



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Inovações em Serviços na Hotelaria:
Um estudo de caso sobre a Rede Othon**

Isabela de Mello Santa Maria

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2022.



Isabela de Mello Santa Maria

**Inovações em Serviços na Hotelaria:
Um estudo de caso sobre a Rede Othon**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Lygia Alessandra Magalhães Magacho

Rio de Janeiro, junho de 2022.

Agradecimentos

Primeiramente gostaria de agradecer aos meus pais Adriana e Paulo, que sempre se mostraram presentes e sempre acreditaram no meu potencial, e aos meus familiares pelo exemplo de profissionais que são. A todos os meus amigos, em especial Catarina Berto, Bárbara Bond e Gabriel Brandão, que trilharam a jornada da Universidade ao meu lado, garantindo uma base de apoio e parceria em diversos momentos da vida universitária.

À minha orientadora, Lygia Magacho, pela atenção, dedicação e por não apenas me orientar durante o trabalho de conclusão de curso, mas também por ter me orientado e acolhido desde o início da faculdade. À professora Alessandra Baiocchi por ter me apresentado à Maria Letícia, que atualmente faz parte do Conselho Consultivo da Rede Othon.

Em especial, agradeço aos profissionais colaboradores da Rede Othon Maria Letícia Bezerra, Jorge Chaves, Erika Souza e Isabella Espínola por toda disposição e esforço em me ajudar a realizar o presente trabalho, além dos votos de sucesso com o resultado do estudo.

Por fim, sou grata a todos que me incentivaram, que torcem por mim e que se propuseram a debater comigo sobre os temas envolvidos no trabalho, pois esses colaboraram para o aprofundamento do meu pensamento crítico a respeito dos assuntos detalhados.

Resumo

de Mello Santa Maria, Isabela. Inovações em Serviços na Hotelaria: Um estudo de caso sobre a Rede Othon. Rio de Janeiro, 2022. 57 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O setor da hotelaria e o setor do turismo de uma forma geral foram fortemente afetados pela crise pandêmica, por isso muitas empresas precisaram inovar para permanecer no mercado. Nesse contexto, o presente trabalho realizou um estudo de caso sobre a Rede Othon para compreender como foi o processo decisório para a inovação em serviços realizada pela empresa. Foi abordada a implementação dessas inovações, como essas aprimoraram e modificaram o modelo de negócio e quais foram os resultados iniciais dessas soluções. Para analisar tais pontos, priorizou-se uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva e foram feitas quatro entrevistas com profissionais da Rede Othon. A partir dos resultados obtidos, além das conclusões detalhadas ao final, identificou-se impactos positivos das inovações tanto para a empresa quanto para o mercado.

Palavras-chave

Inovação. BMG Canvas. Design de Serviço. Processo Decisório. Pandemia. Hotelaria.

Abstract

de Mello Santa Maria, Isabela. Services Innovation in Hotel Business: A case study about Rede Othon. Rio de Janeiro, 2022. 57 p. Final Paper – School of Business. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

Pandemics affected both tourism and hospitality areas, that is why many companies were required to innovate to stay competitive in the market. The present study case intends to comprehend the decision process to innovation in services offered by Rede Othon. Besides studying how innovations were implemented, how they improved and changed the business model, it was also studied the initial results of those innovations. In order to analyze those items, four interviews were performed with professionals who work at Rede Othon. Based on the results obtained, besides the conclusions which were detailed at the end of the study, positive impacts of innovations for both the company and the market were identified.

Key-words

Innovation. BMG Canvas. Service Design. Decision Process. Pandemics. Hotel Business.

Sumário

1. O tema e o problema de estudo	8
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	8
1.2. Objetivo do estudo	10
1.3. Objetivos intermediários do estudo	11
1.4. Delimitação e foco do estudo	11
1.5. Justificativa e relevância do estudo	12
2. Revisão de literatura	13
2.1. Inovação	13
2.1.1. Empreendedorismo e Inovação	15
2.2. Modelagem de Negócios e Serviços e o uso de métodos como BMG Canvas e Design de Serviços	17
2.2.1. Plano de Negócios	17
2.2.2. BMG Canvas	18
2.2.3. Design de Serviço	21
2.3. Processo Decisório	24
2.3.1. Anatomia da Tomada de Decisão	26
2.3.2. Abordagens Prescritiva e Descritiva	28
3. Métodos e Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados do Estudo	30
3.1. Método de Pesquisa Utilizado	30
3.2. Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados Utilizados	30
3.3. Formas de Tratamento e Análise dos Dados Coletados	32
3.4. Limitações do Estudo	33
4. Apresentação e Análise dos Resultados	34
4.1. A Rede Othon	34
4.2. Inovações nos Serviços Oferecidos	35
4.3. O Processo de Modelagem das Inovações nos Serviços	39
4.4. Atualização do Modelo de Negócio e a aplicação do BMG Canvas	44
4.5. Análise do Processo Decisório	47
5. Conclusões e Recomendações para Novos Estudos	53
6. Referências Bibliográficas	56

Anexo 1 - Roteiro Entrevista Maria Letícia	60
Anexo 2 - Roteiro Entrevistas Jorge Chaves, Erika Souza e Isabella Espínola	61

Lista de Imagens

Imagem 1: Conceitos de Criatividade, Invenção e Inovação	14
Imagem 2: BMG Canvas Template	19
Imagem 3: Dinâmica BMG Canvas	21
Imagem 4: Modelo do Design de Serviço	22
Imagem 5: Aplicação do Design de Serviço	24
Imagem 6: Processo Decisório Organizacional	27
Imagem 7: Anatomia da Tomada de Decisão	27
Imagem 8: Imagem com <i>slogan</i> “Aproveite cada momento”	38
Imagem 9: BMG Canvas Rede Othon	45

Lista de Tabelas

Tabela 1: Ocupação Hotéis Urbanos	8
Tabela 2: Evolução do Conceito de Empreendedorismo	16
Tabela 3: Característica dos Entrevistados	31
Tabela 4: Tabela Anatomia da Tomada de Decisão	51

1. O tema e o problema de estudo

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

O mundo BANI (sigla em inglês para: Frágil, Ansioso, Não-Linear e Incompreensível), que representa a evolução do mundo VUCA (sigla em inglês para: Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo), já evidenciava ao mercado corporativo a necessidade de flexibilidade, cuidados com a saúde mental, investimento em inovação, entre outras demandas. A Pandemia e suas consequências enfatizaram essas necessidades e reforçaram o quão imprevisível o contexto no qual as organizações operam pode ser. Nesse sentido, há uma pressão externa para que os profissionais se mantenham sempre atualizados e para que as empresas busquem inovações constantemente.

O ramo da hospitalidade é um mercado bastante abrangente e engloba o setor de hospedagem (exemplo: hotéis e *hostels*), restaurantes, áreas de lazer, hospitais, clínicas e entre outros. O presente trabalho será desenvolvido especificamente sob a perspectiva da hotelaria e suas particularidades.

