

## Hotel Canto do Chafariz

HELGA SILVA ESPIGÃO

MARAÍSA DA SILVA SOARES COSTA

GISLENE CORDEIRO DA SILVA DINIZ

RAMON SILVA LEITE

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

### Introdução

Trata-se de um caso verídico que contempla a história de Márcia que abriu seu próprio empreendimento hoteleiro em agosto de 2019 e em março de 2020 a pandemia causada pelo COVID-19 (Ministério da Saúde, 2020) fez Márcia ter novos desafios. Qual foi o papel e a atuação de Márcia como gestora e proprietária no Hotel Canto do Chafariz nesse cenário de início de pandemia? O que a experiência de Márcia pode ensinar sobre processo de criação de um hotel? Quais foram as dificuldades que ela enfrentou para criar seu hotel?

### Problema de Pesquisa e Objetivo

O que a experiência de Márcia pode ensinar sobre processo de criação de um hotel?

### Fundamentação Teórica

O processo de criação de um empreendimento foi baseado no estudo realizado por Borges, Filion e Simard (2013) que tinha como objetivo relacionar o tempo e as dificuldades no processo de criação de empresa.

### Metodologia

Caso de Ensino.

### Análise dos Resultados

O caso de ensino promove o desenvolvimento das competências: (a) capacidade de análise das etapas de processo de criação de um empreendimento hoteleiro independente; (b) capacidade de identificação dos desafios organizacionais na implantação de um hotel independente; (c) capacidade de solucionar problemas; (d) capacidade pensar estrategicamente em contextos contingentes como o acometimento da pandemia pelo COVID-19. Também, incentiva a discussão entre teoria e prática tendo a história de Márcia como subsídio para as reflexões.

### Conclusão

O processo de criação do Hotel Canto do Chafariz exemplifica o estudo realizado por Borges, Filion e Simard (2013) no contexto da pandemia pelo COVID-19.

### Referências Bibliográficas

Borges, C; Filion, L. J.; & Simard, G. (2013). Criação de empresas: um processo mais rápido e fácil resulta em empresas de melhor desempenho? Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v. 15, n. 35, p. 196-207, abr. 2013. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n35p196>.

### Palavras Chave

Empreendedorismo, Hotel, Processo de criação de empresa.

### Agradecimento a órgão de fomento

Agradecimento à Capes pelo incentivo e apoio à pesquisa.

## Hotel Canto do Chafariz

### Resumo

Este caso de ensino relata a história de Márcia, uma das proprietárias do Hotel Canto do Chafariz, localizado em Diamantina – MG. Em março de 2020, devido a pandemia causada pelo COVID-19, foi estabelecido como medida preventiva o distanciamento social, o que apresentou alguns desafios para a gestão do empreendimento. A hotelaria é um segmento de mercado com diversas peculiaridades, que trazem um desafio ainda maior para os empreendedores, principalmente quando se trata do tipo de hospedagem e a cidade em que está localizada. O caso apresentado foi desenvolvido para ser utilizado em disciplinas de empreendedorismo e de gestão de hotelaria. O trabalho tem como objetivo apresentar aos estudantes de graduação o processo de criação de um hotel, as dificuldades colocadas para a sua implantação, assim como os desafios enfrentados frente a um contexto de pandemia, que trouxe profundos impactos à operação de estabelecimentos de hospedagem. O debate do caso contempla as etapas da fundação do empreendimento e as soluções a serem propostas em situações de contingência.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Hotel. Pandemia. Processo de criação de empresa.

### Introdução

A segmentação do mercado hoteleiro é peculiar quando se considera a categoria de hospedagem e a cidade em que está localizada o hotel. Nessa perspectiva, “[...] uma dada categoria de hospedagem<sup>1</sup> em determinada cidade delinea um mercado hoteleiro específico, um *locus* de análise particular com dinâmica própria e distinta dos demais mercados (Mello & Goldenstein, 2016, p. 11). Hoje, 87,90% do mercado hoteleiro no Brasil é composto por hotéis como o da Márcia. Hotéis independentes, não vinculados a redes hoteleiras, nacionais ou internacionais, administrados pelo próprio empreendedor (Tomé, 2019).

Também, a gestão de um hotel contempla conhecimentos interdisciplinares, o que demanda de gestores de pequenos empreendimentos hoteleiros competências para decidirem sobre determinadas ações que envolvem o contexto operacional do hotel, como: café da manhã; organização, limpeza e higienização dos quartos; atendimento ao cliente; além das questões relacionadas às estratégias de crescimento nesse segmento de mercado.

Trata-se de um caso verídico que contempla a história de Márcia que, após vinte e cinco anos de experiência na gestão de hotéis, abriu seu próprio empreendimento hoteleiro, realizando o sonho de uma vida. O hotel foi aberto em agosto de 2019 e, em março de 2020, a pandemia causada pelo COVID-19 (Ministério da Saúde, 2020) impôs à Márcia grandes e novos desafios. Com um hotel recém-inaugurado e com os eventos culturais e esportivos da cidade cancelados, qual foi o papel e a atuação de Márcia como gestora e proprietária do Hotel Canto do Chafariz nesse cenário de pandemia? O que a experiência de Márcia pode ensinar sobre processo de criação de um hotel? Quais foram as dificuldades que ela enfrentou para criar seu hotel? O presente trabalho pretende apresentar o processo de criação e implantação do hotel, demonstrando, com base nos relatos da própria empreendedora, os desafios enfrentados nas etapas do negócio. O estudo busca ainda demonstrar como a pandemia do COVID-19 impactou o início da operação do hotel, assim como os dilemas enfrentados pela empreendedora nesse novo contexto.

### Caso de Ensino

#### **Márcia: de Babá à Proprietária do Hotel Canto do Chafariz**

Márcia nasceu em Felício dos Santos (MG). De família humilde, aos dezessete anos mudou-se para Diamantina (MG). Para se manter na cidade, trabalhou de babá, porque assim

ela teria onde morar e poderia estudar. Formou-se em Letras, mas nunca exerceu a profissão. Atuou em diversos setores, mas como ela disse: “não era a minha praia”.

A primeira oportunidade para trabalhar em hotel foi como assistente comercial do maior hotel da cidade. Márcia não sabia datilografar. Na entrevista para preencher a vaga, ao ser questionada sobre se sabia datilografar, Márcia responde: “ah, muito pouco, mas aprendo rápido”. Márcia ficou com a vaga e tinha no almoxarife do hotel, seu amigo, o datilógrafo oficial das propostas comerciais que necessitava apresentar. Márcia estava como subgerente do hotel quando recebeu a proposta para assumir a gerência do hotel Diamante Palace<sup>2</sup>. Ela contou que o que queria mesmo era continuar no hotel e esperava receber uma contraproposta, com um pequeno aumento salarial, para permanecer no cargo, mas o que ela ouviu do gerente foi: “Ah Márcia, eu não dou três meses pra você ficar lá. Você não vai aguentar [...], você vai voltar”. Mesmo com toda incerteza que pairava na proposta, Márcia aceitou. Após dez anos no primeiro hotel, Márcia assume a gerência do Diamante Palace. Como gerente do Diamante Palace permaneceu por 15 anos até inaugurar seu próprio hotel.

