias competitivas da pousada Ziláh, localizada no bairro Jardim Paulista, zona oeste da cidade de São Paulo. Especificamente objetivou-se: a) Avaliar os elementos tangíveis (estrutura física) e intangíveis (serviços) da Pousada Ziláh; b) Conhecer os principais concorrentes da Pousada Ziláh; c) Buscar entender qual a segmentação de mercado da Pousada Ziláh.

Para direcionar a investigação foram elaboradas as seguintes hipóteses que irão confirmar ou refutar o problema da pesquisa: a) A Pousada possui ambiente familiar, o que remete ao hóspede a sensação de acolhimento; b) Na região em que se encontra não existem meios de hospedagem com propostas similares; c) A localização é o fator determinante para o cliente se hospedar na pousada.

Baseado nos métodos de Yin (2005) foi realizado um estudo de caso, "O diferenciador do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações". Yin (2005, p. 26-27). As fontes de evidência desta pesquisa qualitativa de cunho exploratório foram demonstradas utilizando entrevistas semiestruturadas, observações diretas, documentos impressos e eletrônicos relacionados ao assunto tais como: utilização dos sites das empresas que estão envolvidas neste estudo e da própria Pousada Ziláh, guias turísticos e de hotéis além do respaldo do referencial teórico levantado para o estudo.

Para proporcionar uma melhor compreensão, este artigo está organizado em três seções onde serão discutidas sequencialmente as estratégias competitivas, baseando-se em autores como (BARNEY E HESTERLY, 2007; PRAHALAD E HAMEL, 2005; PORTER,1986; SILVA, 2001; TWEED,1998; LAS CASAS 1999), que contribuem apresentando conceitos, posturas estratégicas, forças competitivas, formulação de estratégias entre outros assuntos. A segunda seção foi dedicada ao setor da hotelaria através de um breve relato da sua evolução histórica, bem como de definições, conceitos sempre com o foco dos meios de hospedagem do tipo pousada. Para o desenvolvimento do trabalho, utilizou-se de autores como (ALDRIGUI,2007; CAMPOS, 2005; COSTA ET AL., 2002; DUARTE.2003) e entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas empresas (SEBRAE). Ao final, pretende-se apresentar especificidades da Pousada Ziláh, objeto de estudo deste artigo, com suas estratégias competitivas seguidas de considerações pertinentes.

## 1 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

A busca por uma melhor posição no mercado influencia as empresas na criação de estratégias que aumentem seu desempenho e lucratividade. Para isto é importante conhecer e atender as necessidades da demanda bem como conhecer a concorrência.

Diante deste contexto, constata-se que existe grande competitividade mercadológica, no qual as empresas disputam entre si para se manterem ou obterem uma maior fatia no mercado. Silva (2001) descreve essa competição da seguinte forma:

A competição existe onde há disputa por algo que dois ou mais competidores desejam. A competição econômica pode ser encontrada em um ambiente que se denomina sistema concorrencial, no qual duas ou mais empresas disputam mais pela sobrevivência no mercado que pela própria busca do maior lucro possível (SILVA, 2001 p.36).

Para Porter (1986), a disputa entre os competidores ou concorrentes assume a forma de uma rivalidade por posição, com utilização de táticas como publicidade, inovação de produtos, aumento da oferta de garantias para clientes, serviços extras e estratégia de preços. A disputa ocorre, quando um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem oportunidades de melhorar a posição no mercado. Na maioria das empresas, os movimentos competitivos têm efeitos notáveis em seus concorrentes. Pode-se concluir que elas são mutuamente dependentes. Estes efeitos de ação e reação podem ou não fazer com que as indústrias se aprimorem.

Para formulação de uma estratégia competitiva é necessário a empresa se relacionar com o seu meio ambiente e principalmente com o meio industrial em que está inserida, o qual possui fortes influências nas regras competitivas e estratégias disponíveis.

Conforme afirma Porter (1986), as indústrias são afetadas por forças externas e com isto as empresas serão influenciadas, cabendo a elas encontrar diferentes habilidades para lidar com estas forças externas. A análise estrutural de uma indústria baseia-se na identificação das fontes e forças competitivas gerais que determinam a natureza da competição de cada uma. O grau da concorrência em uma indústria depende, portanto, destas cinco forças competitivas básicas que são: (1) novos entrantes, (2) poder de barganha dos clientes; (3) poder de barganha dos fornecedores, (4) produtos ou serviços substitutos e (5) rivalidade entre os competidores.

O conjunto destas forças determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido com um retorno em longo prazo sobre o capital investido (PORTER, 1986)

Ainda segundo o mesmo autor, uma vez diagnosticadas as forças que afetam a concorrência e suas causas básicas, a empresa está em posição para identificar seus pontos fracos e fortes em relação à indústria. Do ponto de vista estratégico, a condição crucial é o posicionamento da empresa quanto às causas básicas de cada força competitiva, porém algumas empresas são mais lucrativas do que outras, muitas vezes por adotar diferentes estratégias competitivas que conseguem superar a taxa de retorno sobre o capital investido, e isto se relaciona principalmente pela sua postura estratégica.

Embora seja difícil saber com certeza se uma empresa está seguindo a melhor postura estratégica, Barney e Hesterly (2007) afirmam que é possível reduzir a probabilidade de se cometer erros. A melhor maneira de fazer isso é escolher a estratégia da empresa de forma cuidadosa e sistemática, além de acompanhar o processo da administração estratégica o qual corresponderá a um conjunto de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que pela qual ela deverá escolher uma boa estratégia, tornando-a competitiva no mercado. Em geral, uma empresa possui vantagem competitiva quando consegue captar maior valor econômico do que as empresas concorrentes. O valor econômico é a diferença entre os benefícios percebidos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços. Portanto, o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e o valor econômico que suas concorrentes conseguem criar.

Para Tweed (1998), uma estratégia aplicada e sustentada por um longo prazo no mundo dos negócios, tem a probabilidade de ser mais bem sucedida do que a estratégia utilizada e no qual se obtenha uma única vitória no mercado, ou seja, a estratégia de curto prazo. A definição operacional sobre estratégia tem como base, uma existência prolongada representadas pelas ações adotadas ou que devem ser adotadas pelas organizações para manter vantagens competitivas no mercado.

