

ÁREA TEMÁTICA: Estratégia Organizacional e Inovação
JERICOACOARA: O DESAFIO DE CRESCER NO DIGITAL EM MEIO À
COMPETIÇÃO



Resumo

Situada na paradisíaca Jericoacoara, a Pousada Jeri Encanto enfrenta um dilema crucial: como manter o sucesso e a excelência no serviço, refletidos em suas altas avaliações, diante de um mercado hoteleiro em constante crescimento e uma concorrência que compete por preço? O caso narra a jornada dos gestores da pousada, que, apesar de alcançarem o "encantamento" dos clientes com um serviço personalizado e diferenciado, percebem a queda no fluxo de turistas na baixa temporada e a limitada presença online como ameaças reais. A urgência de adaptar as estratégias, implementar um sistema de gestão de reservas e expandir a atuação nas redes sociais coloca os gestores diante de decisões estratégicas fundamentais para a sustentabilidade do negócio. Este caso de ensino, voltado para as áreas de estratégia, empreendedorismo e gestão, é baseado em fatos reais e oferece uma oportunidade de discussão sobre análise de ambiente, diagnóstico empresarial, priorização e planejamento estratégico em micro e pequenas empresas (PMEs).

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Análise SWOT; Empreendedorismo; Gestão de Pequenas Empresas; Hospitalidade.

Abstract

Located in the paradisiacal Jericoacoara, the Pousada Jeri Encanto faces a crucial dilemma: how to maintain its success and service excellence, reflected in its high ratings, in a constantly growing hotel market with fierce price competition? The case tells the story of the inn's managers who, despite achieving customer "enchantment" with a personalized and differentiated service, see the drop in tourist flow during the low season and a limited online presence as real threats. The urgency of adapting strategies, implementing a reservation management system, and expanding their social media presence puts the managers before fundamental strategic decisions for the business's sustainability. This teaching case, focused on the areas of strategy, entrepreneurship, and management, is based on real facts and offers an opportunity for discussion on environmental analysis, business diagnostics, prioritization, and strategic planning in micro and small enterprises (SMEs).

Keywords: Strategic Planning; SWOT Analysis; Entrepreneurship; Small Business Management; Hospitality.

36° ENANGRAD

1. O Dilema em Jericoacoara

No início do ano de 2023, o proprietário da Pousada Jeri Encanto¹, Marcos, e a gerente, Joana, estavam em um impasse. Localizada em um dos destinos turísticos mais cobiçados do Brasil, a pousada era reconhecida por seu serviço acolhedor e a experiência de se sentir "em casa". Desde 2012, ela se destacou e conquistou a confiança dos hóspedes, refletida em suas excelentes avaliações em plataformas de reserva. No entanto, o sucesso passado não garantia o futuro. A pousada, que começara com apenas três quartos e hoje tem sete, percebia uma queda no fluxo de reservas na baixa temporada. Enquanto isso, novos estabelecimentos surgiam na vila, e a concorrência se intensificava, com outros negócios competindo agressivamente com preços irrisórios. Marcos e Joana se perguntavam: como uma pousada que tem o encantamento como sua principal arma pode sobreviver em um mercado que parece priorizar cada vez mais o custo-benefício e a presença digital? A pergunta ecoava na mente deles, exigindo uma resposta rápida para garantir o futuro do negócio.