O mercado em questão foi um dos mais afetados pela crise da COVID-19 mas sua recuperação, mesmo que gradual, é uma realidade. A tabela a seguir demonstra resumidamente os impactos do primeiro ano da Pandemia na ocupação da segmentação de Hotéis Urbanos:

Tabela 1: Ocupação Hotéis Urbanos

Ano Year	Ocupação Room occupancy	Variação Change
2004	55,0%	
2005	60,0%	9,1%
2006	58,0%	-3,3%
2007	63,0%	8,6%
2008	65,0%	3,2%
2009	63,0%	-3,1%
2010	68,0%	7,9%
2011	69,5%	2,2%
2012	65,6%	-5,6%
2013	65,9%	0,4%
2014	64,9%	-1,5%
2015	59,6%	-8,1%
2016	55,2%	-7,5%
2017	56,5%	2,4%
2018	58,9%	4,1%
2019	60,2%	2,2%
2020	26,5%	-56,0%

Fonte: Site do FOHB - Fórum de Operadores Hoteleiros no Brasil (2021)

Para a compreensão de como se encontra o setor hoteleiro atualmente, de acordo com o site do Governo Federal (2021), o Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB) realizou um levantamento em Agosto de 2021 que apontou Julho desse mesmo ano como o melhor mês na retomada do crescimento do setor desde o início da Pandemia do COVID-19 com destaque para a região Nordeste com um aumento de quase 40% na taxa de ocupação de seus hotéis. O site da Revista Hotéis (Março, 2022) publicou uma reportagem afirmando que a retomada do turismo e da hotelaria não sofreu grande impacto negativo com a variante Ômicron. Outro ponto destacado pela reportagem é a fala do Presidente do FOHB que afirma que, tendo como base a Ômicron, a tendência é que as possíveis novas variantes sejam menos agressivas e, conseqüentemente, não causem impactos tão graves quanto no início de 2020.

É importante entender que esse momento pandêmico influencia diretamente as tendências do mercado abordado. O site de notícias sobre viagens e turismo Panrotas (Dezembro, 2021) e o site *Hotelier News* (Agosto, 2021) que pesquisa e publica constantemente atualizações sobre o mercado de hospitalidade destacam as seguintes tendências para 2022/2023:

- Estadias Longas (*Long Stays / Staycations*);
- Domínio do digital para compras, *check-in* e *check-out*, etc.;
- Serviço *contactless*;
- Sustentabilidade;
- Hospitalidade holística, saúde e bem-estar;
- Foco na experiência;
- *Bleisure* (lazer e negócios) com espaço de trabalho nos hotéis;
- Entre outras.

Além das tendências de mercado, destacam-se também as inovações no modelo de negócio da hotelaria. Para exemplificar esse ponto, é possível citar o modelo de *room office* que representa um tipo de hospedagem com espaço reservado no quarto para que o hóspede consiga trabalhar remotamente enquanto está hospedado no hotel. Esse modelo é muito comentado pela jornalista Mari Campos que estuda e publica reportagens sobre o setor hoteleiro. Outro novo modelo de negócio em ascensão no mercado é o modelo de *Private Members' Club Residence Hotel* (ou Hotel Residencial para Membros Privativos do Clube), a exemplo do Fasano Fifth Avenue, no qual a ideia é hospedar apenas membros do clube privativo da rede de hotéis por um tempo maior do que o usual (superior

a 30 dias). Esse modelo, por sua vez, não tem uma relação direta com a Pandemia, mas exemplifica o surgimento de inovações no modelo de negócio tradicional do setor.

De acordo com Pires (2021), em uma matéria publicada para o site Panrotas, o setor do turismo, que envolve o mercado da hotelaria, tinha uma representatividade forte no Produto Interno Bruto Brasil -PIB (7,7%) e no PIB Mundial (10,4%) em 2019, fato que explica a importância do setor para a economia. Além disso, o relatório *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*, lançado pelo Fórum Econômico Mundial (WEF - sigla em inglês, 2017), apresenta que o Brasil tem aspectos culturais, patrimônios naturais e biodiversidade extremamente ricos que fazem com que o país tenha um potencial turístico enorme. É importante destacar que esse potencial não diz respeito apenas ao turismo externo, mas também ao turismo interno.

Compreendendo a relevância e o impacto que o mercado tem para o Brasil, o presente estudo visa entender como a hotelaria brasileira está inovando para recuperar o crescimento do setor (tanto turístico quanto hoteleiro) que estava em alta no país no momento anterior à Pandemia. Além disso, é importante entender qual é o atual perfil dos clientes no mercado hoteleiro e suas necessidades, pois, considerando a atual conjuntura mundial de constantes mudanças é necessário compreender se o modelo de negócios tradicional em hotelaria atende o novo mercado ou, de que forma a hotelaria se adaptou e criou novos serviços para seus públicos. Para tal, será realizado um estudo de caso com a Rede Othon, composta por dois hotéis no Rio de Janeiro.

1.2. Objetivo do estudo

O presente trabalho visa compreender as inovações em serviços oferecidos na hotelaria surgidas durante a crise pandêmica e o processo decisório para implantação das mesmas. Trata-se de um estudo específico sobre o caso da Rede Othon.

1.3. Objetivos intermediários do estudo

Com o propósito de alcançar o objetivo principal de estudo, os seguintes objetivos intermediários foram estabelecidos e serão buscados:

- Estudar conceitos e buscar referência de autores reconhecidos sobre os temas: inovação, empreendedorismo, plano de negócios, design de serviços e processo decisório, além dos demais subtemas vinculados a esses;
- Compreender os principais desafios para a Gerência Geral da Rede Othon desde o início da crise da COVID-19;
- Identificar o processo de tomada de decisão dos profissionais responsáveis pela gestão do modelo de negócio da Rede Othon;
- Entender o processo de implementação das mudanças demandadas pela Pandemia;
- Compreender os impactos iniciais das inovações elaboradas desde o início da Pandemia.

1.4. Delimitação e foco do estudo

O foco deste trabalho é estudar a inovação nos serviços sob o prisma da oferta de valor para o cliente, sob a ótica do empreendedorismo e da tomada de decisão ao inovar no contexto da Rede Othon. Dessa forma, a delimitação de estudo ficou para os temas: inovação, empreendedorismo, modelo de negócios, design de serviço, processo decisório e suas especificidades. É importante destacar que o foco das análises foram as inovações nos serviços identificadas e não todos os serviços oferecidos pela empresa. Para a realização do estudo, o referencial teórico se baseou em pesquisas, teorias e fundamentações de diferentes autores especializados nos assuntos mencionados.

No presente estudo não foi analisada a perspectiva financeira, e portanto, não foram considerados os aspectos de ganhos financeiros, somente os resultados percebidos pelos profissionais consultados em relação aos ganhos qualitativos para o negócio. Além disso, não se pretende analisar a percepção dos clientes em relação às inovações da empresa nem comparar a Rede Othon a outras redes de hotéis e suas posições diante do cenário da Pandemia.