O mesmo autor ainda comenta que, para uma estratégia funcionar eficientemente, é preciso a percepção dos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos pela organização, atendendo, assim, as necessidades de forma mais efetiva do que os produtos e serviços dos concorrentes.

Neste sentido Las Casas (1999), apresenta-se corroborando o entendimento exposto quando ressalta que o administrador que conhece bem seus concorrentes, as necessidades dos seus clientes, e os pontos fortes e fracos de sua empresa, terá maiores condições de desenvolver estratégias para melhorar o desempenho e obter resultados de acordo com seu público alvo.

Já Prahalad e Hamel (2005), comentam que as estratégias devem se basear na inovação, ou seja, as empresas devem, não apenas satisfazer o cliente mais surpreende-lo, conduzi-lo na necessidade de consumir o produto ou serviço. Assim, para os autores são destacados três tipos de empresas:

As empresas que tentam levar os clientes para onde eles não querem ir (são as empresas que consideram *insight* a ideia de ser voltada para o cliente); as empresas que escutam seus clientes e respondem às suas necessidades articuladas (necessidades que provavelmente já estão sendo satisfeitas por concorrentes com maior capacidade de prever o futuro); e empresas que levam os clientes para onde eles querem ir, mas ainda não sabem disso. As empresas que criam o futuro fazem mais do que satisfazer os clientes; elas os surpreendem constantemente (PRAHALAD E HAMEL, 2005 p. 113;114).

Tornar a concorrência irrelevante é um ponto positivo para as empresas que conseguem encontrar um segmento ainda inexistente E que tenham possibilidade de transformarem-se em necessidade ou desejo de consumidores, conforme abordado por Prahalad e Hamel (2005). A antecipação na busca de atender e entender os clientes é um diferencial nas empresas que primam por sucesso e identidade própria no mercado, principalmente ou com destaque para a hotelaria, que é um setor competitivo com diversas classificações e tipologias e que necessita compreender as transformações sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, se adequando e inovando, para surpreender e criar valor no produto ou serviço oferecido ao hóspede.

## 2 MEIOS DE HOSPEDAGEM TIPO POUSADA

O turismo, como atividade econômica, está atrelado ao setor de serviços e vem evoluindo de forma expressiva na economia brasileira, possibilitando o desenvolvimento de regiões, gerando empregos e melhorando a qualidade de vida em algumas comunidades.

A hotelaria é componente fundamental na atividade turística, pois, sem um local para que o turista seja alojado, acolhido não seria possível a sua permanência temporária na localidade com a consequente movimentação econômica da região, seja na compra de passeios, transportes, artesanato, alimentos e bebidas etc. (ALDRIGUI, 2007).

Comprovando a importância do turismo como atividade econômica no Brasil, o Conselho Mundial de Viagens e Turismo (*World Travel & Tourism Council-WTTC*) realizou o estudo anual denominado “Viagens e Turismo: Impacto Econômico”, com dados coletados em 184 países, no qual o Brasil aparece em 6º lugar no *ranking* de países, levando em consideração vários indicadores do setor como, a importância do turismo para o PIB (Produto Interno Bruto), geração de empregos diretos e indiretos, divisas geradas por turistas internacionais e investimentos públicos e privados.

De acordo com o relatório do WTTC, entidade que reúne os maiores empresários de turismo no mundo, a tendência no impacto do turismo para economia do Brasil é que o país alcance 10,3% do PIB (R\$ 700 bilhões) em 2024. Espera-se também, que no mesmo ano, o turismo empregue 10,6 milhões de pessoas no Brasil, ou seja, 9,7% do total (EMBRATUR, 2014).

A demanda por ofertas turísticas justifica o crescimento da atividade no setor de serviços turísticos na economia do Brasil E exige, em contrapartida, uma compatibilidade por parte da infraestrutura e principalmente no que se refere aos serviços voltados para este setor como transportes, locadoras de automóveis, agências de viagens e serviços de alimentação e hospedagem. Os serviços hoteleiros configuram-se como um dos mais importantes, pois representam a base de permanência temporária do turista (BRASIL, 2014).

De acordo com o artigo 23 da Lei nº 11.771/2008 do governo Federal brasileiro:

Consideram-se meios de hospedagem os empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária.

Além da definição oficial do governo Federal, alguns autores como Duarte (2003), define meios de hospedagem como sendo todos os estabelecimentos que, em sua atividade comercial, oferecem o seu produto, unidade habitacionais, como são os hotéis (todas as suas categorias), flats, apart – hotéis ou residências, pousadas, motéis, colônias de férias, albergues, etc.

A origem da palavra hospitalidade está do latim, em *hospitalis Jupiter*, o deus dos viajantes. A palavra incorporou-se ao vocabulário de alguns idiomas, indicando os serviços da área de hospedagem e alimentação. Nos Estados Unidos, definem-se

como *hospitality industry* todas as atividades voltadas para esses serviços. Do mesmo modo fazem outros países de língua inglesa. No Brasil, a identificação desses serviços é feita pela palavra *hotelaria*. (CAMPOS, 2005 p.19)

Abordando um pouco da origem da hotelaria brasileira, o projeto Caminhos do Futuro (2007) desenvolvido pelo Ministério do Turismo em parcerias com a Academia de Viagens e Turismo, Instituto de Acadêmicos profissionais e a Universidade de São Paulo, relata que o país iniciou suas atividades hoteleiras no período colonial quando os viajantes ficavam hospedados em grandes fazendas, conventos, casarões das cidades e principalmente em ranchos beirando as estradas.

Com a chegada da Corte Real no Rio de Janeiro em 1808 e a abertura dos portos começam então a surgir pensões, hospedarias e tavernas em decorrência do aumento do fluxo de pessoas na cidade. No início do século vinte foram criados incentivos, pelo governo do Rio de Janeiro, para instalações de hotéis, ou seja, os cinco primeiros hotéis que fossem abertos na cidade não pagariam impostos municipais por um prazo de sete anos. A partir da década de trinta do século vinte começam a aparecer os hotéis de grande porte no Brasil.