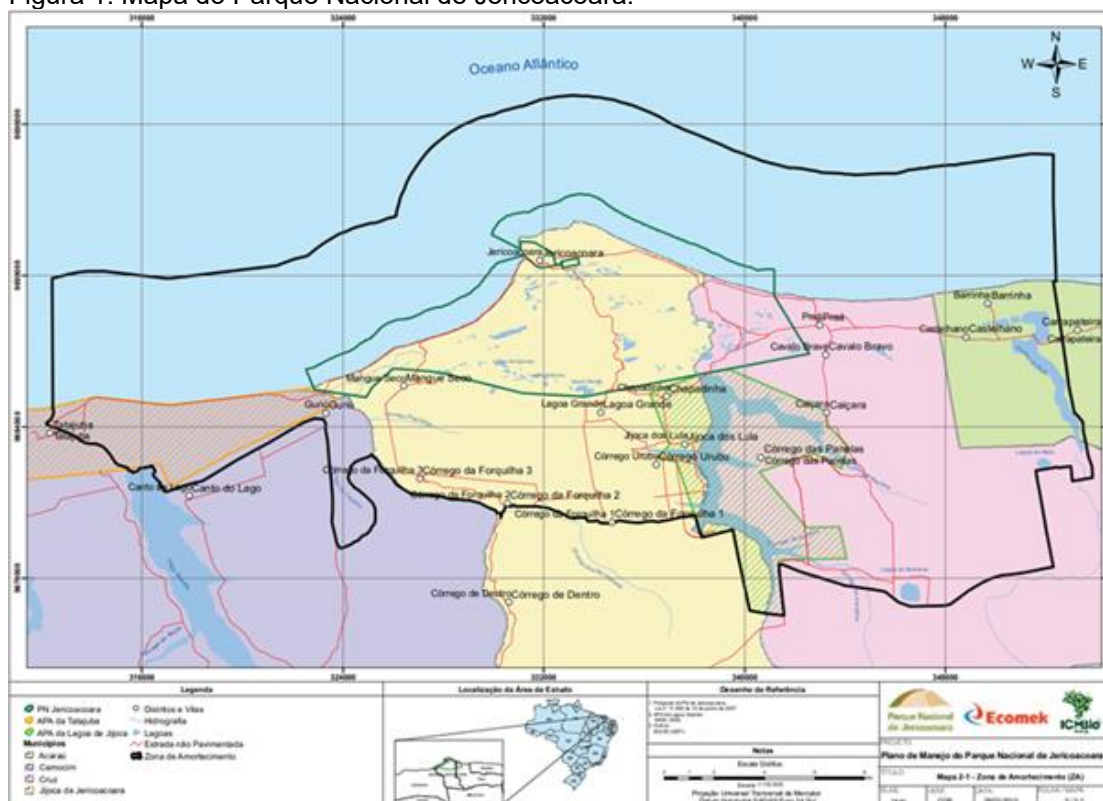
2. O Cenário de Um Paraíso Competitivo

A rápida evolução das mudanças sociais, econômicas e tecnológicas destaca a importância das micro e pequenas empresas se adaptarem à era da transformação digital. No mundo dos negócios do século XXI, a rapidez de como as empresas se adaptam ao novo cenário empresarial e aos seus consumidores é um dos fatores mais críticos para a sobrevivência (Lages & Costa, 2022). No setor de turismo, em especial, a inovação é imperativa como elemento essencial para a sobrevivência e crescimento (Machado et al., 2009).

Jericoacoara, uma antiga vila de pescadores a 300km de Fortaleza, tornou-se um importante destino turístico com um potencial imenso para a economia cearense. A dificuldade de acesso é parte do charme, mas hoje a vila conta com um número impressionante de opções de hospedagem. Só no portal de reservas Booking.com, há cerca de 353 acomodações registradas. O fluxo de turistas é intenso o ano todo, até mesmo na época chuvosa. A vila faz parte da famosa Rota das Emoções, uma iniciativa do Sebrae em parceria com o Ministério do Turismo, que visa desenvolver o turismo no Maranhão, Piauí e Ceará, conforme detalhado na Figura 1.

¹ O nome "Pousada Jeri Encanto" é fictício. O caso de ensino é baseado em fatos reais e com situações comuns do setor, mas os nomes são meramente ilustrativos para fins didáticos

Figura 1: Mapa do Parque Nacional de Jericoacoara.



Fonte: ICMBIO (2011).

Conforme dados do IBGE (2016), as pousadas são o segundo meio de hospedagem mais utilizado no Brasil. Diferente dos hotéis, as pousadas são menores, com uma atmosfera mais acolhedora e um serviço mais informal e pessoal. Assim como as pousadas de luxo, as pequenas pousadas têm um papel importante na economia turística, gerando emprego e renda.