Márcia se define como uma pessoa que tem empatia, resiliência, determinação, honestidade e um otimismo extremo. Como ela sintetiza: “Eu não consigo ver o copo meio vazio sabe? Eu sempre vejo meio cheio. Então eu acho que querendo ou não atrai as coisas boas, as coisas positivas, assim... acaba ajudando”.

## **Diamantina**

Em 1999, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) elevou Diamantina a condição de Patrimônio Cultural da Humanidade (Viva Diamantina, 2020a). A UNESCO (2020) aponta esses fatores para que a cidade fosse considerada patrimônio da humanidade: cultura original e o conjunto urbano/arquitetônico integrado com a paisagem, íntegro e autêntico.

Márcia descreve Diamantina como “uma cidade belíssima [...], uma riqueza cultural, arquitetônica, histórica, natural, que é uma coisa maravilhosa, que hoje é patrimônio, que preserva muito a sua história, que todo mundo tem orgulho de falar da cidade”. Ela entende que “o ecoturismo, por exemplo, praticamente já não é explorado [...] E as pessoas que são desses nichos, que vêm a Diamantina, eles saem encantados com o tanto de possibilidade que Diamantina tem”. A empreendedora destaca ainda a musicalidade que Diamantina possui, ressaltando a importância que a Vesperata tem para o setor hoteleiro, considerada o principal produto turístico da cidade.

Na Vesperata, os músicos ficam posicionados na sacada dos casarões da Rua da Quitanda, o maestro e o público ficam dispostos na rua, nas diversas mesas comercializadas pelos restaurantes do local, conforme ilustra a Figura 1. O evento ocorre no período entre abril e outubro, com média de duas apresentações por mês.

**Figura 1 – A Vesperata em Diamantina/MG**



**Fonte: Viva Diamantina (2020b)**

Márcia declara que a “Vesperata hoje é o principal evento que Diamantina tem, que atrai turista. [...] se não fosse a Vesperata hoje, acho que em Diamantina, a hotelaria, metade dela, não sobreviveria. [...] a Vesperata hoje é o que segura”. Ela anota as percepções dos turistas referentes ao evento. Ela comentou que os turistas “são encantados com o evento, acham belíssimo... Sempre tem uma observação ou outra né, que a gente sabe que a Vesperata precisa melhorar [...] passando pela questão do atendimento, dependendo do bar que você fica você tem um atendimento, um tira-gosto mais caprichado, mais bem apresentado, melhor do que do outro [...], há um repertório..., até o repertório tem caído muito, porque tá modernizando. Então assim, a gente sempre tenta levar isso pros responsáveis”. A Vesperata, por conta da pandemia, está com suas apresentações suspensas.

### **A hotelaria de Diamantina**

A cidade de Diamantina, conforme dados da Secretaria Municipal de Cultura, Turismo e Patrimônio (2020), contempla 34 meios de hospedagem e mais de 150 espaços cadastrados no Airbnb<sup>3</sup>. Márcia considera o setor na cidade desunido e isso ficou mais evidente na pandemia. Como comenta: “hoje a concorrência é muito grande, porque na época que eu comecei tinha uns 6 ou 7 hotéis só [...]. Então, hoje em dia, todo mundo que tem uma casa maior aí, que tem mais quartos, acaba virando pousada, sem contar os Airbnb que tão aí também pra todo lado”.

Ela, inclusive, faz uma crítica: “eu fico vendo hotelaria hoje. Todo mundo de braço cruzado e isso inclui [...] a nós também. [...] não estamos fazendo diferente, mas eu acho que é por falta de articulação que cê fica esperando pela prefeitura, pela secretaria de turismo, pra alguém chegar e fazer ... Tem alguns eventos de Diamantina que já foram idealizados e realizados e que a princípio, assim como aconteceu com a Vesperata, [...], requer investimento do setor privado, pelo menos até ele pegar. Para ele atrair gente, para ser autossustentável, demanda investimento [...]. Então eu falo assim: ‘enquanto a gente tiver essa mentalidade de esperar, de não assumir a nossa responsabilidade, vai ser difícil as coisas mudarem”.

### **O Hotel Canto do Chafariz**

O Hotel Canto do Chafariz é a concretização do sonho de uma vida dedicada à hotelaria. Márcia, satisfeita no Diamante Palace e com autonomia para atuar no empreendimento, sempre quis ter “uma pousadinha pequenininha” onde pudesse “fazer as coisas da [sua] forma”. A cada hotel que fechava na cidade, ela sempre se perguntava se esse não era o momento. Sempre atenta às oportunidades, Márcia tinha como parâmetro para sua decisão: a viabilidade do hotel.

A *proposta*. Márcia conta que estava no Diamante Palace quando o proprietário do prédio onde o hotel está instalado a procurou e disse: “[Márcia] ... olha, eu vou pegar o prédio [prédio amarelo, no primeiro plano, da Figura 2] e tô querendo alugar e eu pensei em você, porque você já tá nessa área [hotelaria] há muito tempo”. A resposta de Márcia foi: “eu quero, mas o senhor vai ter que me dar um tempo, que eu vou ter que procurar [recurso financeiro]. Como, eu não sei, mas eu quero que você me dê preferência no arrendamento”.

**Figura 2 – Hotel Canto do Chafariz**



**Fonte: Hotel Canto do Chafariz (2020a).**

O prédio é “maravilhoso e a localização é perfeita”, comenta Márcia. Ele está a 160 metros da rua da Quitanda, local onde ocorre a Vesperata. O fato: sem condições de apresentar garantias para levantar o financiamento bancário, Márcia precisava encontrar um sócio.

*O sócio.* Márcia sabia a quem direcionar o pedido: o investidor anjo. Ela apresentou ao investidor sua proposta sustentando, por exemplo, a localização privilegiada do hotel. Márcia ouviu “eu tenho interesse sim”. Ela, então, inicia o levantamento de tudo que era preciso, detalhando a prospecção dos gastos. Como ela relata: “o negócio que cê idealiza até colocar na prática, tem uma distância muito grande”.