Campos (2005) ressalta que, os hotéis de maneira geral, possuem diferentes características para atender diversos segmentos de clientes, por tipo de atividade, localização ou simplesmente por nível de renda, assim como qualquer outro tipo de produto ou serviço.

O autor afirma que é possível encontrar uma grande oferta de meios de hospedagem no Brasil e em outras grandes cidades da América Latina, da Europa e Estados Unidos, que vão dos mais luxuosos aos mais simples, das redes internacionais aos independentes, e não por isso menos confortáveis, os econômicos, os considerados simples e os de baixo nível. Todos os tipos têm sua clientela e sobrevive cada um à sua maneira no mercado da hotelaria.

Em relação aos hotéis administrados de forma independente (sem ligação com redes) Bonfato (2006) aborda, que muitos destes são expostos a um mercado competitivo que tendem a oferecer ao público um produto diferente do disponibilizado pelas redes nacionais ou internacionais.

Segundo o mesmo autor, em um mercado dominado por redes, torna-se comum a compreensão de que não se deve concorrer diretamente com elas, devido ao seu alto poder de retaliação. Uma vez que as redes criam produtos cada vez mais segmentados como os de classificação luxo ou econômicos e super econômicos, suas unidades hoteleiras tendem a estabelecer uma espécie de padrão de qualidade dentro de cada proposta. Naturalmente, esse padrão é mais fácil de ser alcançado por empresas que dispõem de capital excedente para reposicionamento no mercado (com readequação das instalações físicas e aprimoramento da equipe de colaboradores) do que por hotéis independentes, normalmente de pequeno porte e sem recursos para investir em tais manobras estratégicas. Para evitar a estagnação, resta aos atuais agentes da hotelaria independente, recorrer a soluções como formação de *pools*, criação de produtos diferenciados e investimento na qualidade das instalações e principalmente, no atendimento ao cliente, com a promoção de cursos e programas de reciclagem de seus colaboradores internos.

## 2.1 POUSADAS

As pousadas como meios de hospedagem independentes precisam sempre estar acompanhando o mercado e seus clientes a fim de serem criadas estratégias que tragam benefícios para manter a identidade e o posicionamento diante do comércio hoteleiros que, apesar de terem como principais concorrentes os meios de hospedagem de mesma tipologia, ainda podem ser considerados concorrentes os hotéis de grande porte, onde a competitividade normalmente se faz presente, como por exemplo, localização ou preços similares dos estabelecimentos, fatores estes que podem influenciar na decisão de compra do hóspede.

Para um melhor entendimento do que venha a ser uma pousada, o Ministério do Turismo do Brasil propõe:

Empreendimento de característica horizontal, composto de no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser em um prédio único com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs. (MTur, 2014).

Para esta tipologia em meios de hospedagem, o Sistema Brasileiro de Classificação do Ministério do Turismo (SBClass, 2014), estabelece as categorias de uma estrela (mínimo) a cinco estrelas (máximo). A pousada de categoria uma estrela deve atender a requisitos mínimos de infraestrutura, serviços e sustentabilidade. Para cada estrela adicional, a pousada deve atender a uma série de requisitos adicionais que diferenciam as categorias entre si. Por meio da comparação entre a infraestrutura e serviços oferecidos,

assim como das ações de sustentabilidade executadas pelo meio de hospedagem, o consumidor poderá fazer uma melhor escolha. Para as pousadas terem as classificações definidas, precisam ter regularidade do cadastro do meio de hospedagem no Ministério do Turismo.

Costa *et al.* (2002) comentam que tradicionalmente sabe-se que as pousadas são diferenciadas dos demais hotéis por serem instalações de porte reduzido, com estilo de ambiente doméstico. No entanto, as exigências da modernidade e dos consumidores, têm motivado os pousadeiros a apostar em organização e qualidade. Das simples às mais sofisticadas, com muitas ou poucas unidades habitacionais, urbanas, históricas ou ecológicas são diversas propostas de estabelecimentos.

Seguindo as informações fornecidas pelo Sebrae – Ideias de negócios sustentáveis (2012), o processo produtivo de uma pousada inicia-se a partir da escolha do destino da viagem e da reserva no meio de hospedagem, como o exemplo do processo abaixo:

- Recepção das solicitações de reservas;
- Recepção e atendimento ao cliente;
- Arrumação e limpeza dos quartos, área social e área exterior;
- Preparo das refeições;
- Atendimento do bar e restaurante e do serviço de apartamentos;
- Lavanderia;
- Fechamento das contas dos clientes e recebimento dos valores;
- Prestação de serviço de reservas.

Mesmo com a evolução da hotelaria e o surgimento de grandes hotéis de redes nacionais e internacionais nas cidades, ainda é possível encontrar no Brasil meios de hospedagem extra-hoteleiros, denominação esta proposta por Beni (2002), as quais remetem à proposta encontradas nas antigas hospedarias com ambiente familiar, porém com serviços mais modernos adequados aos dias atuais.

O Sebrae, (2011) também reafirma que as pousadas foram inspiradas nas hospedarias do passado, e se caracterizam atualmente, como estabelecimentos em que se pode conjugar o aconchego de um lar à isenção de tarefas domésticas proporcionadas pelos hotéis. A maioria das pousadas preza pelo respeito às tradições da hospitalidade, integradas a modernos conceitos de conforto e serviços.

### **3 ESTUDO DE CASO: POUSADA ZILÁH**

São Paulo é o centro financeiro da América Latina (SPTURIS,2014). Considerada como o mais completo centro hospitalar do Brasil, maior polo cultural brasileiro, uma das capitais internacionais da gastronomia e onde se concentra grandes eventos, feiras e exposições nacionais e internacionais, não é por acaso, que esta cidade possua o maior complexo hoteleiro da América Latina. (VISITE SÃO PAULO-SPCVB, 2014)

O Observatório de Turismo (2014) afirma, de acordo com pesquisas recentes, que os negócios e os eventos continuam liderando em 70,6% das motivações dos turistas que visitam e se hospedam em São Paulo. Incluindo outros interesses, tais como lazer, estudos, saúde, visita a familiares e amigos, a projeção da demanda total é de 13,2 milhões de visitantes. Este fluxo movimentou a hotelaria que alcançou uma taxa de ocupação de 65,5% e diária média de R\$ 312. Esta pesquisa do observatório de Turismo é realizada em hotéis de várias categorias e hostels na cidade de São Paulo.