Nesse cenário, o diagnóstico e o planejamento estratégico são fundamentais para as pousadas em meio a um ambiente em constante evolução e competitividade. Em um mercado cada vez mais dinâmico e exigente, compreender as demandas dos clientes, antecipar tendências e inovar nos serviços oferecidos são a chave para o sucesso. Além disso, no setor hoteleiro, onde o relacionamento direto com os clientes desempenha um papel crucial, a capacidade de adaptação e a busca pela satisfação do cliente tornam-se ainda mais essenciais (Rossi et al., 2022). Em destinos paradisíacos como Jericoacoara, a preservação ambiental e a valorização da cultura local também devem ser consideradas no planejamento estratégico para garantir a sustentabilidade do negócio a longo prazo (Martins et al., 2022).

3. A Pousada Jeri Encanto que Encanta, mas com Pouco Alcance Digital

A Pousada Jeri Encanto foi construída em 2012 com o intuito de ressaltar o patrimônio arquitetônico de Jeri, replicando construções que já existiram na época em que era apenas uma vila de pescadores. Atualmente, é uma das pousadas mais bem avaliadas na região.

Marcos, o proprietário, começou a pousada com apenas três quartos, hoje tem um total de sete. Os quartos são projetados para receber casais, e alguns contam com jacuzzi ou piscina privativa. Um dos diferenciais da pousada é o café da manhã “privativo” em cada quarto. Os jogos de cama e banho são diferentes em cada suíte, o que cria a sensação de estar em um local novo para hóspedes que retornam ou trocam de quarto. O estabelecimento não disponibiliza recepção 24h; cada hóspede recebe sua chave, criando a sensação de estar em casa.

Mais do que uma estrutura bonita e confortável, o grande diferencial do serviço hoteleiro é criar um encantamento no cliente. Pequenos detalhes, como presentear um bolo em datas comemorativas ou uma facilidade no pagamento, fazem com que os hóspedes se sintam queridos, dando um toque especial ao serviço. Marcos e Joana se atentaram a fazer melhorias contínuas, não só na estrutura, mas também procurando se diferenciar no serviço.

Apesar de ser uma pousada pequena e de ter uma ocupação rápida, o sucesso não pode ser motivo para complacência. A satisfação e a fidelização dos clientes não são os únicos objetivos; a pousada também precisa se diferenciar da concorrência e capturar novos clientes. No caminho para o crescimento empresarial, ou até mesmo para manter uma estabilidade, muitas questões surgem e é necessário um planejamento estratégico.

Apesar das altas avaliações e do sucesso em encantar os clientes, o dia a dia da pousada revela desafios importantes. O quadro de colaboradores é pequeno, composto por um gerente geral, um chefe de manutenção, um chefe de lavanderia e três camareiras. As decisões são tomadas pelo proprietário e pela gerente, e os demais funcionários podem dar sugestões.

As reservas são recebidas pelo portal Booking.com e também por vendas diretas (telefone, e-mail e WhatsApp). O estabelecimento não utiliza um Sistema de *Property Management System* (PMS), dependendo apenas de planilhas de Excel para organizar as reservas e os pagamentos. Essa falta de um sistema integrado também se reflete na ausência de práticas de promoção de diárias ou pacotes para grupos.

Marcos não se interessa por serviços de publicidade, e a movimentação da pousada nas redes sociais é pequena. As fotos nos sites de reserva são simples, o que, ironicamente, causa uma surpresa positiva nos hóspedes quando chegam ao local. Apesar disso, atualmente, a Jeri Encanto tem a maior nota na Booking.com, quando considerado o número de avaliações em Jericoacoara, assim como as maiores pontuações no Tripadvisor e Google Local Guides, com comentários que agradecem a equipe e criticam positivamente o serviço e a estrutura.

No entanto, o mercado cobra atenção. A gestão centralizada, o quadro de funcionários enxuto e a falta de um sistema de gerenciamento de propriedades são problemas que podem se tornar sérios no futuro. A concorrência acirrada, o novo perfil dos consumidores que buscam mais o custo-benefício, e o alto número de acomodações na vila são ameaças que precisam ser consideradas. Além disso, fatores externos como o aumento da taxa de turismo, notícias negativas sobre a vila e a escassez de mão de obra qualificada também preocupam os gestores.

4. A busca por um plano de ação: Uma solução para os desafios

Marcos e Joana sabiam que precisavam de uma visão clara para o futuro. Eles decidiram realizar uma análise do ambiente em que a pousada está inserida, buscando identificar os principais desafios e traçar um plano de ação. A questão não era mais apenas sobre encantar o cliente, mas sobre gerir o negócio de forma estratégica.