*A reforma do prédio.* Essa ficou sob responsabilidade do proprietário do prédio, que deveria entregar nas condições de uso para o arrendamento. Do prédio original, ela conta que há registros do assoalho, do forro, dos ladrilhos, das escadas, entre outras estruturas. Uma reforma que possuía o prazo de realização de seis a oito meses durou aproximadamente um ano e meio. Dois pontos foram fundamentais na reforma: a instalação elétrica e hidráulica toda refeita e a idealização de espaços da cozinha e do escritório. Márcia menciona que “você planeja e na hora o valor é bem maior”. Com a dilatação do prazo de entrega do prédio, Márcia ouve do investidor anjo: “eu não vou gastar mais do que isso! É só isso e pronto!”. Como ela conta: “a fonte secou! Não tem mais dinheiro! [...] eu querendo uma coisa bonitinha com a aparência boa, não podia abrir também de qualquer jeito! [...] muita coisa eu acabei pegando o cartão do meu marido, [...] e acabei comprando, parcelando em 12 [parcelas] e aproveitando o que tava no mercado e assim foi até abrir”. Ainda há itens que Márcia deseja mudar, como pias e box de alguns banheiros, mas isso é para o futuro.

*A decoração do hotel.* Essa foi idealizada por Márcia. A composição dos quartos, cama, televisão, armários foram custeados pelo investidor. Para o investidor, por exemplo, não havia necessidade de armário. Márcia respondeu imediatamente: “Ah, precisa, cê tá doido? Onde é que vai colocar as malas? Onde que vai dependurar [roupas] [...]. Aí eu pesquisei um armário bem simples, mas que desse para colocar os cabides, uma bancada [...], conseguimos montar o quarto... E aí eu falei: mas gente, como é que a gente vai fazer lá em baixo [recepção e áreas comuns]? Não tem nada lá! Ia ser um hotel pelado?”. Então Márcia fez uma parceria com uma loja da cidade: ela cedia o espaço para a loja expor as peças rústicas, e as de antiquário, e vendê-las para os hóspedes e visitantes do hotel. Márcia também trouxe itens de decoração de sua própria casa para o hotel. A Figura 3 ilustra como ficou essa decoração. Cabe esclarecer que na decoração Márcia utilizou referências do Pinterest<sup>4</sup> para compor os ambientes do hotel, como demonstra a Figura 4.

**Figura 3 – Móveis da loja cedidos ao hotel**



Fonte: Tripadvisor (2020).

**Figura 4 – Decoração da recepção do hotel**



Fonte: Hotel Canto do Chafariz (2020a).

*O nome e a criação da logomarca.* Márcia explica que o nome do hotel surgiu de duas circunstâncias: a geográfica e a musicalidade. A palavra ‘canto’ remete a localização do hotel que está ao lado de um chafariz da cidade (Figura 6) e ao canto das águas desse chafariz,

remetendo à musicalidade da cidade. A logomarca foi construída a partir de elementos da faixa da do prédio, do guarda-corpo de ferro da escada e da varanda da recepção e dos diversos ladrilhos hidráulicos que compõem o assoalho do hotel. A Figura 5 é composta, no fundo, por um dos ladrilhos hidráulicos do hotel e a logomarca, com fundo branco, à frente.

**Figura 5 – Logomarca do hotel**



**Fonte: Hotel Cantos do Chafariz (2020b).**

**Figura 6 – Chafariz**



**Fonte: Santos (2021)**

*A estrutura do hotel.* O Cantos do Chafariz possui 20 unidades habitacionais (UH), sendo três UH's individuais, cinco UH's que comportam três hóspedes, confortavelmente, e as demais são UH's duplo/casal. Márcia relata que na aquisição das camas privilegiou o sistema macho e fêmea, que permite a união das camas, transformando-as em cama casal e finaliza a montagem usando o *pillow top*<sup>5</sup>.

Quanto ao enxoval Márcia menciona que “foi tudo no achômetro [...]. Eu já tinha essa intenção, de ter essa possibilidade de transformar [a cama] em casal e solteiro. Aí eu comprei o enxoval solteiro completo de duas mudas, [...]. Como a lavanderia é terceirizada, eu já vi que duas mudas não funcionam. [...] mas, o ideal é cerca de 3 mudas de cada, 3 mudas de enxoval solteiro, 3 mudas de enxoval casal. A intenção é essa para você não passar aperto”. O enxoval na hotelaria é composto, primordialmente, por lençol, virol, fronha, manta, cobertor, colcha, cobre-leito, edredom, toalha de banho e de rosto e piso de banheiro (Castelli, 2003).

Há dois tipos de UH: o apartamento *standard* e o apartamento panorâmico (Figura 7). Das vinte UH's, doze são apartamentos panorâmicos. Todas as UH's possuem televisão, telefone, *internet*, cama estilo *box*, frigobar e ventilador de teto. As amenidades consistem em sabonete e touca. O tarifário de comercialização respeita a característica da UH e sua localização, pondera Márcia.

Ela comentou que, com a pandemia, o protocolo do setor orienta que cada UH's, após ser utilizada por um hóspede, deverá ficar bloqueada e ventilada por três dias. Depois desse processo, a camareira poderá entrar e realizar o processo de assepsia da UH.

**Figura 7 – Apartamento panorâmico.**



**Fonte: Hotel Cantos do Chafariz (2021a)**

*Os funcionários.* O hotel possui sete funcionários. “São quatro recepcionistas, [...] uma copeira, uma camareira, e uma que atua na copa e como camareira também. Eu treinei ela nos dois. Ela faz a folga da copeira e a folga da camareira”. Com relação ao processo de capacitação dos funcionários, Márcia o relata da seguinte forma: “Pra você ver como que o Diamante Palace foi generoso comigo. Eu treinei a minha equipe toda [lá]. É. A maioria nunca tinha tido contato com hotelaria, a não ser Ricardo, que é o chefe de recepção”. Márcia reconhece que sua equipe “é muito boa” e realiza suas atividades com amor. Cabe ressaltar que “os funcionários praticamente contratados, todo mundo [...] aguardando... [eles] ficaram quase um ano esperando” para realizarem suas atividades devido ao problema com a reforma.

*O café da manhã.* Márcia declara que o café da manhã do hotel “é um diferencial”. Ela relata que “tudo é preparado dentro do hotel. Eu só compro um pão de fora, um pão francês e alguma outra coisinha assim. É [...] tudo caseiro [...], o mínimo industrializado possível. E aí servir aquele café sempre com a quitanda novinha”. O que ela busca no café da manhã é oferecer uma boa experiência “[...] Sai um arroz doce quentinho e leva para o hóspede ... às vezes tá virando um pãozinho e leva”. Márcia oferece ao hóspede os itens que prepara para o café da manhã. Ela já idealizou o sistema do café da manhã quando do retorno às atividades, após o período de distanciamento social: terá alguém servindo os itens, a fim de evitar que os hóspedes tenham acesso aos alimentos.