A pousada Ziláh é um empreendimento hoteleiro condizente com a tipologia proposta pelo Ministério do Turismo. Localiza-se no bairro do Jardins em São Paulo, região que possui uma grande variedade de empreendimentos hoteleiros, principalmente de grande porte E com diferentes categorias, sendo vinculados ou não a redes nacionais e internacionais.

Em 1981 A Sra. Lúcia Amarante planejou abrir uma hospedaria para atender o público do Hospital das Clínicas com a ajuda da sua mãe, Dona Ziláh, que já havia sido proprietária de um empreendimento similar. (O nome da Pousada foi escolhido em homenagem à mãe da proprietária).

No início a pensão era instalada em um pequeno sobrado na Rua Melo Alves, com uma estrutura pequena, poucos quartos sendo na maioria coletivos. A Hospedaria Dona Ziláh foi ficando cada vez mais conhecida pelo seu acolhimento, preços acessíveis e principalmente pela experiência que a mãe da proprietária possuía ajudando na divulgação.

Após dois anos de funcionamento, mudou de endereço para uma casa maior e mais bem localizada na Alameda Franca 1633, ainda próxima ao Hospital das Clínicas e ao Centro de Convenções Rebouças construído após alguns anos.

A transformação para o conceito de pousada surgiu após a Sra. Lúcia visitar Paraty - RJ e conhecer várias pousadas com decorações e ambientes confortáveis e charmosos. A inspiração tornou o empreendimento, que era uma simples hospedaria, em um confortável meio de hospedagem com quartos privativos e suítes.

Neste período, a Dona Ziláh não mais trabalhava na Pousada e a Sra. Lúcia passou uma temporada com um sócio, porém esta sociedade não durou muito tempo. Administrando sozinha o seu empreendimento, a proprietária iniciou as reformas procurando realizar seu sonho. As mudanças foram sendo desenvolvidas com o passar do tempo e ajuda de familiares e amigos. O filho da proprietária, Thiago Amarante, também faz parte da administração da pousada. Hoje, depois de muito trabalho e esforço, a Pousada continua a atender o público do hospital das Clínicas, porém, surgiram outros segmentos de mercado e, no que se refere aos hóspedes, percebeu-se que antes, era frequentado por um público que buscava economia nas acomodações, mas este perfil de cliente foi substituído por um público com poder aquisitivo mais diferenciado. Os estrangeiros também passaram a ser considerados o público alvo da Pousada. Antes mesmo da inovação, os estrangeiros já haviam descoberto este meio de hospedagem. Como a cultura de muitos turistas internacionais é a de não despendem muito dinheiro com hospedagem, eles procuravam locais econômicos, simples, mas um local em que fossem bem tratados. Nesta época no Brasil, não era comum haver Hostels (albergues da juventude) e a hospedaria supria os requisitos exigidos por aquele público. Com o passar do tempo, a divulgação e indicação daqueles hóspedes estrangeiros surgiram frutos que fizeram com que a hospedaria, atualmente Pousada, se destacasse em vários guias turísticos internacionais de forma espontânea, apesar de ser resultado de muito esforço, procurando sempre prestar bons serviços. Em decorrência disso, O público passou a ser em sua grande maioria, estrangeiro, apesar de continuar atendendo aqueles clientes que precisam utilizar os serviços e frequentar o Hospital das Clínicas, além daqueles que visitam São Paulo para eventos ou negócios.

### 3.1 Serviços e produtos oferecidos

Os produtos e serviços oferecidos pela Pousada Ziláh listados abaixo evidenciam a estrutura da pousada.

Unidades habitacionais: A Pousada Ziláh possui 14 suítes, algumas com ventilador e outras com ar condicionado e TV a cabo

1 quarto que comporta até 5 pessoas.

1 quarto que comporta até 4 pessoas.

9 quartos para duas pessoas. (Sendo 3 deles com a possibilidade de colocação de cama extra)

3 quartos para 1 pessoa.

A diária inclui: Café da manhã, estacionamento e internet. A pousada possui um computador disponível para os seus hóspedes e tem o serviço de *Wi-fi*. Além dos serviços próprios da pousada, são oferecidos serviços terceirizados ou realizados por parceiros da Pousada.

Serviços terceirizados oferecidos:

- Lavanderia: para usar o serviço de lavanderia, os hóspedes deixam as roupas na recepção antes das 10:00 AM (tem sacolas para isso). As roupas estarão de volta na tarde do dia seguinte. O pagamento deve ser feito em dinheiro;

- Agendamento de taxi para os principais aeroportos e estações de ônibus;

- Conhecer São Paulo, sua história, cultura, parques e arquitetura. O hóspede poderá Agendar o *City Tour* na recepção.

- Para maior comodidade e segurança a Pousada pode solicitar uma empresa de câmbio que vem pessoalmente para troca de moedas.

- Agendamento de Passeio de helicóptero proporcionando um passeio diferente com uma visão panorâmica de São Paulo.

Sala de eventos:

A pousada possui um espaço para eventos que comporta até 30 pessoas, onde o cliente poderá ter disponível alguns equipamentos e poderá ter serviço de alimentação como *coffee breaks*, almoços e jantares (valor sob consulta). É disponibilizado: ar condicionado, internet *wi-fi*, tv 47'', recepcionista, *flip-chart* e marcadores, mobiliário de acordo com as necessidades do cliente (valor sob consulta).

Restaurante:

O Restaurante Ziláh Gourmet é aberto aos hóspedes e ao público em geral, para café da manhã, almoço e jantar. O restaurante investe numa cozinha em que a maioria dos produtos são orgânicos e naturais. Aderiram ao conceito similar à marca *Slow food*.

### 3.2. Segmentação de mercado da Pousada Ziláh

A pousada Ziláh possui três segmentações de mercado: Turistas estrangeiros, Turistas que vêm a São Paulo por motivo de saúde e Turistas que vêm a São Paulo por motivo de eventos ou negócios.