Para se ter um panorama do cenário inserido, existem várias ferramentas estratégicas. Diante disso, a empresa passou por uma Análise SWOT ou FOFA, que permitiu aos gestores identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da pousada, com o objetivo de traçar ações estratégicas. A função dessa ferramenta é avaliar os ambientes interno e externo de uma empresa (Azul, 2022). De acordo com Araújo et al. (2015), a Análise SWOT faz parte de um grupo com várias ferramentas estratégicas, destacando-se por fazer uma integração entre os aspectos internos e externos da empresa, melhorando assim os planos de ação elaborados pela alta gestão. Os resultados desta análise estão sintetizados no Anexo 1.

Ao perceber o ambiente, os gestores começaram a realizar mudanças. Após o levantamento dos problemas através da Análise SWOT, foi feito um *sprint*, que é uma metodologia ágil que envolve um período de tempo curto e intenso para desenvolver e testar ideias. Para isso, foi utilizada a ferramenta Jamboard®, um quadro interativo que ajuda as pessoas a trabalharem juntas, mesmo que estejam em lugares diferentes (Lisboa, 2023). A utilização do Jamboard® durante o *sprint* permite que os membros da equipe compartilhem ideias, desenvolvam soluções em conjunto e visualizem o progresso em tempo real, facilitando a priorização de tarefas de forma visual e interativa.

Utilizando o Jamboard® para organizar e priorizar os problemas, os gestores perceberam que a maior fraqueza da pousada neste momento era o atraso no uso da internet para promover vendas e engajamento nas redes sociais. Além disso, os fatores com maior impacto no faturamento eram as ameaças externas, que estão fora do controle da empresa e que precisam de estratégias para lidar com esses problemas.

Para estruturar um plano de ação, os gestores decidiram usar a ferramenta 5W3H1S. Conforme PM3 (2023), esta é uma ferramenta de gestão utilizada na etapa de planejamento que funciona a partir de perguntas para nortear o plano de ação de um projeto. O método busca oferecer segurança durante a etapa de implantação da solução. Com as informações levantadas, foi proposto um plano de ação para os problemas priorizados na Pousada Jeri Encanto, conforme detalhado no Anexo 2.

Para os problemas levantados, foi proposta uma solução para cada um deles. Através desse quadro, os gestores puderam alinhar os pensamentos e identificar que a maior parte dos problemas estavam diretamente ligados ao setor de reservas e ao objetivo de atrair mais vendas. Dessa forma, sugeriu-se a implantação de um Sistema de Gestão, parcerias com agências e preços estratégicos para garantir a taxa de ocupação na baixa temporada. Outro ponto a ser destacado foi a importância de estar presente nas redes sociais atualmente, já que uma das características do novo perfil do consumidor é procurar referências de hospedagem nessas plataformas digitais (Scandolara, 2023).

6. O Futuro da Pousada em Jogo

Eles se perguntam: como podem aproveitar as boas referências e o alto nível de satisfação dos clientes para superar os desafios da baixa temporada e a crescente concorrência? Quais ferramentas podem usar para organizar as informações, otimizar as operações e, finalmente, garantir que a Pousada Jeri Encanto continue sendo um refúgio de encantamento, mesmo em um mercado tão competitivo? O futuro do negócio dependia das próximas decisões, e a urgência do dilema era evidente.

Anexos

Anexo 1: Análise SWOT da Pousada Jeri Encanto

Ambiente Interno	Ambiente Externo
Forças (Strengths)	Oportunidades (Opportunities)
- Alto índice de avaliação nas plataformas online.	- Poucas pousadas com estrutura similar.
- Atendimento personalizado e acolhedor.	- Alta temporada de turismo o ano todo.
- Café da manhã privativo.	- Potencial para parcerias com agências de viagens.
- Clima organizacional que mantém os funcionários estáveis.	- Aumento da procura por experiências personalizadas.
- Facilidade de pagamento.	- Fomento ao turismo na região pela Rota das Emoções.
- Estrutura diferenciada dos quartos.	- Potencial para criação de pacotes temáticos.
Fraquezas (Weaknesses)	Ameaças (Threats)
- Gestão centralizada (proprietário e gerente).	- Concorrência desleal com preços muito baixos.
- Quadro de colaboradores enxuto.	- Alto número de acomodações na vila.
- Não utilização de um sistema de gestão de reservas (PMS).	- Novo perfil de consumidor focado em custo-benefício.
- Baixa presença e engajamento nas redes sociais.	- Escassez de mão de obra qualificada.
- Atraso no marketing digital.	- Fatores macroambientais (aumento de taxas, violência).
	- Mudanças climáticas.
	- Infraestrutura e mobilidade urbana.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados do caso de ensino.