1.5. Justificativa e relevância do estudo

Após a crise do Coronavírus, foram desenvolvidas teorias sobre “novas pandemias” e outras crises que virão e, apesar do passado não ser garantia do futuro, é uma referência. Assim, é importante entender como o mercado lidou com a Pandemia do COVID-19, principalmente em um país como o Brasil no qual o turismo, setor que engloba o mercado hoteleiro, representa uma parcela importante do seu PIB, 7,7% do PIB Brasil em 2019, (Panrotas, 2021) e, consequentemente, movimenta capital financeiro e gera empregos. Por isso, no mercado em questão, tentar se prevenir ao máximo, entender o comportamento do consumidor e saber como se portar em um momento como tal é de extrema importância.

A inovação em si, com ou sem Pandemia, é essencial em termos de competitividade, uma vez que a exigência por parte dos consumidores está cada vez maior, principalmente no mercado de hospitalidade no qual a procura por experiências está crescendo. Além da demanda do cliente, a velocidade cada vez maior com que teremos mudanças devido a realidade do mundo VUCA e do mundo BANI, evidencia uma demanda por inovação do próprio mercado.

Dessa forma, o presente estudo também pode ser importante para a própria Rede Othon analisar o processo e a implantação das inovações julgadas como necessárias e se, de alguma forma, as decisões tomadas pelos gestores poderiam ter sido feitas de outra forma ou se satisfizeram as necessidades.

Além disso, este estudo é importante para professores, pesquisadores e alunos de administração, profissionais do mercado de turismo, outras empresas do ramo e organizações que queiram se inspirar no processo decisório para inovar. Por fim, o estudo também é importante para a autora devido a interesses profissionais em trabalhar com hospitalidade, mais especificamente no ramo da administração hoteleira.

2. Revisão de literatura

2.1. Inovação

Dornelas (2014, p. 12) cita que as ideias criativas e, em alguns casos, cômicas que os brasileiros possuem para questões rotineiras, consequentemente refletem em um senso comum de que são extremamente criativos e cheios de ideias. Nesse contexto, o mesmo autor enfatiza que a criatividade não é garantia de inovação e que, uma ideia só é caracterizada como inovação quando é materializada como uma solução para determinado problema ou oportunidade. É comum que a palavra inovação seja associada a novas tecnologias e ao meio digital de uma forma geral, porém o termo não está apenas relacionado ao âmbito tecnológico ou digital. Por sua vez, a necessidade da inovação tende a surgir em momentos de crise e de saturação de mercado (DORNELAS, 2014).

O autor Peter Drucker (1986, apud MACHADO, 2005) conceitua inovação como

“...a ferramenta específica dos empresários, o meio através do qual eles exploram a mudança como oportunidade para um negócio ou um serviço diferente. É possível apresentá-la sob a forma de disciplina, aprendê-la e praticá-la” (DRUCKER, 1985 apud MACHADO, 2005, p.19)

Ainda sob a perspectiva de Drucker (1985 apud MACHADO, 2005), a inovação é perceptual e conceptual e, por isso, é necessário consultar tanto números quanto pessoas, sair, observar, conversar e ouvir. Em concordância com o que é apresentado por Dornelas, Oliveira (1999 apud MACHADO, 2005) afirma que a inovação é mais abrangente que os termos criatividade e invenção. Para o autor, inovação é

“a transformação de ideias e/ou utilização de invenções, de que resultam aplicações úteis conducentes a melhoramentos” (OLIVEIRA, 1999 apud MACHADO 2005, p.20).

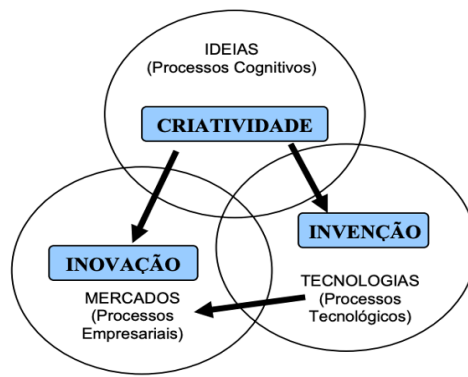


Imagem 1: Conceitos de Criatividade, Invenção e Inovação

Fonte: OLIVEIRA, 1999 apud MACHADO 2005, p.20

Chesbrough (2006) afirma que as organizações que não inovam, estão destinadas à morte visto que, a mudança no cenário mundial em todos os quesitos é uma constante. Dessa forma, atualmente a inovação é um fator que estimula a competitividade nas organizações, pois essa é responsável pelo desenvolvimento de novos produtos, serviços e, até mesmo, novos negócios. Segundo Freire (2000 apud MACHADO, 2005, p.23), a inovação conta com três pilares: oportunidade, que está vinculado à movimentação do mercado, vontade, que está relacionado a intenção de aproveitar a oportunidade, e capacidade, que por sua vez é composta por recursos financeiros, humanos e técnicos.

Existem variados tipos de inovações que podem ser aplicadas ao contexto de cada organização. Nesse sentido, os resultados da inovação são diversos e, de acordo com o Manual de Oslo (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, 2005), os principais tipos de inovação em uma empresa são:

- Inovação de produto: essa por sua vez não está restrita apenas a introdução e/ou melhoramento de um novo bem, mas também é aplicável a um novo serviço oferecido ou aprimorado por uma organização. Essa inovação pode resultar tanto de novas tecnologias (inovações tecnológicas) quanto de combinações de tecnologias já existentes no mercado;
- Inovação de processo: é caracterizada pela implementação de novos métodos de produção ou de distribuição, ou pelo aprimoramento desses. Em empresas que comercializam bens, essa pode ser exemplificada por novos *softwares* de rastreamento de produtos durante seu transporte, enquanto em empresas que oferecem serviços, um exemplo seria a

implementação de um novo método de reservas em uma agência de turismo;

- Inovação de marketing: definida pelo aperfeiçoamento ou desenvolvimento de novos métodos de marketing, esse processo pode ser, por exemplo, a partir de mudanças na embalagem, no posicionamento, na promoção do produto ou serviço e na estratégia do marketing da empresa;
- Inovação Organizacional: identificada por meio de novas práticas de negócios na empresa, novos procedimentos no local de trabalho que melhoram a rotina dos profissionais com o objetivo de melhorar o desempenho da organização.

No ano de 2021, de acordo com a reportagem de Tamires Vitorio para a CNN Brasil *Business* (2021), o Brasil passou a ocupar a 57ª posição no Índice Global de Inovação (IGI) sendo que a quantidade total de países participantes é 132. De acordo com a reportagem (2021), o Brasil ocupa cinco posições acima da qual o país ocupava no ano de 2020, o que representa uma evolução, porém ainda com um desempenho ruim e um dos motivos citados para tal realidade é a carência de políticas de incentivo para a inovação. Essa classificação é incompatível com a posição que o Brasil ocupa como uma das 13 maiores economias do planeta (13ª em 2021) de acordo com a CNN Brasil (2022), fator que demonstra que o país tem potencial de crescimento em inovação e, por isso, essa fraqueza torna-se um ponto de atenção tanto no meio político, quanto empresarial.