Segundo Kotler (2000, pp. 278-279) “Um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares.” Analisando *in loco* os hóspedes durante o período de nove meses (entre 2011 e 2012), posto que a autora foi sua funcionária, além das informações prestadas pela proprietária, do exame de documentos arquivados, representados por formulários preenchidos para o check-in na pousada, o qual informa o motivo da hospedagem, foi constatado que existem três segmentos de mercado para a Pousada Ziláh, como descrito no quadro abaixo:

a)	<b>Turistas Estrangeiros:</b> Este público vem a São Paulo e se hospeda na Ziláh por meio de indicações originadas de guias turísticos e indicações de outras pessoas que já frequentaram a pousada. A maioria É de origem europeia e americana (América do Sul e América do Norte) Este público frequenta a Pousada em épocas variadas do ano como um todo. Com aumento da ocupação no mês de julho.
b)	<b>Turistas que vêm por motivo de saúde:</b> São pessoas vindas de várias partes do Brasil, inclusive do interior de SP, para tratamentos de saúde, principalmente no hospital das Clínicas e, como a Pousada fica muito próximo ao Hospital, o que facilita a acessibilidade do cliente igualmente, estes clientes são recebidos durante o ano inteiro, alguns passam uma temporada longa de mais ou menos 15 ou 30 dias, mas a média é de uma semana.
C)	<b>Turistas que vêm por motivo de negócios ou eventos:</b> Este público se hospeda na pousada Também em diferentes épocas no ano, principalmente em períodos de eventos no Centro de Convenções Rebouças ou cursos e trabalhos realizados no Hospital das Clínicas e Instituto do Coração (Incor).

Quadro1: Segmentos de mercado da Pousada Ziláh.

Fonte: Elaboração própria.(2014)

Ocupação dos hóspedes:

Em relação ao período da semana de ocupação dos hóspedes, na Pousada Ziláh não existe diferença entre ocupação de finais de semana, feriados e dias úteis, como ocorre com muitos hotéis da região, que durante o final de semana, devido à baixa ocupação, trabalham com tarifas menores em relação aos dias úteis de semana, de segunda a sexta feira. Justifica-se este comportamento social pelo fato de que São Paulo É uma cidade voltada principalmente para negócios, segundo dados do Observatório de turismo de São Paulo, (2014).

Vale ressaltar que, Apesar de ter como um dos segmentos de clientela o turista com esse perfil de negócios, os demais segmentos superam a baixa ocupação aos finais de semana justificando a ocupação uniforme.

Durante os grandes eventos sediados em São Paulo como a Fórmula 1, Parada Gay e shows internacionais, a taxa de ocupação pode chegar a 100%, inclusive em dezembro que geralmente é considerado o mês de mais baixa ocupação.

### 3.3 Estratégias competitivas da Pousada Ziláh

A Pousada Ziláh utiliza-se de várias estratégias para se manter posicionada no mercado criando assim algumas vantagens competitivas perante a concorrência. Dentre as estratégias pesquisadas foram analisados aspectos nos quais os mais relevantes ganham destaque:

#### 3.3.1. Determinação de Preço

Os valores das diárias são formulados através de estudo dos preços com a maioria dos concorrentes localizados próximos à Pousada. A pesquisa é realizada em meios de hospedagem de pequeno ou grande porte.

- Forma de Pagamento: Quando o cliente faz a reserva, solicita-se um depósito no valor de uma diária e o restante do pagamento é feito no *check-in*. Para o público estrangeiro não é solicitado pagamento antecipado, o valor total é pago diretamente no *check-in*. O pagamento no *check-in* pode ser realizado em dinheiro ou em cartões de crédito.

- Política de Descontos: A Pousada oferece descontos de acordo com a quantidade de diárias reservadas pelo cliente. Se ficar acima de 7 dias é possível oferecer 5% de desconto calculado sobre valor da diária e ao hospedar-se mais de 15 dias, há um desconto de 8%.



Observou-se que os valores não ficam tão distantes de hotéis de grande porte, portanto o preço não é considerado fator determinante para escolha deste meio de hospedagem.

### 3.3.2 Canais de Distribuição

Os canais de distribuição podem ser considerados diretos quando o hóspede vai até o meio de hospedagem sem passar por intermediários, e indiretos que pode ser utilizado por diversos intermediários como agentes de viagens físicos ou virtuais, operadoras etc. (REISINGER, 2001).

No caso da Pousada Ziláh, há parcerias com algumas agências e operadoras de turismo, comissionando em 10% ou 5%, porém são estas empresas que procuram a pousada para realizar reservas, não havendo grande interesse em formar parcerias mais estreitas com estas operadoras e agências, já que a proprietária prefere investir em outros meios de distribuição, como os sites eletrônicos: *HiddenPousadasBrazil*, *Booking.com*, *Apontador*, *Lonely Planet*, entre outros. O cliente tem acesso às informações da pousada e pode realizar reservas através destes sites.

O site da Pousada é utilizado com frequência na solicitação de informações e reserva. A comunicação do cliente pode ser realizada por meio de formulário encontrado no site, telefone ou pessoalmente, na recepção ou por e-mail independente do site.

### 3.3.3 Estratégias de Comunicação

No início do empreendimento, como o foco era atingir o público que frequentava o Hospital das Clínicas e a mãe da proprietária conhecia bastante estes clientes, pois já havia tido uma sociedade no mesmo ramo, houve uma maior facilidade em atrair os clientes que queriam atingir. Os proprietários fizeram visitas no Hospital para divulgar a hospedaria e após este trabalho de divulgação, o empreendimento começou a ter uma boa taxa de ocupação e um movimento cativo. Com o crescimento da procura por hospedagem econômica e com início de grandes feiras como a Gift Fair em São Paulo, a pousada começou a ser mais procurada e conhecida por outros públicos sendo atualmente o público estrangeiro é o que mais frequenta a pousada como mencionado anteriormente.

A principal estratégia da Ziláh é o marketing direto. Os clientes entram em contato com a pousada e apreciando o serviço e a estrutura do local, divulgam para outras pessoas ou fazem comentários em sites de turismo e guias turísticos, como por exemplo no *Tripadvisor*. De 82 comentários apenas 8 foram avaliados como ruim e 2 como péssimo. Além deste modo de divulgação, a Pousada investe no sentido de possuir um site bem elaborado, com imagens e informações necessárias e direcionadas aos serviços prestados. O site pode ser acessado em Português e Inglês.