*O marketing do hotel.* Márcia diz que “[marketing] não é a [sua] praia e fazer assim mais ou menos é muito ruim”, por isso contratou uma empresa específica para cuidar da área. A empresa criou o *site*, o *Instagram*, as peças publicitárias e “a ideia era ter planejamento mesmo de *marketing*, pelo menos um ano para a gente poder colocar o hotel na mídia”, complementa Márcia. Com a pandemia, os serviços da empresa foram encerrados.

Os serviços estavam começando, indo bem, quando ela teve que readaptar à nova situação. Márcia conta que “foi engraçado isso, porque eu falei: como que as coisas acontecem! Eu percebi com isso, [...] que o ideal [...] se mostrou nem tanto assim. [...] Eu queria um negócio muito profissional: um *feed* perfeito, com postagens programadas. E aí eu notei [...] que o *post*, a coisa mais orgânica, me deu mais resultado, cê acredita? Eu falei, agora eu vou ter que treinar uns vídeos porque eu sou péssima para isso. Eu tenho que treinar porque eu tô vendo que as pessoas gostam de ver a coisa mais natural, mais orgânica do que profissional. Ele quer ver os defeitos, ele quer ver os bastidores”.

Sem a empresa para realizar as ações de *marketing*, Márcia teve a iniciativa de entrar em contato com uma blogueira que conheceu e propôs uma parceria por meio do sorteio de diárias para os seguidores dela. A ação deu resultado positivo, pois a página do *Instagram* do hotel de 400 seguidores, conta, atualmente, com mais de 4.500 seguidores. Márcia percebeu que, depois dessa ação, há mais pessoas ligando e perguntando sobre o hotel. Outra ação que ela idealizou foi a promoção de comprar a estada agora para usar após a pandemia. Márcia pensa em criar o *e-mail marketing* “sem ser aquela empresa chata que fica mandando trem toda hora”; ações de pós-venda e ações no *Facebook* e *TikTok*. Para ela, interação e confiança são suas palavras de ordem.

Quanto aos comentários do *Tripadvisor* e do *Booking*, Márcia acompanha e procura responder a todos, pois considera estes canais importantes na hotelaria (ver Temoteo, Brandão & Silva-Lacerda, 2017). Para ela, esses espaços ajudam quem está viajando, pois o turista pode pesquisar antes e ver como as pessoas avaliaram os hotéis. Ela faz uma reflexão sobre a questão: “às vezes a pessoa sai do hotel e elogia e agradece ... e as vezes um tremzinho simples, que poderia ter falado e a gente arrumado pra ele, e aí ele vira as costas e vai e comenta lá na *internet*. Acontece demais. Então um negócio que poderia ter resolvido, não precisava ir lá e colocar... Tem uns negócios assim, desnecessários, [mas] a *internet* tá aí pra isso”.

### **No meio do caminho tinha uma pandemia, tinha uma pandemia no meio do caminho ...**

Márcia relata que o protocolo de enfrentamento da pandemia do COVID-19 por parte da hotelaria de Diamantina foi idealizado em conjunto, permitindo a aproximação do grupo, respeitando as orientações dos órgãos envolvidos: prefeitura; a vigilância sanitária, a promotoria do Estado de Minas Gerais. “O procedimento principal é manter o distanciamento. [Na] maioria dos hotéis [...] vamos trabalhar com *online*, pra evitar preencher ficha [de registro do hóspede]. A gente já manda para ele [hóspede] por *e-mail*, ele já chega com *check-in* prontinho. As demarcações, as mesas, [...], o distanciamento das mesas do café da manhã, o serviço do café também de forma diferente, com uso adequado. A pessoa saiu, você deixa [a UH] pelo menos 3 dias [...], aberta, ventilando, pra só depois a camareira entrar e não ter risco. Álcool em gel pra todo lado... Eu já até me antecipei antes mesmo da aprovação do protocolo... o termômetro também. A pessoa chega e colhe à temperatura dele. E se tiver [a temperatura fora do padrão] a gente já fala [...] eu vou ter que notificar a vigilância sanitária. Se tiver com COVID, [o hóspede] ficará isolado no hotel por 12 dias. [...] Não aconteceu ainda, mas o procedimento é esse”.

Quando o distanciamento social foi decretado, março de 2020, Márcia possuía ocupação de 100% para todas as Vesperatas do ano de 2020, no mês de julho e nos feriados. Tudo foi cancelado. Ela negociou com o proprietário do prédio o pagamento de 50% do valor do arrendamento do Hotel Canto do Chafariz enquanto perdurar o distanciamento. Esse valor será pago quando a atividade retornar em “suaves prestações”. Outras renegociações também foram necessárias, como compromissos com boletos, compras com fornecedores, bem como reservas previamente pagas por clientes (50% do valor das diárias já pagos como adiantamento) e reagendamento dessas mesmas reservas.

Quanto às divulgações nas redes sociais, além do *Facebook* e *Instagram* no qual o hotel deu continuidade às suas postagens, foi feita uma parceria com uma blogueira, para sorteios de diárias. Ademais, foram lançadas promoções, como o lema “compre agora e utilize depois” para que os clientes reservem e utilizem após a pandemia.

Márcia não demitiu nenhum funcionário. Não precisou ainda de financiamento, pois, por atender a demanda do turismo de negócio, consegue arcar com as despesas nesse período. Ela esclarece que, no retorno, se tiver 30% de ocupação, ela consegue manter o hotel, e sem dívida.

Márcia permaneceu na gerência do hotel Diamante Palace, por convite da proprietária, desde a abertura do seu hotel. Ela divide seu dia entre o Hotel Canto do Chafariz e o Diamante Palace. Ela criou o cargo de chefe de recepção, nos dois hotéis, para facilitar o processo de gerenciamento.

Ao inaugurar o Hotel Canto do Chafariz, em agosto de 2019, um ano e meio depois de começar seu processo de criação, Márcia não contava com a pandemia do COVID-19. São as dificuldades de Márcia na criação do hotel, bem como as decorrentes da pandemia do COVID-19 o foco desse caso de ensino.

### **Notas**

<sup>1</sup>O hotel, a pousada, o *apart-hotel* e *resort* são exemplos de categoria de hospedagem. Assume-se nesse caso de ensino a palavra hotel e seus derivados como sinônimo de meios de hospedagem.

<sup>2</sup>O hotel atende o segmento de turismo de negócio, no decorrer da semana e o segmento de turismo cultural/histórico nos fins de semana. Saiba mais em: <https://www.diamantepalace.com.br/>.

<sup>3</sup>Airbnb – trata-se de uma plataforma que realiza a intermediação de hospedagem entre o anfitrião e o turista. Conheça: <https://www.airbnb.com.br/d/howairbnbworks>.

<sup>4</sup>Conheça: <https://br.pinterest.com/>.

<sup>5</sup>*Pillow top* – é uma camada espuma que se coloca sobre o colchão a fim de evitar que a emenda dos colchões solteiros cause desconforto ao hóspede quando da montagem da cama casal.