2.1.1. Empreendedorismo e Inovação

A força do empreendedorismo é percebida desde a década de 90 quando Timmons (apud SALIM; SILVA, 2010, p.14) afirmava que esse seria uma revolução silenciosa que causaria mais impactos para o século XXI do que a Revolução Industrial causou para o século XX. Historicamente, os estudos sobre empreendedorismo só começaram a relacionar os termos “empreendedor” e “inovação” a partir do século XX quando Schumpeter (1952, p.72, apud SILVA, 2015, p.11) afirma que:

“O empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.” (SCHUMPETER, 1952, p.72, apud SILVA, 2015, p.11)

Os conceitos de empreendedorismo e empreendedor evoluíram ao longo do tempo, porém nas definições mais atuais, a inovação permaneceu diretamente relacionada a ambos, como é possível visualizar no quadro a seguir:

Tabela 2: Evolução do Conceito de Empreendedorismo

PERÍODO	CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO
Idade Média:	Participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala.
Século XVII	Pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo.
1725	(Richard Cantillon) Pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital.
1803	(Jean Baptiste Say) Lucros do empreendedor separados dos lucros de capital.
1876	(Francis Walker) Distinguiu entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtenham lucro com habilidades administrativas.
1934	(Joseph Schumpeter) O empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
1961	(David McClelland) O empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.
1964	(Peter Drucker) O empreendedor maximiza oportunidades.
1975	(Albert Shaper) O empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais, econômicos, e aceita riscos de fracasso.
1980	(Karl Vesper) O empreendedor é visto de forma diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
1983	(Gifford Pinchot) O intra-empendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.
2006	(McMullen e Shepherd) Empreendedores esboçam uma reação e criam, modificam por meio de suas ações empreendedoras.
2009	(Robert Hisrich) O empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

Fonte: Hisrich e Peters, 1986, p.96 apud Fernandes, Oliveira e Silva, 2015, p.3

Salim e Silva (2010, p.15) explicam que, para entender o empreendedorismo, é preciso compreender as atividades vinculadas a esse e o ambiente no qual esse acontece. Assim, a atividade considerada o centro do ambiente do empreendedor é a inovação, caracterizada não apenas pelas invenções tecnológicas que resultam em novos produtos e serviços, mas também a inovação em diversos processos organizacionais (SALIM; SILVA, 2010, p.15)

O estudo sobre o empreendedorismo atualmente avançou a determinado ponto de compreender que existem diferentes motivos pelos quais as pessoas decidem empreender e, conseqüentemente, há diversos tipos de empreendimento. Segundo Leite (2021), quando o termo “empreendedorismo” é usado, provavelmente a pessoa está se referindo à criação de um novo negócio que por sua vez comercializa produtos e/ou serviços. Alguns tipos de empreendedorismo mencionados por ele são:

- Empreendedorismo por Necessidade: esse é definido por uma pessoa que empreende pois não encontra outra forma de se manter financeiramente;
- Empreendedorismo Social: diferentemente das Organizações Não Governamentais - ONGs, nesse caso, o negócio, além de resolver um problema social e/ou ambiental, ainda gera lucro;

- Empreendedorismo Corporativo (ou Intraempreendedorismo): esse tipo de empreendedorismo comprova que você não precisa ser dono/sócio de uma organização para empreender, para praticá-lo é necessário identificar problemas, melhorias e oportunidades e ter como objetivo desenvolver a organização por meio da inovação;
- Empreendedorismo Digital: é definido por negócios que possuem suas operações (ou a maior parte delas) online, a exemplo as empresas de marketing digital;
- Empreendedorismo em Série: esse tipo de empreendedorismo acontece quando uma pessoa empreende duas ou mais vezes. Normalmente, o empreendedor em série não está presente na rotina de todos os seus empreendimentos, mas sua função é iniciar e sustentar os projetos.

O mundo BANI e o mundo VUCA, principalmente atrelados ao contexto da Pandemia, destacam a necessidade constante e a urgência da inovação e do empreendedorismo (não só no que se diz respeito às startups, mas também em relação a empresas maduras). Nesse sentido, há uma demanda crescente por empresas adaptáveis e com grande capacidade de superação de crises e aumento da competitividade, por isso, os temas tornam-se essenciais para o estudo.

2.2. Modelagem de Negócios e Serviços e o uso de métodos como BMG Canvas e Design de Serviços

2.2.1. Plano de Negócios

O Plano de Negócios é um documento oficial que, segundo Dornelas (2015, p.93), todo empreendedor deve desenvolver para colocar em prática suas ideias, sendo que é nesse documento que estão contidas diversas informações sobre a empresa que se pretende montar. Além de definir como um “pontapé inicial”, Gomes (2021) explica que dentre as partes essenciais que deve conter um plano de negócios, estão:

- Sumário executivo;
- Análise de mercado com segmentação de clientes, análise da concorrência e análise de fornecedores;

- Plano de marketing;
- Plano operacional;
- Plano financeiro;
- Avaliação cenários;
- Avaliação do Plano de Negócio.

De acordo com Brandão (2013), é essencial que o plano de negócios de uma organização considere alguns pontos em sua elaboração, como: sigilo, foco, objetividade, período de atualização e revisão do plano. Essa ferramenta deve ter como aspectos chave esclarecer os seguintes pontos segundo Bangs (1998, apud DORNELAS, 2015, p. 95): Em que negócio a organização está? O que essa realmente vende? Qual é o mercado alvo da empresa?

Assim, torna-se um relatório extenso e detalhado com a descrição da empresa, objetivos e etapas que devem ser realizadas para atingir tais metas. É importante destacar que o Plano de Negócios não é estático e pode ser atualizado ao longo dos anos, uma vez que tendências e inovações podem mudar os objetivos da organização. Dessa forma, Dornelas (2015, p. 93) explica que o plano de negócios não é uma ferramenta exclusiva para novos empreendimentos, mas também é aplicável e essencial para empresas maduras. Nesse contexto, os públicos alvos que podem se interessar pelo plano de negócios de uma empresa são mantenedores de incubadoras, parceiros chave, bancos, investidores, fornecedores, sócios, clientes, entre outros (PAVANI et al., 1997, apud DORNELAS, 2015, p. 96).

2.2.2. BMG Canvas

Com o objetivo de resumir os principais pontos do empreendimento, Alexander Osterwalder desenvolveu o *Business Model Generation Canvas* (BMG Canvas) que utiliza recursos visuais que facilitam a compreensão e análise. Os autores Osterwalder e Pigneur (2012, p. 14) defendem que “Um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2012, p.14)

A metodologia do BMG Canvas é representada por um retângulo contendo 9 blocos, como na imagem abaixo:

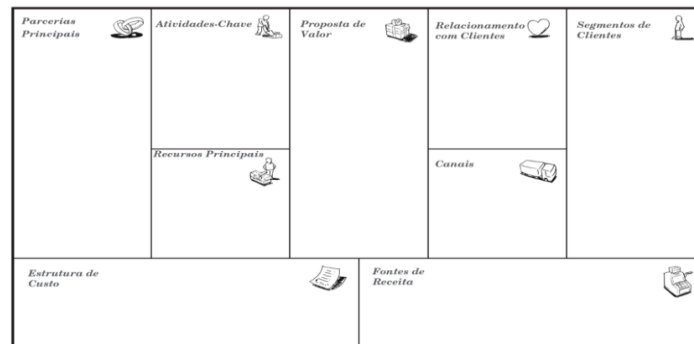


Imagem 2: BMG Canvas Template

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, Business Model Generation, 2012