A proprietária e administradora da Pousada, desde o início do empreendimento, se preocupou em oferecer um bom atendimento e acolhimento dos seus clientes, desta forma os hóspedes, que se identificaram e gostaram do ambiente, passam naturalmente a ter uma boa impressão e realizam a propaganda boca a boca, ou seja, a divulgação é realizada de forma espontânea.

A Ziláh, com todo seu trabalho interno, conseguiu construir uma boa imagem principalmente para os estrangeiros fazendo com que os mesmos divulgassem a pousada em famosos guias turísticos internacionais e também em sites conhecidos tais como: o *Tripadvisor* e *ecoviagens.uol.com.br*, entre outros.

Alguns dos guias turísticos nos quais podem ser adquiridas informações da Pousada são: *Lonely Planet*, *Insights Guide*, *Foot Print*, além de guias turísticos alemães, franceses e holandeses. Estes meios de divulgação foram desenvolvidos desde o início, sem custos, tendo como principal estratégia o bom atendimento para uma boa impressão e a própria divulgação do público que frequenta a pousada considerado o principal divulgador da empresa.

### 3.3.4 Restaurante e Espaço de eventos

O Restaurante Ziláh Gourmet e o espaço de eventos foram estratégias criadas para melhor atender os hóspedes e atualmente tornaram-se vantagens competitivas, ajudando na composição do ambiente que a pousada possui. Ainda torna-se estratégia no que se refere a influência que estes ambientes podem trazer na decisão e escolha da pousada, como também na divulgação para outros eventuais clientes considerando que muitos frequentadores do restaurante pedem permissão para conhecer as dependências da pousada e divulgam o local a outras pessoas que acabam se hospedando ou realizando eventos.

### 3.3.5. Localização

A pousada possui uma localização estratégica e privilegiada, fazendo com que muitos dos turistas escolham a hospedagem pela localização. Próximo aos hospitais das Clínicas e Instituto do Coração, do Centro de Convenções Rebouças, de grandes avenidas como Paulista, Rebouças e Brasil, de grandes Shoppings e pontos de acesso a transportes públicos.

### 3.3.6. Estudo dos Concorrentes da Pousada Ziláh

Apesar da variedade de hotéis de grande porte na região, o objetivo foi de conhecer os estabelecimentos concorrentes que se identificassem com a denominação pousada, e que estivessem localizadas nas imediações da Avenida Paulista na cidade de São Paulo, região onde localiza-se a Pousada Ziláh. Para isto foram identificadas algumas pousadas destacadas no *Google Maps*, entre elas selecionadas quatro, descritas a seguir pelo fato de que se encontram mais próximas da Pousada Ziláh:

- Pousada Dos Franceses - Rua dos Franceses, 100 – Bela Vista
- Pousada & Hostel São Paulo<sup>2</sup> – Rua Capote Valente 292, Jardins
- Pousada Don Valente - Rua Capote Valente 696, Pinheiros
- Pousada Jardins - Alameda Jaú, 1989 - Jardim Paulista, São Paulo

Os dados foram retirados dos sites oficiais das pousadas e pelo *Booking.com* e as demais informações foram adquiridas através de contato telefônicos com as pousadas.

Percebeu-se que estes estabelecimentos apesar de serem classificados como pousada, em sua maioria, oferece serviços e estrutura que mais se enquadram com Hostels (Albergues) ou outros segmentos da hotelaria com conceito de hospedagem econômica, o que se diferencia da proposta da Pousada Ziláh. A Pousada Jardins, por exemplo, apresenta-se como sendo uma pousada que oferece serviços de um *Flat*. A maioria dos concorrentes não possui a mesma segmentação de clientes que compõe a Pousada Ziláh e sua clientela é composta por estudantes e turistas que vem a trabalho, buscando hospedagem econômicas. A Don Valente, por sua vez, é uma pousada que busca atingir clientes que necessitam hospedar-se por longa temporada. E, por conta desta especificidade, oferece preços mais econômicos. Já a Pousada dos Franceses também oferece estrutura de hostel e possui convênio com a *Hostel World*, que é um *website* especializado em reservas de hostels e hospedagem econômica conhecido mundialmente. Os principais clientes são estudantes e turistas que buscam novas amizades.

A única pousada selecionada que não possui quartos, cozinha e banheiro compartilhados, apesar de possuir outras unidades que trabalham neste segmento de hospedagem, foi a Pousada & Hostel São Paulo, que apesar de sua denominação abrangente, opção considerada de Unidade ou pousada 3 (como informado no site), demonstra que todos os quartos são suítes e disponibilizam uma pequena estrutura de copa, observou-se através da pesquisa que nenhum daqueles empreendimentos hoteleiros, oferecem serviços e estrutura similar a existente na Pousada Ziláh, como evidenciado no quadro abaixo, que demonstra os principais serviços, e estrutura das pousadas supra mencionadas.

POUSADAS	JARDINS	DON VALENTE	ZILÁH	DOS FRANCESES	SÃO PAULO
Acomodações	5 uh's	10 uh's	14 uh's	14 uh's	8 uh's
Bar/restaurante			X		
Café da manhã			X	X	
Frigobar	X				X
Cofre individual ou Locker				X	
Cozinha para hóspedes	X	X		X	
Estacionamento			X	X	
Guarda-volumes		X			

<sup>2</sup> A Pousada & Hostel São Paulo possui três unidades com diferentes estruturas. A selecionada foi a Pousada 3 pois as outras duas caracterizam-se mais como *Hostels* com quartos, cozinha, banheiros compartilhados.

Wi Fi livre	X	X	X	X	X
Área de lazer comum		X	X	X	X
Lavanderia				X	
Piscina					
Recepção 24 horas	X		X	X	X
TV a cabo nos quartos	X	X	X		X

QUADRO 2: Estudo da oferta de serviços e produtos da Pousada Ziláh e concorrência

FONTE: Elaboração própria através dos sites dos empreendimentos e contato por telefone, 2014

### 3.3.7 Analisando os resultados

Mesmo com as transformações e mudanças da proposta inicial do meio de hospedagem correspondente a uma simples hospedaria para uma pousada mais requintada, a preocupação em bem receber o hóspede continuou sendo uma constante e uma das principais estratégias que está atrelada ao ambiente físico ali encontrado, que remete o cliente a uma sensação de acolhimento. Nestes aspectos é possível confirmar o que foi abordado por Tweed (1998) em relação à aplicação de estratégias que são sustentadas em longo prazo e possibilitam ser mais bem sucedidas.