## Referências

- Castelli, G (2003). *Administração hoteleira*. (9ª ed.). Caxias do Sul: EDUCS.
- Hotel Canto do Chafariz. (2020a). Galeria de fotos. Recuperado a partir de <https://hotelcantodochafariz.com.br/Galeria.aspx>.
- Hotel Canto do Chafariz. (2020b). Foto ladrilho: acervo pessoal da proprietária.
- Hotel Canto do Chafariz. (2021a). *Nossos apartamentos panorâmicos possuem uma vista realmente privilegiada*. Recuperado a partir de [https://www.instagram.com/p/CCi\\_gB4IIxO/](https://www.instagram.com/p/CCi_gB4IIxO/)
- Mello, G. & Goldenstein, M. (2016). Perspectivas da hotelaria no Brasil, *Turismo-BNDES Setorial* 33, p. 5-42. Recuperado a partir de [https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/1509/3/A%20BS%2033%20Perspectivas%20da%20hotelaria%20no%20Brasil\\_P.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/1509/3/A%20BS%2033%20Perspectivas%20da%20hotelaria%20no%20Brasil_P.pdf).
- Ministério da Saúde (2020). Coronavírus COVID-19. Recuperado a partir de <https://coronavirus.saude.gov.br/>.
- Santos, W. B. (2021). *Hotel Canto do Chafariz*. Recuperado a partir de <https://www.instagram.com/p/CBiUJjGFRgZ/>.
- Secretaria Municipal de Cultura, Turismo e Patrimônio (2020). Inventário turístico de Diamantina. Documento interno.
- Temoteo, J. A. G.; Brandão, J. M. F.; Silva-Lacerda, J. O. da. (2017). Expectativa x experiência: análise de avaliações sobre a qualidade dos serviços de meios de hospedagem classificados pelo SBClass publicadas em redes sociais. *Revista 13 Turismo em Análise*. São Paulo, 28 (1), 39-52. Recuperado a partir de <http://www.revistas.usp.br/rta/article/view/119695>.
- Tomé, L. M. (2019). Panorama do setor hoteleiro no Brasil. *Caderno Setorial*, 4(93), 1-13. Recuperado a partir de [https://www.bnb.gov.br/documents/80223/5851169/93\\_Hoteis.pdf/2adcad1e-1ce3-8fe8-50bd-9af7aa0099cf](https://www.bnb.gov.br/documents/80223/5851169/93_Hoteis.pdf/2adcad1e-1ce3-8fe8-50bd-9af7aa0099cf)
- Tripadvisor. (2020). Visitante. Cleide C. Recuperado a partir de [https://www.tripadvisor.com.br/Hotel\\_Review-g303380-d18719227-Reviews-Hotel\\_Canto\\_do\\_Chafariz-Diamantina\\_State\\_of\\_Minus\\_Gerais.html#/media/18719227/421252157:p/?albumid=101&type=0&category=101](https://www.tripadvisor.com.br/Hotel_Review-g303380-d18719227-Reviews-Hotel_Canto_do_Chafariz-Diamantina_State_of_Minus_Gerais.html#/media/18719227/421252157:p/?albumid=101&type=0&category=101).
- UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura) (2020). Centro histórico da cidade de Diamantina. Recuperado a partir de <https://whc.unesco.org/en/list/890/>.
- Viva Diamantina. (2020a). *Nossa história*. Recuperado a partir de <http://vivdiamantina.com.br/a-cidade/nossa-historia/>.
- Viva Diamantina. (2020b). *Música: Vesperata*. Recuperado a partir de <http://vivdiamantina.com.br/a-cidade/nossa-historia/>.

## Notas de Ensino

### Fonte de dados

Como caso verídico, realizou-se a entrevista, em junho de 2020, com Márcia, sócia do hotel, tendo como guia um roteiro semiestruturado. Ela foi surpreendida com a pandemia do COVID-19, que fechou o comércio, suspendeu o serviço de hotelaria, instaurou o isolamento social, gerou desemprego e desaceleração da economia. A pandemia do COVID-19 exigiu do mundo empresarial, a reestruturação de negócios, e a busca de estratégias para sobrevivência do negócio. A entrevista teve sua gravação autorizada e, posteriormente, foi transcrita. Seu roteiro baseou-se: na trajetória pessoal e profissional da entrevistada; em Diamantina como destino turístico, os atrativos e a Vesperata; o setor hoteleiro da cidade; a criação do Hotel Canto do Chafariz; e o protocolo da hotelaria na pandemia. Além da entrevista, houve pesquisa documental, consulta em *sites* e em artigos acadêmicos que abordam a temática do caso, afim de complementar as informações. Com a redação do caso de ensino concluído, o texto foi encaminhado para que Márcia tivesse conhecimento do relato e consentisse com a divulgação das informações.

### **Objetivos didáticos**

O presente caso de ensino tem o objetivo de apresentar aos estudantes o processo de criação de um hotel. Idealiza-se que os estudantes assumam a posição da Márcia, no intuito de identificar as etapas que compõem o processo de criação do negócio, bem como as dificuldades presentes nesse processo.

Os objetivos didáticos, são: a) desenvolver a capacidade de analisar as etapas de processo de criação de um empreendimento hoteleiro independente; (b) desenvolver a capacidade de identificar desafios organizacionais na implantação de um hotel independente; (c) desenvolver a capacidade de solucionar problemas; d) desenvolver a capacidade pensar estrategicamente em contextos contingentes como o acometimento da pandemia pelo COVID-19.

O caso de ensino alinha-se aos objetivos das seguintes disciplinas de cursos de graduação: Gestão de Meios de Hospedagem e/ou Gestão Hoteleira.

### **Questões para discussão**

Essas são as questões propostas:

1. Qual são as etapas do processo de criação de uma empresa e as suas respectivas dificuldades?
2. Quais foram as dificuldades que Márcia suplantou em cada etapa do processo de criação do hotel?
3. Com a crise da COVID-19 instalada, quais foram as soluções encontradas pela empreendedora? Haveria outras soluções?

### **Sugestão do plano de aula**

Idealizou-se o plano de aula conforme apresentado no Apêndice A. Trata-se de uma proposta que o professor pode adequar conforme as especificidades da turma.

### **Revisão de literatura**

O estudo realizado por Borges et al. (2013, p. 196) tinha como objetivo relacionar o tempo e as dificuldades no processo de criação de empresa. O foco era relacionar “o tempo que os empreendedores necessitam para criar uma empresa” com “as dificuldades que eles encontraram durante a criação”, a fim de evidenciar que esses elementos do processo de criação interferem no desempenho da empresa criada. Borges et al. (2013, p.196) constataram que esses elementos são fatores independentes e identificaram as dificuldades presentes no processo de criação de empresa: as dificuldades referentes aos “recursos financeiros (acesso e gestão) e ao mercado (compreensão, avaliação e acesso)”. O processo deve ser compreendido como um

“conjunto de atividades que o empreendedor realiza para conceber, organizar e lançar uma empresa” (Borges et al., 2013, p. 197).