36º ENANGRAD

Anexo 2: Plano de Ação 5W3H1S para a Pousada Jeri Encanto

O que (What)	Por que (Why)	Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Como (How)	Quanto (How much)	Como medir (Show)
Implementar sistema de gestão de reservas (PMS).	Aumentar a eficiência operacional e integrar canais de vendas.	Marcos e Joana.	Próximos 3 meses.	Pousada.	Pesquisar e contratar software, treinar equipe.	Custo do software.	Taxa de ocupação, aumento de reservas diretas.
Aumentar a presença e engajamento nas redes sociais.	Atrair novos clientes, especialmente o público jovem.	Joana, com auxílio de um freelancer.	Contínuo.	Redes sociais (Instagram, TikTok).	Publicar conteúdo diário, interagir com seguidores, usar anúncios pagos.	Custo do freelancer e anúncios.	Aumento de seguidores, interações e visualizações.
Criar parcerias estratégicas.	Gerar fluxo de reservas na baixa temporada.	Marcos.	Próximos 6 meses.	Agências de turismo, influenciadores.	Contatar agências, negociar com influenciadores.	Custo de comissão.	Número de reservas vindas de parcerias.
Estabelecer preços estratégicos.	Garantir taxa de ocupação na baixa temporada.	Joana.	Próximos 3 meses.	Plataformas de reserva, site.	Analisar preços da concorrência, criar pacotes promocionais.	Não se aplica.	Aumento da ocupação na baixa temporada.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados do caso de ensino.

36º ENANGRAD

Notas de Ensino

1. Objetivo de Ensino

Este caso de ensino tem como objetivo fazer a imersão de seus leitores em uma situação de empreendedorismo e gestão relacionada a atividades de análise de ambiente, diagnóstico empresarial, priorização e planejamento estratégico. O foco está em micro e pequenas empresas (PMEs), promovendo a aprendizagem sobre esses temas a partir de um contexto prático.

2. Fontes e Métodos de Coleta

Os dados para a construção do caso foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com o proprietário e a gerente da empresa, observação direta, análise de documentos da empresa e consultas a portais de hospedagem. A imersão de um dos autores na rotina da pousada permitiu uma visão aprofundada das operações e dos desafios.

3. Relações com Disciplinas

O caso é fortemente sugerido para disciplinas de:

- Administração Estratégica
- Empreendedorismo e Plano de Negócios
- Gestão de Pequenas Empresas e Hospitalidade
- Marketing Digital
- Análise e Tomada de Decisão

4. Questões para Discussão

a) Análise de Ambiente e Diagnóstico

- Baseado nas informações do caso, realize uma Análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) para a Pousada Jeri Encanto. Justifique cada ponto.
- O caso menciona o "encantamento" como um diferencial. Como essa característica se enquadra na análise SWOT e qual a sua importância estratégica?
- Quais são os principais fatores externos que representam uma ameaça à sustentabilidade do negócio?

b) Planejamento e Ferramentas de Gestão

- Considerando a análise SWOT, quais problemas você priorizaria para a pousada? Por quê?
- Sugira um plano de ação para a Pousada Jeri Encanto usando a metodologia 5W3H1S. O plano deve abordar a baixa presença digital e a queda do fluxo de turistas na baixa temporada.
- De que forma a adoção de um sistema de gestão de reservas (PMS) poderia beneficiar a pousada?

c) Estratégia e Competitividade

- A concorrência por preço é uma ameaça significativa. Que estratégias a Pousada Jeri Encanto poderia adotar para se defender sem comprometer seu modelo de negócio focado no serviço personalizado?
- Considerando a predominância de fatores identificados na análise SWOT, qual seria a estratégia mais adequada para a pousada? Seria uma Estratégia Ofensiva (SO), de Reforço (WO), de Confronto (ST) ou de Defesa (WT)?

d) Reflexão sobre a Gestão

- Por que a utilização de ferramentas estratégicas como a Análise SWOT ainda é uma prática pouco comum entre gestores de pequenas pousadas?
- Como os gestores podem superar a falsa sensação de controle e reconhecer a importância de ferramentas estratégicas na gestão de uma pequena empresa?