Las Casas (1999), comenta sobre conhecer bem o cliente e seus concorrentes para assim ter a possibilidade de elaborar boas estratégias. Relacionando estas contribuições teóricas com a Pousada Ziláh, sua administração e os recepcionistas, sempre buscam atualizar-se com informações do mercado e com as necessidades dos seus clientes. Para atender a este objetivo existe um caderno na recepção onde os hóspedes podem deixar suas críticas, sugestões e elogios, além do monitoramento das avaliações em sites e guias turísticos.

Como forma de reforçar todas as informações, foi proposto neste artigo, um estudo mais detalhado com a concorrência e com os segmentos de mercado da pousada. A localização é uma das principais vantagens competitivas da Pousada, para isto é necessário continuamente buscar estratégias que a diferenciam no mercado e a destaque dos demais empreendimentos hoteleiros que a circundam.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo almejou identificar e analisar as estratégias competitivas da pousada Ziláh, localizada na cidade de São Paulo. Os objetivos foram alcançados e as hipóteses confirmadas por meio de pesquisas com a concorrência, meios de hospedagem de pequeno porte identificadas como pousada, por entender as segmentações de mercado e também por analisar os diferenciais pontuados no estabelecimento hoteleiro.

Percebeu-se que a pousada tem posicionamento e identidade própria e está há mais de 30 anos no mercado. Em relação às hipóteses sugeridas, as confirmações são detalhadas abaixo junto às justificativas:

A Pousada possui ambiente familiar o que remete ao acolhimento. Como vantagens competitivas, pode-se considerar que, dentre os meios de hospedagem de pequeno porte, suas características a diferenciam de outros meios de hospedagem na cidade de São Paulo por ocupar um imóvel de construção antiga e rústica, porém com uma decoração charmosa, que remete ao hóspede um ambiente de tranquilidade e bem estar, típico de lugares afastados dos grandes centros urbanos. O Restaurante Ziláh Gourmet também fica inserido neste contexto com uma gastronomia voltada para sustentabilidade, posto que a maioria dos alimentos é de origem orgânica. É possível usufruir de todas as refeições de segunda a sábado. (Domingo, apenas é oferecido o café da manhã). Além da estrutura, o atendimento busca ser diferenciado, a proprietária e seu filho estão presentes e algumas vezes os hóspedes podem ser atendidos por eles na recepção ou no restaurante. Alguns dos hóspedes frequentam a pousada com tanta assiduidade, tornando-se amigos, se sentem como se “estivessem em casa”. Os funcionários também estão sempre muito próximos dos proprietários e a comunicação entre a operação e administração não possui obstáculo, o que otimiza o atendimento. Na região em que a pousada se localiza não existem estabelecimentos com propostas similares.

Em relação as pousadas concorrentes, foi verificado que as pousadas são estabelecimentos com estrutura e serviços mais simples, alguns sem café da manhã, com preços mais econômicos e hóspedes que buscam outras necessidades e desejos de consumos. Observou-se ainda que algumas destas pousadas praticam o conceito de Hostel com quartos compartilhados e cozinha disponível para os

hóspedes prepararem suas refeições. Conclui-se que nenhum dos meios de hospedagem possui características e propostas similares com a Pousada Ziláh.

A localização é o fator determinante para o cliente se hospedar na pousada. Apesar de possuir três segmentações específicas de mercado, a proprietária desde o início, quando resolveu implantar um empreendimento hoteleiro para atender a um público específico (frequentadores do Hospital das Clínicas), teve como maior estratégia competitiva a localização. A pousada encontra-se em um bairro considerado nobre de São Paulo onde é possível fazer muitas atividades a pé, como ir a restaurantes, bares, centro comercial, além das estações de metrô e linhas de ônibus que servem à região, atingindo assim o interesse do público estrangeiro que costuma caminhar e utilizar transportes públicos.

Para o turista que vem a negócio ou eventos, por ser localizado próximo à Avenida Paulista, grande centro de negócios de São Paulo, e também do Centro de Convenções Rebouças e Hospital das Clínicas, o fácil acesso e o deslocamento aos locais de interesse, são fatores importantes. Já os turistas que vem por motivo de saúde, a localização da Pousada é ideal para aqueles que necessitam se tratar ou acompanhar pacientes no Hospital das Clínicas.

Para o desenvolvimento desta pesquisa algumas limitações foram encontradas, no que se refere ao estudo da concorrência. Percebeu-se dificuldade na comunicação com as pousadas. No contato telefônico, alguns destes estabelecimentos hoteleiros, pouco souberam responder AS questões propostas e outras sequer responderam.

Outra limitação identificada foi em relação à escassez de publicações tanto em livros e trabalhos acadêmicos relacionados ao tema pousadas e, mais especificamente ainda, que tratem de Pousadas Urbanas. Tema este, também pouco explorado em sítios eletrônicos, revistas e outros meios de comunicação direcionados a turismo e hotelaria.

Em relação à observação direta e a entrevista semiestruturada com a proprietária, não houve grandes dificuldades uma vez que a autora já teve oportunidade de trabalhar e de conhecer a rotina e algumas das informações da pousada, que foram confirmadas por meio da entrevista.

Para ampliar conhecimentos relacionados com o assunto, recomenda-se dar continuidade em pesquisas que priorizem as variáveis determinantes da competitividade, principalmente por se tratar de um conceito dinâmico, sua análise deverá ser incorporada no cotidiano dos empreendimentos hoteleiros, principalmente os de pequeno porte, que muitas vezes são administrados de maneira informal. A hotelaria é um setor dependente especialmente da economia não só interna, mas mundial, uma vez que a clientela estrangeira é considerável. Portanto devem-se realizar estudos microambientais e macroambientais com regularidade, para elaboração de estratégias e obtenção de resultados positivos para a empresa e estudiosos interessados no assunto.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barney, Jay ; Hesterly, William.S. (2007): “Administração Estratégica e Vantagem Competitiva. – Casos Brasileiros”. Editora Pearson Prentice House, São Paulo.