Este caso de ensino orienta-se pela identificação das dificuldades no processo de criação de empresa, não abordando questões quanto ao desempenho. Desse modo, registra-se as dificuldades relacionada a cada etapa do processo de criação, a fim de subsidiar a análise do caso de ensino a partir dos resultados alcançados por Borges et al. (2013).

Na etapa de iniciação, Borges et al. (2013) indicam as principais dificuldades enfrentadas pelos empreendedores: avaliar o potencial do projeto de negócio; encontrar informações sobre produtos ou serviço; e se informar sobre as atividades do setor. Soma-se a essas dificuldades: encontrar boas oportunidades de negócio; encontrar pessoas de apoio; conhecer as próprias capacidades empreendedoras; avaliar a capacidade pessoal de desenvolver o negócio; compreender a constituição legal de uma empresa; conhecer as fontes de financiamento; correr riscos; e, convencer as pessoas próximas de seu projeto.

Na etapa de preparação, os autores apontam que “compreender o mercado, elaborar o plano de marketing, manter a motivação para o projeto, encontrar tempo para fazer tudo que é necessário e negociar o financiamento” são as principais dificuldades (Borges et al., 2013, p. 202). Inclui-se à lista de dificuldades na etapa de elaboração: definir produto/serviço, elaborar plano financeiro, conceber o sistema operacional, elaborar o plano de recursos humanos, discutir com os contatos de apoio, estabelecer um sistema contábil e encontrar sócios.

Na fase de lançamento, cinco são as dificuldades que se destacam: adquirir os conhecimentos para conduzir bem projeto, “manter a motivação, lidar com a quantidade insuficiente de recursos disponíveis, lidar com o excesso de custos e negociar com o banco” (Borges et al., 2013, p. 203). Outras dificuldades complementam essa etapa. São elas: a contratação de funcionários; o acesso às tecnologias; o registro legal da empresa e o preenchimento dos formulários legais; a conciliação do tempo com outras atividades; a relação entre os sócios; o acesso e a venda aos clientes; o desenvolvimento do primeiro produto ou serviço; o acesso aos fornecedores; a organização das instalações e equipamentos; o excesso de custos; a negociação com o banco; e a gestão dos funcionários.

Na fase de consolidação, os autores identificaram três dificuldades principais: obter o financiamento para manter ou crescer as operações, alcançar o ponto de equilíbrio e lidar com o excesso de custos (Borges et al., 2013, p. 2). Tem-se também às dificuldades relacionadas à contratação e gestão de recursos humanos; à venda do primeiro produto ou serviço; à realização das atividades de venda ou marketing; ao acesso às tecnologias; à manutenção da motivação; à relação com os sócios; à relação com os parceiros financeiros; ao acesso aos clientes; ao acesso aos fornecedores; ao planejamento das operações; à conciliação do tempo com as outras atividades; ao excesso de custos; à concorrência; e, à aquisição de conhecimentos para conduzir a empresa.

Com relação ao processo de criação do hotel, a etapa de consolidação culmina com as restrições impostas pela pandemia do COVID-19. Isso requer uma nova postura do empreendedor. Conforme relatado por Silva et al. (2021) e Hisrich et al. (2014), os modelos de negócio tradicionais baseiam-se seu crescimento e desenvolvimento em situações que consideram resultados projetados em mercados estáveis e previsíveis. Contudo, diante do atual cenário imposto pela pandemia do COVID-19, não se recomenda construir um modelo de negócio baseado apenas na certeza. A pandemia mudou os hábitos e rotinas de empresas e pessoas. Neste contexto, a teoria desenvolvida por Sarasvathy (2001, 2003) – *Effectuation* – pode contribuir para que o empreendedor remodele seu mapa estratégico. Sarasvathy (2001, 2003) esclarece que o empreendedor eficaz é aquele que utiliza as ferramentas disponíveis no momento e usa o seu conhecimento para alavancar seu negócio, buscando clientes e parcerias, sempre indagando: “dado o que sou, o que sei e quem conheço, o que posso fazer? Que tipo de efeitos posso criar?” (Sarasvathy & Dew, 2005, p. 543).

## Discussão do caso

Considerando que a leitura e a interpretação de texto participam do processo de aprendizagem por parte dos estudantes, apresenta-se as linhas gerais das respostas às questões orientadoras do caso. Ressalta-se o processo de criação de uma empresa algo dinâmico e que apenas o marcador temporal da inauguração, agosto de 2019 está explícito no texto.

**1. Quais são as etapas do processo de criação de uma empresa e as suas respectivas dificuldades?** São quatro etapas: iniciação, preparação, lançamento e consolidação (Borges et al., 2013, p. 2). Cada qual possui um tipo de dificuldade, como se apresenta no Quadro 1. Borges et al. (2013) identificaram as dificuldades significativas, que possuem correlação com o Índice de Desempenho das empresas estudadas, e listaram as demais dificuldades que, nesse caso de ensino, serão nomeadas como dificuldades identificadas. Nesse caso de ensino, optou-se em trabalhar apenas com as dificuldades, sem abordar as questões referentes ao Índice de Desempenho como proposto pelos autores.

**Quadro 1 – As etapas do processo de criação de empresa e as dificuldades**

<b>Etapas</b>	<b>Iniciação</b>	<b>Preparação</b>	<b>Lançamento</b>	<b>Consolidação</b>
<b>Tipo de dificuldades</b>				
Significativas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avaliar o potencial do projeto de negócio;</li> <li>2. Encontrar informações sobre o produto ou serviço;</li> <li>3. Informar-me sobre o setor de atividades;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compreender o mercado;</li> <li>2. Elaborar o plano de <i>marketing</i>;</li> <li>3. Manter a motivação para o projeto;</li> <li>4. Encontrar tempo para fazer tudo que é necessário;</li> <li>5. Negociar o financiamento;</li> <li>6. Definir o produto/serviço;</li> <li>7. Encontrar os parceiros financeiros;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquirir os conhecimentos para conduzir bem o projeto;</li> <li>2. Manter a motivação;</li> <li>3. Quantidade insuficiente de recursos disponíveis;</li> <li>4. Excesso de custos;</li> <li>5. Nnegociar com o banco;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obter o financiamento para manter ou crescer as operações;</li> <li>2. Alcançar o ponto de equilíbrio;</li> <li>3. Manter a motivação;</li> <li>4. Acesso aos fornecedores;</li> <li>5. Planejar as operações;</li> <li>6. Excesso de custos;</li> <li>7. Adquirir os conhecimentos para conduzir a empresa.</li> </ol>
Identificadas	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Encontrar boas oportunidades de negócio;</li> <li>5. Encontrar pessoas de apoio;</li> <li>6. Conhecer minhas capacidades empreendedoras;</li> <li>7. Avaliar minha capacidade de desenvolver o negócio;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Elaborar o plano financeiro;</li> <li>9. Conceber o sistema organizacional;</li> <li>10. Elaborar o plano de recursos humanos;</li> <li>11. Discutir com os contatos de apoio;</li> <li>12. Estabelecer um sistema contábil;</li> <li>13. Encontrar sócios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Contratar funcionários;</li> <li>7. Ter acesso às tecnologias;</li> <li>8. Registrar legalmente a empresa e preencher os formulários legais;</li> <li>9. Conciliar o tempo com as outras atividades;</li> <li>10. A relação entre os sócios;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Contratação e gestão de recursos humanos;</li> <li>13. Vender o primeiro produto ou serviço;</li> <li>14. Realizar as atividades de venda ou <i>marketing</i>;</li> <li>15. Acesso às tecnologias;</li> </ol>