É orientado que o modelo seja preenchido da direita para a esquerda de acordo com a seguinte ordem e respectivas definições:

1. **Segmento de Clientes:** é estabelecido pelo grupo de pessoas e/ou organizações que o empreendimento deseja atingir. Alguns tipos de segmentos de clientes exemplificados pelos autores Osterwalder e Pigneur (2012, p. 21) são: Mercado de Massa, Nicho de Mercado, Segmentado, Diversificada e Plataforma Multilateral. Definir os clientes ajuda a empresa a entender melhor quais necessidades e demandas do mercado essa busca atender e, além disso, é importante destacar que os grupos de clientes são diferentes se suas necessidades não são as mesmas, são alcançados por canais distintos, demandam formas distintas de relacionamento, geram lucratividades diferentes e/ou se pagam por aspectos diferentes do produto/serviço ofertado (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2012, p.20).
2. **Proposta de Valor:** segundo os autores Osterwalder e Pigneur (2012, p. 22), esse ponto cita a razão pela qual os consumidores escolhem tal empresa em relação às demais existentes no mercado e é o que de fato cria valor para a organização. Alguns elementos que tendem a contribuir para a criação de valor, também citados pelos autores, são: novidade, desempenho, personalização, design, marca, status, acessibilidade, usabilidade e entre outros.
3. **Canais:** de acordo com Pereira (2016), fundador do “O Analista de Modelo de Negócios”, os canais representam as formas como a proposta de valor é comunicada e entregue ao cliente, ele ainda faz referência aos 4Ps do marketing no qual esse componente poderia ser reconhecido como o “P” de praça e o “P” de promoção. O autor explica que os canais são responsáveis

por fazer com que o consumidor conheça o produto/serviço, avalie, compre e use o mesmo.

4. **Relacionamento com Clientes:** Niederauer (2021) explica que o relacionamento com cliente é o elemento que busca impedir que os clientes troquem os produtos/serviços da empresa por outro concorrente. Dessa forma, desenvolver estratégias nesse ponto é essencial visto que a autora ainda cita que, em média, manter um cliente antigo é cinco vezes mais barato do que conquistar um novo.
5. **Fontes de Receita:** segundo Pereira (2016), as fontes de receita são todas as formas que o empreendimento recebe pelo produto/serviço oferecido e existem diferentes modelos de receita que podem ser utilizados, como por exemplo: venda de produto, assinatura, aluguel, licença, leilão e etc. Dentre os elementos do BMG Canvas, Pereira (2016) cita que esse é um dos que mais inovam e o principal exemplo disso é o aumento dos serviços por assinatura (Netflix, Uber, etc).
6. **Recursos Principais:** esse componente é formado pelos recursos necessários para que o modelo de negócio funcione. De forma geral, para manter relacionamento com os consumidores, obter receita, oferecer a proposta de valor e atingir outras demandas da empresa, é preciso manter tais recursos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2012, p.34). De acordo com Osterwalder e Pigneur (2012, p.34), esses podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos.
7. **Atividades-Chave:** de acordo com Niederauer (2021), as atividades chaves consistem nas ações necessárias a serem realizadas pela empresa para que essa consiga entregar sua proposta de valor e fazer o empreendimento funcionar. Essas podem estar relacionadas à produção, prestação de serviço ou até mesmo a tarefas administrativas (NIEDERAUER, 2021).
8. **Parcerias Principais:** os parceiros chaves são as organizações que contribuem com a entrega de valor do seu negócio e, na maioria das vezes, esse campo é formado por fornecedores (PEREIRA, 2016).
9. **Estrutura de Custo:** esse bloco engloba todos os custos da operação. O nono elemento do Canvas, segundo Niederauer (2021) deve responder às seguintes perguntas
 - “Quais são os custos mais importantes em seu Modelo de Negócio?”
 - “Que recursos principais são os mais caros?”

- “Quais atividades-chave são mais caras?”

A partir dos conceitos apresentados, entende-se a dinâmica do BMG Canvas da seguinte forma:

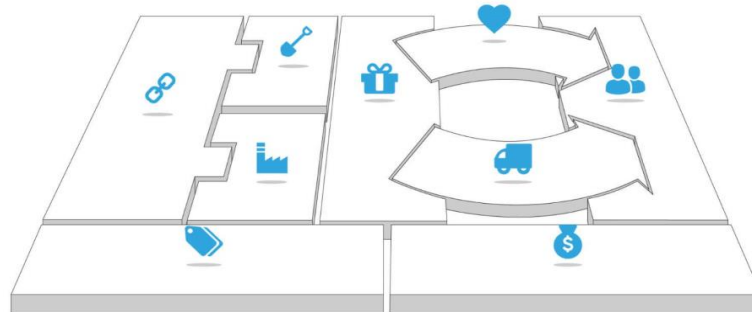


Imagem 3: Dinâmica BMG Canvas

Fonte: Site O Analista de Modelos de Negócios, 2016.

Nesse sentido, tendo como base esses conceitos, para a realização do estudo é essencial o entendimento sobre a real necessidade do segmento de clientes, dado o novo contexto da Pandemia, e a oferta de valor oferecida para suprir essa necessidade.

2.2.3. Design de Serviço

Inicialmente, de acordo com Ferreira (2020), o Design de Serviço não se aplica somente às organizações que comercializam serviços, mas também àquelas que vendem produtos. Stickdorn e Schneider (2014, p. 31) explicam que o conceito de Design de Serviço está em constante mudança devido a sua evolução contínua e, por isso, ainda não existe uma definição acordada entre os estudiosos sobre o tema. Exemplificando tal fato e para ajudar o leitor a entender de forma geral o conceito do Design de Serviço, Stickdorn e Schneider (2014) citam diversas definições de diferentes autores e, entre essas está a definição de Moritz (2005, apud STICKDORN; SCHNEIDER, 2014, p.33)):

“O design de serviços ajuda a criar novos serviços ou a melhorar os já existentes, de modo a torná-los mais úteis, utilizáveis e desejáveis para os clientes, bem como eficientes e eficazes para as organizações. Trata-se de uma nova área de atuação do design que se caracteriza como

holística, multidisciplinar e integradora” (MORITZ, 2005 apud STICKDORN; SCHNEIDER, 2014, p. 33).