Beni, Mário Carlos.(2002): “Análise Estrutural do Turismo”. Senac, São Paulo.

Brasil - Ministério do Turismo, (2011): “Sistemas Brasileiro de Classificação em Meios de Hospedagem”. Disponível em : <http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/Entenda?tipo=6> > Acessado em 4/09/2014 às 10:30.

Brasil-Presidência da República (2008) - **LEI 11.771/2008 (LEI ORDINÁRIA) 17/09/2008.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111771.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111771.htm). Acessado em 28/03/2014.às 16:10.

Campos, José Ruy Veloso (2005) : “Introdução ao Universo da Hospitalidade”. Papirus( Série Hospitalidade), São Paulo.

Caminhos do Futuro – Ministério do Turismo – AVT/IAP – NT/USP,(2007): “ Hotelaria e Hospitalidade” Disponível em:  
[http://www.avt.org.br/br/downloads/hotelaria/hotelaria\\_prof\\_Mod1.pdf](http://www.avt.org.br/br/downloads/hotelaria/hotelaria_prof_Mod1.pdf). Acessado em 01/11/2014 às 11:25.

Cnc - Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo; SEBRAE -Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas (2008):”A Competitividade nos Setores de Comércio, de Serviços e do Turismo no Brasil: Perspectivas até 2015: Tendências e Diagnósticos” Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/setor/comercio-varejista/gestao-do-varejo/observatorio-do-varejo/Estudo%20Comercio%20e%20Servico%20CNC.pdf>. Acessado em 07/04/2014 às 13:29.

Costa, Silvia de Souza; Autran, Margarida; Vieira, Sílvia Marta.(2002):” Pousada: como montar e administrar”. Editora Senac nacional. Rio de Janeiro.

Duarte, V. V.,(2003),Administração de Sistemas Hoteleiros: conceitos básicos. São Paulo: SENAC.

Las Casas, Alexandre Luzzi.(1999): ” Qualidade Total em Serviços”. Atlas. São Paulo.

Embratur - Instituto Brasileiro de Turismo (2014): Notícias (sala de imprensa) - Brasil é o 6º no mundo em economia do Turismo. Disponível em:  
[http://www.embratur.gov.br/piembratur/opencms/salaImprensa/noticias/arquivos/Brasil\\_e\\_o\\_6\\_no\\_mundo\\_em\\_economia\\_do\\_Turismo.html](http://www.embratur.gov.br/piembratur/opencms/salaImprensa/noticias/arquivos/Brasil_e_o_6_no_mundo_em_economia_do_Turismo.html). Acessado em 15/03/2014 às 20:15.

Observatório de turismo da cidade de São Paulo (2013):” Anuário estatístico turismo 2014.” Disponível em: [http://www.observatoriodoturismo.com.br/pdf/anuario\\_2013.pdf](http://www.observatoriodoturismo.com.br/pdf/anuario_2013.pdf). Acessado em 13/10/2014 às 14:00.

Porter, Michael E.(1986) “Estratégias competitivas. Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência”.Campus Ltda. Rio de Janeiro.

Pousada Don Valente (2014). Disponível em: <http://www.donvalentepousada.com.br/>. Acessado em 16/10/2014 às 14:08.

Pousada Dos Franceses (2014). Disponível em: <http://www.pousadadosfranceses.com.br/> . Acessado em 15/10/2014 às 14:20.

Pousada Jardins (2014). Disponível em: <http://www.pousadajardins.com.br/>. Acessado em 15/10/2014 às 14:15.

Pousada & Hostel São Paulo (2014). Disponível em: <http://www.pousadaehostelsaopaulo.com.br/>. Acessado em 15/10/2014 às 14:45.

Pousada Ziláh.(2014). Disponível em: <http://www.zilah.com/tablet/index.html>. Acessado em 15/10/2014. às 16:04.

Prahalad, C. K. Hamel, G.(2005) “Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã”. Campus. Rio de Janeiro.

Reisinger, Yvette. (2001):” Unique characteristics of tourism, hospitality, and leisure services”. In:Kandampully,Jay; Mok, Connie; Sparks, Beverley (orgs) Service quality management in hospitality, tourism and leisure.The Haworth Hospitality. Binghamton.

Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas empresas (2012):”Ideias de negócios sustentáveis : Pousada”. Disponível em:  
[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/618D2AAD1029D94783257A3700771516/\\$File/NT0004779E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/618D2AAD1029D94783257A3700771516/$File/NT0004779E.pdf). Acessado em 15/10/2014 às 14:05.

Spturis(2014):História de São Paulo. Disponível em : <http://www.cidadedesaopaulo.com/sp/br/a-cidade-de-sao-paulo>. Acessado em 13/10/2014 às 14:50.

Spvb – São Paulo Convention & Visitors Bureau -Visite São Paulo.(2014): O que Define São Paulo. Disponível em: <http://www.visitesaopaulo.com/o-que-define-sao-paulo.asp> Acessado em 13/10/2014 às 13:12.

Silva, Christian Luiz da.(2001) “Competitividade e estratégia Empresarial: Um estudo de caso da Indústria Automobilística Brasileira na Década de 1990”.Revista Fae.Curitiba.Vol 4. n.1.p 39-48

Tweed , Stephen.C.(1988)” Foco estratégico: a vantagem Competitiva” Tradução de Vera Cauto, Editora Gente: São Paulo.

Tripadvisor Brasil (2014) Pousada Ziláh. Disponível em:  
[http://www.tripadvisor.com.br/Hotel\\_Review-g303631-d734606-Reviews-Pousada\\_Zilah-Sao\\_Paulo\\_State\\_of\\_Sao\\_Paulo.html#REVIEWS](http://www.tripadvisor.com.br/Hotel_Review-g303631-d734606-Reviews-Pousada_Zilah-Sao_Paulo_State_of_Sao_Paulo.html#REVIEWS). Acessado em 13/10/2014.

Yin, R. K.(2005):”Estudo de Caso:Planejamento e Métodos”. Bookman.Porto Alegre