5. Plano de Aula Sugerido

Fase 1: Preparação (15 minutos antes da aula)

- Solicite aos alunos que leiam o caso individualmente e reflitam sobre o dilema da pousada.

Fase 2: Discussão em Grupo (30 minutos)

- Divida os alunos em grupos e peça que realizem uma Análise SWOT completa e definam as prioridades para a pousada.
- Oriente-os a debater e sugerir ações de melhoria, focando na presença digital e na gestão de reservas.

Fase 3: Apresentação e Debate (45 minutos)

- Cada grupo deve apresentar sua análise SWOT e suas propostas de plano de ação.
- O professor conduz o debate, conectando as propostas dos alunos com os conceitos teóricos de planejamento estratégico, posicionamento e vantagem competitiva.

Fase 4: Fechamento (10 minutos)

- O professor sintetiza as principais discussões e ressalta a importância da adaptabilidade e do planejamento em negócios de pequeno porte. Mencione que o caso é uma oportunidade de aplicar a teoria na prática, enfrentando dilemas comuns do mundo real.

6. Bibliografia Sugerida

- ARAÚJO, J. C. et al. ANÁLISE DE SWOT: uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial, Lins, 2015.
- AZUL, Equipe da Conta. Análise SWOT (FOFA): o que é, como fazer e uso para pequenas empresas. 2022.

- CHOWDHURY, S. R.; SMITH, T. K. Effects of feeding grains naturally contaminated with Fusarium mycotoxins on hepatic fractional protein synthesis rates of laying hens and the efficacy of polymeric glucomannan mycotoxin adsorbent. Poultry Science, Champaign, v. 84, n. 11, p. 1671-1674, 2005.
- CLOUDBEDS. O que é um sistema de controle de hotelaria? Principais funções e provedores. 2022.
- ICMBIO. Plano de Manejo do Parque Nacional do Jericoacoara. Encarte 2 – Análise da Região Unidade de Conservação. Brasília, 2011.
- IBGE. PSH - Pesquisa de Serviços de Hospedagem. 2016.
- LAGES, Vinícius; COSTA, Helena. Sobre transições que nos inquietam: o turismo em transformação. Turismo, Sustentabilidade e COVID-19. Lets/UnB, 2022.
- LISBOA, Giovanna. Google Jamboard: o que é e como funciona o quadro digital? 2023.
- MACHADO, Denise Del Prá Netto; DREHER, Marialva Tomio; GORNI, Patrícia Monteiro. Inovação em serviços turísticos: a percepção desse processo em agências de viagens. Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo, p. 02 a 04-02 a 04, 2009.
- MARTINS, Jerônimo Carvalho. Trajetória e perspectivas do turismo com cavalos-marinhos no Parque Nacional de Jericoacoara Ceará. Biodiversidade Brasileira, vol 12, n 03, p. 234-248, 2022.
- PM3. O que é “Método 5W3H1S”. Disponível em: <https://www.cursospm3.com.br/glossario/5w3h1s/>.
- ROSSI, J. C.; et al. Marketing de Relacionamento. Edição Técnica, Mariana Pícaro Cerigatto. Porto Alegre. Sagah, 2022.
- SCANDOLARA, Chaiana Cardoso. A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DIGITAL NAS EMPRESAS COMO ALTERNATIVA PARA ALAVANCAR OS LUCROS. Disponível em: https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/3619/1/CHAIANA_CARDOSO_SCANDOLARA-%5B48345-11301-1-696814%5Dartigo_finalizado_e_corrigido_-_CHAIANA_C._SCANDOLARA.pdf. Acesso em: 01 jun. 2025.

Agradecimentos

Agradecemos ao CNPq/SEBRAE pelo Apoio ao Projeto ALI e ao programa de apoio a equipes de pesquisa da UNIFOR.