Nesse contexto, entende-se a utilização dessa estratégia tanto em novos empreendimentos quanto em empresas já existentes no mercado. Moritz (2005, apud HINNIG; FIALHO, 2013, p.5) desenvolveu o seguinte modelo para o melhor entendimento prático do Design de Serviço:

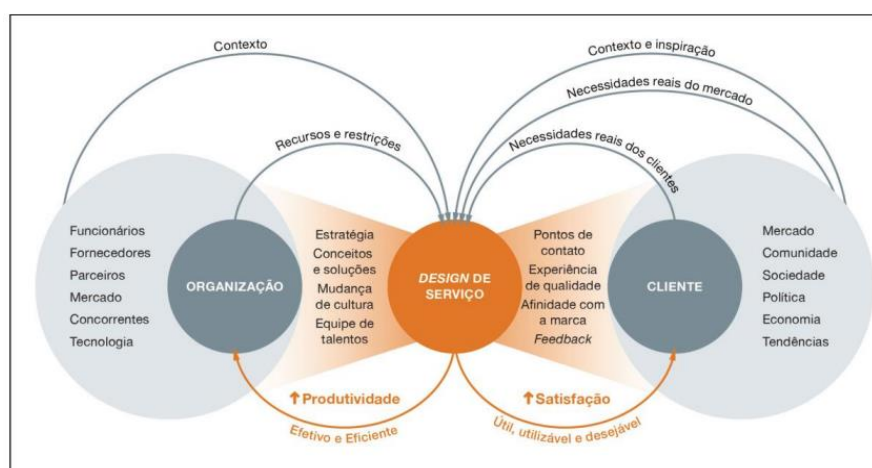


Imagem 4: Modelo do Design de Serviço

Fonte: HINNIG; FIALHO (2013, p.5) adaptado de MORITZ (2005, p. 152-153)

Segundo Moritz (2005, apud HINNIG; FIALHO, 2013), a partir desse modelo, é possível entender que o Design de Serviço funciona como um mediador entre organizações e consumidores e, mais detalhadamente, os benefícios acrescentados por tal estratégia tanto para as organizações quanto para os clientes são destacados em laranja na imagem. As partes em cinza são as representações das organizações e dos clientes assim como seus recursos, limitações e contextos (MORITZ, 2005, apud HINNIG; FIALHO, 2013).

Segundo Stickdorn (2014), existem cinco princípios que regem tal estratégia, sendo esses:

- Centrado no usuário: serviços devem ser pensados e analisados pela perspectiva do cliente e, para isso, é necessário definir bem o usuário (cliente) e estabelecer uma linguagem comum com ele, mesmo que se perceba que existe mais de um tipo de cliente;
- Cocriativo: os colaboradores devem estar envolvidos no processo uma vez que as percepções, perspectivas e visões sobre o serviço de cada profissional

podem ser diferentes, o que pode gerar ideias diferentes. Além disso, a cocriação estimula a boa interação entre os colaboradores;

- Sequencial: deve-se estabelecer uma sequência de ações diretamente relacionadas ao oferecer o serviço para o usuário. A linha do tempo do serviço e o controle do ritmo no qual esse ocorre é essencial na sua execução. Por exemplo, se uma etapa é extremamente lenta ou excessivamente rápida, o cliente pode ficar, respectivamente, entediado ou estressado. Assim, para conseguir um desempenho exemplar na prestação do serviço, é necessário testá-lo de maneira interativa;
- Evidente: todos os serviços devem ser visualizados, inclusive os intangíveis e, para isso, é necessário utilizar recursos que evidenciem o serviço e, em alguns casos, prolonguem a experiência do consumidor. Como exemplo, é possível citar a ponta dobrada do papel higiênico em um hotel evidenciando que foi feito um serviço de limpeza, lembranças e souvenirs de lugares visitados que remetem a boas memórias, entre outros;
- Holístico: todo o contexto do serviço deve ser considerado. Nesse sentido, é necessário considerar tanto o ambiente no qual o serviço acontece e as percepções do cliente em relação a esse (levando em consideração todos os sentidos -visão, audição, olfato, tato e paladar) e o ambiente interno da empresa que presta o serviço de forma que a visão, os valores, a cultura e as normas estejam bem estruturadas e entendidas entre os colaboradores e que a identidade corporativa e a imagem que o cliente tem da empresa estejam alinhadas.

De acordo com Ferreira (2020), as principais vantagens do Design de Serviço são o engajamento do time, fator que está diretamente relacionado ao princípio de Cocriação citado por Stickdorn (2014), o aprendizado contínuo, também relacionado a dificuldade mencionada por Stickdorn e Schneider (2014) de estabelecer uma definição padrão para o conceito uma vez que existe uma constante evolução do Design de Serviço, e a fidelização dos clientes, visto que serviços completos tendem a gerar clientes satisfeitos e, consequentemente, a fidelização deles. Outro ponto de destaque dessa estratégia é a forte preocupação em garantir que o cliente se sinta seguro com o produto e/ou serviço que optou por consumir (FERREIRA, 2020). Para conseguir oferecer tal segurança e serviço de qualidade, o *omnichannel* (diferentes canais integrados), o atendimento (pontos de contato entre empresa e cliente) e a relação com o consumidor que,

além de respeitosa, deve ser tratada com atenção e cuidado, são bases que devem ser prioridades para a organização (FERREIRA, 2020).

Segundo Ferreira (2020), para proporcionar uma experiência de qualidade e um serviço completo para o cliente, é necessário passar por cinco estágios. O primeiro estágio é o de exploração para entender as necessidades e os problemas do consumidor, o segundo é o de criação no qual as ideias se transformam em processos funcionais, o terceiro é o de reflexão no qual a equipe passa por um treinamento do uso do serviço, o quarto é a implementação que é a etapa iniciada pelos esforços da organização em desenvolver o serviço e vai até o momento em que os clientes de fato usufruem do serviço e, por fim, o quinto estágio definido pela identificação de riscos e oportunidades de melhoria (FERREIRA, 2020). A imagem que melhor define essa aplicação é:

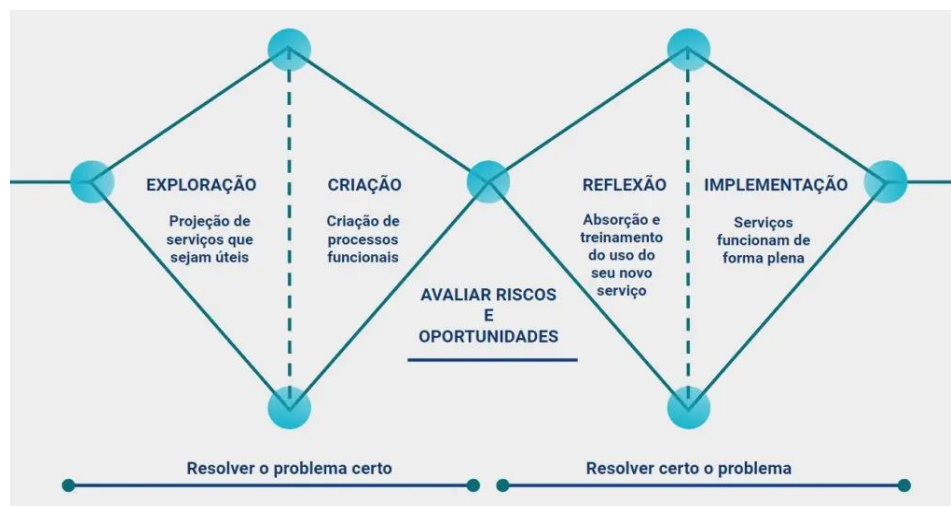


Imagem 5: Aplicação do Design de Serviço

Fonte: Ferreira, 2020

Para este estudo é crucial investigar a preocupação em avaliar o problema ou a necessidade, realizar análises de riscos com cautela e observar os princípios que regem o Design de Serviço, seguindo-os na implementação das inovações durante o período da Pandemia.