8. Compreender a constituição legal de uma empresa;	11. Acesso aos clientes;	16. Relação entre os sócios;
9. Conhecer as fontes de financiamento;	12. Desenvolvimento do primeiro produto ou serviço;	17. Relação com os parceiros financeiros;
10. Correr riscos;	13. Acesso aos fornecedores;	18. Acesso aos clientes;
11. Convencer as pessoas próximas de meu projeto.	14. Organização das instalações e equipamentos;	19. Conciliar o tempo com as outras atividades;
	15. Gerir o pessoal.	20. Lidar com a concorrência.

Fonte: adaptado de Borges et al. (2013)

**2. Quais foram as dificuldades que Márcia suplantou em cada etapa do processo de criação do hotel?** Na estrutura dessa resposta, os dados entre parênteses são as dificuldades significativas e/ou identificadas no caso que foram suplantadas por Márcia. Por questão de limite de páginas para o texto, algumas dificuldades não foram apontadas e nem analisadas. Na etapa de iniciação, Márcia, a partir de sua experiência profissional na hotelaria, eliminou algumas dificuldades na criação do seu hotel (informar-me sobre o setor de atividades, compreender a constituição legal de uma empresa). Pela sua história, ela sabia que a localização do hotel, mais próximo da área da realização da Vesperata, a Rua da Quitanda, seria um diferencial (avaliar o potencial do projeto de negócio). O hotel está a 160 metros, aproximadamente, desse local, que é referência turística (informar-me sobre o setor de atividades). Ela, ao receber a proposta para o arrendamento do prédio onde se localiza o hotel (encontrar boas oportunidades de negócio), sabia que essa era a oportunidade que ela precisava para criar o hotel que desejava ter (avaliar a capacidade pessoal de desenvolver o negócio, conhecer as fontes de financiamento).

Na etapa de preparação, constata-se que Márcia entende o mercado hoteleiro ao apontar que as instalações elétrica e hidráulica são fundamentais em um hotel (compreender o mercado). Ela definiu o tipo de serviço de hotelaria que iria oferecer a partir do delineamento de toda a decoração do hotel, bem como a composição do café da manhã (definir o produto/serviço). Mesmo declarando que não tem conhecimentos de marketing, Márcia, ao criar o nome do hotel e sua logomarca, cria a identidade do Hotel Canto do Chafariz (elaborar o plano de *marketing*), a partir de elementos geográficos, a localização do chafariz e a musicalidade de Diamantina. Quando Márcia teve conhecimento da oportunidade de arrendamento do prédio, possuía o conhecimento que não conseguiria o financiamento necessário, por não apresentar garantias (negociar o financiamento). O caminho que ela encontrou foi convencer o investidor anjo (encontrar sócios). A motivação de Márcia ocorre ao longo da criação do hotel. Essa constatação surgiu pela afirmação: “Não consigo ver o copo meio vazio sabe? E sempre vejo meio cheio” (motivação nas etapas de preparação, lançamento e consolidação).

Na etapa de lançamento, as dificuldades referentes aos recursos financeiros ficaram explícitos. Márcia declarou que mesmo planejando, no final o valor de investimento para a criação do hotel acabou sendo maior (o excesso de custo, aliado à quantidade insuficiente de recursos disponíveis). O investidor anjo garantiu a composição dos quartos (à relação entre os sócios), nada além disso. Márcia sabia que era necessário decorar, além dos quartos, os espaços comuns do hotel, recepção, o local onde é servido o café da manhã e as demais áreas comuns (à organização das instalações e equipamentos). Tanto que, quando o investidor anjo comunica que não investiria mais, e faltando a decoração das áreas citadas, o caminho que ela criou foi: utilizar o cartão crédito do marido e firmar parcerias para fazer a decoração que idealizou para o hotel (acesso aos fornecedores). Infere-se que Márcia possuía de modo claro o tipo de hotel

que ela projetou, evidenciado pelos tipos de quarto que ela comercializa no hotel, o panorâmico e o *standard* (ao desenvolvimento do primeiro produto ou serviço). Por fim, os funcionários do hotel foram contratados e treinados no hotel Diamante Palace, hotel que Márcia gerencia (contratar funcionários).

Na etapa de consolidação, ressalta-se, inicialmente, que Márcia se manteve funcionária do Hotel Diamante Palace ao longo do processo de criação do hotel Canto do Chafariz. Ela foi convidada a se manter como gerente no Hotel Diamante Palace. Com a inauguração do Hotel Canto do Chafariz, ela criou o cargo de chefe de recepção nos dois hotéis (planejar as operações), a fim de garantir que ela pudesse gerenciar os dois hotéis simultaneamente. A operação do Hotel Canto do Chafariz é realizada por sete funcionários, todos contratados e treinados por Márcia (contratação e gestão de recursos humanos). Márcia, antes do período da pandemia, já possuía a ocupação de 100% do hotel nas Vesperatas programadas em 2020, no mês de julho e nos feriados (vender o primeiro produto ou serviço). Houve a contratação de uma empresa para cuidar da área de marketing, gerenciar o Instagram e criar e gerenciar o *site* do hotel (realizar as atividades de venda ou *marketing*). Com a inauguração do hotel, comentários sobre a experiência de hospedagem iniciam-se no *TripAdvisor* e no *Booking* (acesso às tecnologias; acesso aos clientes). Márcia entende a importância dessas plataformas e da *internet*, mas pondera: um problema simples, que poderia ser resolvido, ela só toma conhecimento por meios dessas plataformas. Com a pandemia, novas dificuldades surgem e requerem de Márcia uma outra forma de lidar com essa etapa.