2.3. Processo Decisório

As decisões no contexto organizacional são rotineiras e podem possuir um alto nível de complexidade. No entanto, é equivocado pensar que apenas

profissionais de alto cargo tomam decisões em uma organização, pois a todo momento, pessoas de diferentes níveis hierárquicos e em diversas situações estão tomando decisões (CHIAVENATO, 2004). Nesse sentido, o conceito de decisão para Chiavenato (2011) é definido como:

“Tomar decisões é identificar e selecionar um curso de ação para lidar com um problema específico ou extrair vantagens em uma oportunidade” (CHIAVENATO, 2011).

Nesse contexto, para Préve et al. (2010, p.92), em uma organização bem estruturada, existem níveis de tomadas de decisão, sendo essas as decisões estratégicas, determinadas pelo nível organizacional mais alto da empresa, as decisões táticas, determinadas pelo nível intermediário da administração da empresa e as decisões operacionais, determinadas pelo nível administrativo que realiza mais diretamente as tarefas na estrutura organizacional.

Na concepção de Bazerman e Moore (2010), o processo de tomada de decisão engloba três cenários diferenciados, sendo esses: o ambiente de certeza, no qual os dados obtidos são capazes de deduzir os resultados de cada possível ação; o ambiente de risco, pode-se prever a probabilidade aproximada do resultado de cada alternativa, mas sem nenhuma garantia e, por fim, o ambiente de incerteza no qual as alternativas em si e seus possíveis resultados são desconhecidos ou pouco conhecidos.

Para entender o processo decisório de uma determinada escolha, é importante compreender o conceito de Racionalidade Limitada, que garante que tomadas de decisões totalmente racionais são impossíveis, uma vez que as habilidades mentais das pessoas são limitadas, em algumas situações o acesso a dados concretos é dificultado e o seu controle sobre as influências externas são mínimos ou até mesmo nulos (BAZERMAN; MOORE, 2010). Além disso, segundo os autores Bazerman e Moore (2010), existem dois tipos de decisões, as decisões programadas, baseados em dados adequados e repetitivos, feitos em momentos estáveis e em situações previsíveis e com alto nível de certeza, e as decisões não programadas que, de forma oposta a anterior, se baseiam em dados inadequados e/ou únicos e novos que, por sua vez, são realizadas em momentos e condições imprevisíveis, instáveis e mutáveis. Para Chiavenato (2010), que também aborda o tema das decisões programadas e das não programadas, as do primeiro tipo normalmente englobam questões rotineiras e frequentes, enquanto as do segundo tipo são decisões que serão tomadas diante de um problema incomum, por esse motivo seu grau de complexidade é maior.

Segundo Chiavenato (2004), seis elementos são essenciais no processo de tomada de decisão, sendo esses:

- Tomador de Decisões: quem toma a decisão diante das alternativas;
- Objetivos: o que pretende-se alcançar ao tomar a decisão;
- Preferências: critérios usados para tomar a decisão;
- Estratégia: caminho escolhido a partir de recursos disponíveis para atingir os objetivos;
- Situação: aspectos do ambiente que afetam a escolha do tomador de decisão;
- Resultado: consequência da escolha de uma determinada estratégia.

2.3.1. Anatomia da Tomada de Decisão

De acordo com Chiavenato (2004), o processo da tomada de decisão em uma organização engloba sete etapas diretamente relacionadas e, conseqüentemente, que possuem influência direta umas com as outras. Para Chiavenato (2004), essas etapas são:

1. Percepção da situação que envolve algum problema;
2. Análise e definição do problema;
3. Definição dos objetivos;
4. Procura de alternativas de solução ou de cursos de ação;
5. Escolha (seleção) da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos;
6. Avaliação e comparação das alternativas;
7. Implementação da alternativa escolhida.

Em algumas situações, pode ser que as etapas não sejam seguidas como deveriam, a exemplo é possível citar uma situação em que a pressão por uma solução imediata é muito forte e, com isso, as etapas 3, 5 e 7 são aceleradas ou suprimidas. Por outro lado, em uma situação na qual não há pressões ou pressa para sua conclusão, algumas etapas podem ser ampliadas e demorar um tempo maior do que o usual para serem efetivadas (CHIAVENATO, 2004). A seguinte imagem ilustra o processo citado:

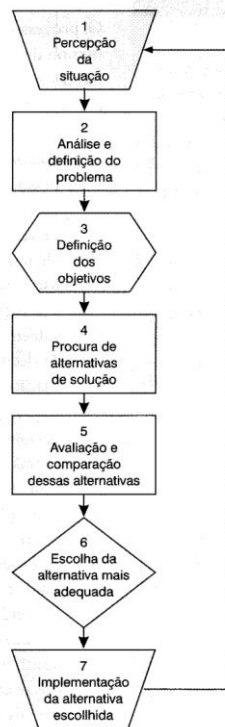


Imagem 6: Processo Decisório Organizacional

Fonte: Chiavenato (2004, p.350)

Bazerman e Moore (2010, apud NONOHAY, 2012), autores mais recentes, também definem uma ordem para tal processo que pode ser comparada a anatomia definida por Chiavenato (2004). A imagem a seguir demonstra a ordem sugerida por Bazerman e Moore (2010, apud NONOHAY, 2012) das etapas a serem seguidas na tomada de decisão:

1	Defina o problema
2	Identifique os critérios
3	Pondere os critérios
4	Gere alternativas
5	Classifique cada alternativa segundo cada critério
6	Identifique a solução ideal

Imagem 7: Anatomia da Tomada de Decisão

Fonte: Bazerman e Moore (2010, apud NONOHAY, 2012)

É perceptível que a definição do problema, a geração de alternativas, avaliação dessas e escolha da melhor opção são etapas comuns às duas teorias e, em geral, são comuns também a teorias da anatomia do processo decisório de outros autores que abordam o tema (NONOHAY, 2012). Além de algumas similaridades nas etapas, esse processo definido por Bazerman e Moore (2010, apud NONOHAY, 2012), assim como aquele estabelecido por Chiavenato (2004), concorda que a ordem das etapas não é rígida, podendo, assim, ser alterada da forma como os responsáveis pela tomada de decisão julgarem melhor.

2.3.2. Abordagens Prescritiva e Descritiva

Segundo Hansson (1994, apud REIS; LÖBLER, 2012), a teoria da abordagem prescritiva explica como um indivíduo deve agir para tomar uma decisão, considerando condições definidas. Mais detalhadamente, essa abordagem é pragmática e define como uma pessoa deve pensar, no que deveria se basear para tomar uma decisão e quais conceitos seriam úteis para tal ação (REIS; LÖBLER, 2012). Chiavenato (2004) explica que a abordagem prescritiva é um modelo de tomada de decisão com “receitas antecipadas” de como deveriam ser feitas as coisas nas organizações.

Alguns pressupostos principais dessa abordagem são os problemas bem definidos, objetivos pré estabelecidos e acordados, informações completas e critérios delimitados (BATEMAN; SNELL, 2006). Nesse contexto, de acordo com Bateman e Snell (2006), possíveis aplicações da abordagem prescritiva seriam em situações nas quais as decisões são programadas de baixo risco e/ou incertezas.