**3. Com a crise da COVID-19 instalada, quais foram as soluções encontradas pela empreendedora? Haveria outras soluções?** Márcia, a partir do protocolo estipulado para o setor em Diamantina, já providenciou a alteração dos procedimentos de: registro dos hóspedes, agora feito de modo on-line; e no café da manhã, há o distanciamento das mesas e os hóspedes são servidos por funcionários do hotel. Além das adequações necessárias para atender ao protocolo, Márcia encontrou uma nova forma de manter o hotel. Ela negociou com o proprietário do prédio, enquanto perdurar o distanciamento social, o pagamento de 50% do valor do arrendamento, que será pago em “suaves prestações”, ou seja, a partir do momento que começar a gerar caixa novamente. Houve renegociação com fornecedores e com os clientes. Com os clientes, Márcia incentivou o reagendamento para nova data. Sem a empresa para cuidar da área de marketing, contrato cancelado por conta da pandemia, Márcia aproximou-se de uma blogueira para uma ação promocional e descobriu também que seus vídeos, com toda a dificuldade que tem para gravá-los, produz mais efeitos do que aqueles que ela havia idealizado. Márcia tem conhecimento que se manter a ocupação em 30% das UH 's que o hotel possui, ela consegue passar por esse período sem alterar o número de funcionários e mantendo o hotel em funcionamento (alcançar o ponto de equilíbrio).

O professor deve explorar o material que os estudantes pesquisaram, a fim de verificar que ações promovidas por outros hotéis e/ou outras empresas de outros setores podem contribuir para esse momento dos hotéis.

### Referências

- Borges, C; Filion, L. J.; & Simard, G. (2013). Criação de empresas: um processo mais rápido e fácil resulta em empresas de melhor desempenho? *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, v. 15, n. 35, p. 196-207, abr. 2013. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n35p196>.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2014). *Empreendedorismo* (9. ed.). Porto Alegre: Amgh Editora.

- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>.
- Sarasvathy, S. D. (2003). Entrepreneurship as a science of the artificial. *Journal of Economic Psychology*, 24(2), 203-220. [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(02\)00203-9](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(02)00203-9).
- Sarasvathy, S. D., & Dew, N. (2005). New market creation through transformation. *Journal of Evolutionary Economics*, 15, 533-565. <https://doi.org/10.1007/s00191-005-0264-x>.
- Silva, J. P. M., Guimarães, L. de O., & Castro, J. M. de. (2021). Facile/LigFerv: Água quente em três segundos, trinta anos de processo empreendedor. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(spe). <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200221.por>.

### Apêndice A – Plano de aula sobre Processo de Criação de um Hotel

<b>Sobre o público alvo</b>	Perfil do participante: estudantes de graduação	
	Número de participantes: 40 estudantes	
<b>Sobre o modelo e outras observações</b>	Modalidade: on-line	
	Duração: 3 aulas	
	Carga Horária: 50 minutos cada aula	
<b>Sobre os objetivos de aprendizagem</b>	Objetivo geral: apresentar aos estudantes o processo de criação de um hotel	
	Objetivo específico 1: desenvolver a capacidade de analisar as etapas de processo de criação de um empreendimento hoteleiro independente.	
	Objetivo específico 2: desenvolver a capacidade de identificar desafios organizacionais na implantação de um hotel independente.	
	Objetivo específico 3: desenvolver a capacidade de solucionar problemas.	
	Objetivo específico 4: desenvolver a capacidade de pensar estrategicamente em contextos contingentes como acometimento da pandemia pelo COVID-19.	
<b>Sobre a estratégia pedagógica e recursos didáticos</b>	<b>Estratégia pedagógica</b>	<b>Objetos de aprendizagem (material didático)</b>
Descrever as etapas do processo de criação de uma empresa, a partir das dificuldades que as compõem.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Roda de Conversa.</li> <li>2) Aula expositiva dialogada.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Artigo Borges et al. (2013) – os estudantes deverão ler antes da aula.</li> <li>2) Questionário – os estudantes deverão responder às seguintes questões para a aula: Qual são as etapas do processo de criação de uma empresa? E quais dificuldades compõem cada etapa?</li> <li>3) Roteiro – o professor irá expor a ideia dos autores a partir do texto do resumo do artigo (5 minutos) e em seguida solicitar que os estudantes indiquem a composição de cada etapa do processo de criação: iniciação; preparação; lançamento e consolidação. Como são quatro etapas, estima-se o tempo de 10 minutos para exploração da composição de cada uma. Nos cinco minutos finais, o professor consolida o conteúdo trabalhado e explica a próxima atividade, que é a leitura do caso de ensino.</li> </ol>
Identificar as dificuldades enfrentadas por Márcia na implantação do seu hotel	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Atividade individual – leitura do caso de ensino e identificação das dificuldades da etapa do</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Caso de ensino – o professor deverá disponibilizar, previamente, o caso de ensino, para que os estudantes leiam antes da aula.</li> <li>2) Leitura do caso de ensino – o professor deverá orientar que cada estudante ficará responsável por uma etapa do processo de criação. Assim, ao ler o caso de ensino, o estudante deverá identificar as dificuldades ilustradas pelo caso de ensino para etapa que é responsável, bem como a forma que essa foi</li> </ol>

	<p>processo de criação</p> <p>2) Atividade em grupo – os grupos discutiram o processo de criação;</p> <p>3) Roda de conversa</p>	<p>suplantada. O estudante deverá registrar no caderno as dificuldades que ilustram sua etapa para auxiliá-lo na participação da aula.</p> <p>3) Atividade em grupo – o professor deverá montar grupos, de modo on-line. Cada grupo é composto por estudantes de cada etapa, ou seja, cada grupo deverá contar, no mínimo, com um estudante responsável pela etapa de iniciação, preparação, lançamento e consolidação. O professor deverá orientar que o grupo deverá identificar as dificuldades suplantadas por Márcia na implantação do hotel indicando, em cada etapa, qual é a dificuldade que se destaca na visão do grupo e o por quê da escolha. O grupo escolherá um representante para expor o resultado. (25 minutos)</p> <p>4) Exposição dos grupos – cada grupo deverá expor a dificuldade que destacaram e o motivo da escolha. (20 minutos)</p> <p>5) A etapa de consolidação e o COVID-19 – o professor deverá orientar os estudantes que pesquisem na internet ou na localidade onde o estudante vive a situação da hotelaria. O estudante deverá anotar as estratégias adotadas pelos hotéis no período da pandemia para a próxima aula (5 minutos).</p>
Apontar as soluções que Márcia criou com o comprometimento da pandemia pelo COVID-19.	1) Debate	1) Perguntas orientadoras do debate: Como a crise do COVID-19 foi conduzida pela empreendedora? Quais as soluções encontradas por Márcia? Quais são as outras soluções encontradas pelos estudantes? (50 minutos)

**Fonte: elaborado pelos autores**