Diferentemente da teoria prescritiva, a abordagem descritiva, para Hansson (1994 apud REIS; LÖBLER, 2012), discorre sobre a forma como as decisões são realmente feitas e como o tomador de decisões de fato se comporta diante das situações e alternativas existentes. Segundo Chiavenato (2004), a teoria da abordagem descritiva é mais flexível do que a prescritiva, uma vez que não existem “receitas” ou normas já estabelecidas para solucionar um problema ou tomar uma decisão no contexto organizacional.

Em relação aos pressupostos da abordagem descritiva, Bateman e Snell (2006) citam metas vagas e nem sempre acordadas entre os gestores, pouco

tempo para uma busca ampla de alternativas, poucos recursos e entre outras restrições. As aplicações dessa abordagem são, em grande maioria, situações de incerteza nas quais as decisões não são programadas com médio ou alto risco (BATEMAN; SNELL, 2006).

Nesse contexto, é importante identificar as características da abordagem predominante no caso estudado de forma a considerar as limitantes e compreender quem e o quê está envolvido no processo decisório.

3. Métodos e Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados do Estudo

3.1. Método de Pesquisa Utilizado

O método de pesquisa para este estudo de caso é de natureza qualitativa exploratória e descritiva.

Quanto à natureza qualitativa da pesquisa, de acordo com Bogdan & Biklen (2003 apud OLIVEIRA, 2011), essa recolhe os dados a partir do contato entre o pesquisador que, por sua vez, é o principal instrumento para a realização da pesquisa e a situação estudada. Além disso, ainda segundo os autores (2003, apud OLIVEIRA, 2011), esse tipo de pesquisa tem seu foco no processo e atenta-se às perspectivas dos participantes.

Já em relação aos objetivos da pesquisa, o modelo de estudo exploratório considera os problemas e hipóteses mais precisas podendo, assim, servir como base para outros estudos que ainda serão realizados (GIL, 1999 apud OLIVEIRA, 2011). Nesse contexto, Gil (1999, apud OLIVEIRA, 2011) explica que a pesquisa exploratória visa desenvolver, esclarecer e modificar ideias. O estudo também trata de uma pesquisa descritiva uma vez que, esse modelo tem como objetivo compreender determinada realidade e descrever precisamente os fatos, fenômenos e características dessa (TRIVIÑOS, 1987 apud OLIVEIRA, 2011).

Por fim, trata-se de um estudo de caso por considerar exclusivamente o contexto da Rede Othon, suas especificidades, detalhamentos e o ambiente externo no qual a empresa está inserida.

3.2. Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados Utilizados

A coleta de informações relevantes para o estudo aconteceu a partir de dados primários e dados secundários.

Os referenciais teóricos utilizados foram consultados em livros (tanto disponíveis online, quanto físicos), sites e artigos acadêmicos e foram essenciais para o melhor desenvolvimento do roteiro de perguntas realizado nas entrevistas com os representantes da Rede Othon. Os conceitos abordados pelo referencial

teórico do estudo também foram indispensáveis para a compreensão e detalhamento dos temas.

As informações gerais sobre a empresa analisada destacadas no capítulo 4 foram obtidas através de pesquisas de dados secundários, de publicações, do site da empresa e de entrevistas realizadas junto a colaboradores da empresa. Quanto à identificação das pessoas citadas, todos os entrevistados autorizaram o uso do nome e do cargo que ocupam na Rede Othon para a citação das informações disponibilizadas nas entrevistas.

A tabela a seguir mostra informações coletadas nas entrevistas sobre os profissionais da Rede Othon que contribuíram para o detalhamento dos dados desenvolvidos e analisados ao longo deste trabalho.

Tabela 3: Característica dos Entrevistados

ENTREVISTADOS	CARGO QUE OCUPA NA EMPRESA ATUALMENTE	HÁ QUANTOS ANOS TRABALHA NA REDE OTHON
Maria Letícia	Conselho Consultivo	35 anos
Jorge Chaves	Diretor Comercial e Operacional	15 anos
Erika Souza	Governanta e Supervisora de Recepção	11 anos
Isabella Espínola	Coordenadora de Marketing	1 ano e 6 meses

Fonte: Elaborada pela Autora (2022)

A entrevista com a Maria Letícia Bezerra, que atualmente faz parte do Conselho Consultivo da empresa, por se tratar de uma conversa inicial para entender a viabilidade do estudo com base no caso da Rede Othon, não foi gravada e as informações foram anotadas ao longo da conversa. Já as entrevistas com o Jorge Chaves, Diretor Comercial e Operacional, a Erika Souza, Governanta e Supervisora de Recepção e com a Isabella Espínola, Coordenadora de Marketing, foram gravadas e posteriormente assistidas novamente para a melhor interpretação dos dados e transcrição de informações disponibilizadas. Dessa forma, a análise e interpretação dos dados obtidos ao serem relacionados com o referencial teórico, gerou os resultados do estudo para atingir, assim, os objetivos do mesmo.

O meio utilizado para a realização das entrevistas foram ligação telefônica para a entrevista com a Maria Letícia Bezerra e a ferramenta do Google Meet para

as demais e, em média, as entrevistas duraram entre 30 e 40 minutos. Esses meios foram escolhidos devido a maior praticidade para facilitar a conciliação de horários, permitir uma gravação de qualidade e não precisar contar com o tempo de deslocamento. Aplicou-se a entrevista individual semiestruturada em todos os casos e em relação ao roteiro usado como base das entrevistas, foram aplicadas questões abertas e algumas questões dependentes, que dependiam das informações dadas a outras questões anteriores (GIL, 2008).

É importante ressaltar que, para as entrevistas com o Jorge, a Erika e a Isabella, foi realizado um roteiro inicial com base nas teorias aprofundadas no capítulo 2, porém novas dúvidas surgiram durante a entrevista com o Jorge, a primeira das três, e essas foram adicionadas ao roteiro final que pode ser encontrado no Anexo 2. Durante as três entrevistas, algumas respostas para determinadas perguntas que estavam no roteiro foram antecipadas pelos entrevistados. Dessa forma as perguntas foram consideradas respondidas e mantidas nos roteiros. É importante destacar que isso aconteceu com perguntas diferentes para cada entrevistado.

3.3. Formas de Tratamento e Análise dos Dados Coletados

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Além disso, realizou-se a análise dos trechos relatados pelos colaboradores entrevistados com base nas teorias mencionadas no capítulo 2.

É importante destacar que os roteiros foram pensados a partir das metodologias e teorias citadas neste trabalho e tal fato facilitou a coleta, análise e interpretação dos dados obtidos nas entrevistas. Em específico, o roteiro do Anexo 2 foi semiestruturado considerando as teorias priorizadas no capítulo 2 deste estudo e as perguntas foram formuladas de forma orientativa, com objetivo de coletar informações claras que permitissem a comparação entre a prática e a teoria, criando assim uma codificação entre os temas e as respostas, o que permitiu o tratamento e a análise dos dados pelo pesquisador.

Dessa forma, foram geradas interpretações a respeito das inovações implantadas pela Rede Othon e do intraempreendedorismo observado na empresa. Em seguida, foram abordadas as questões relacionadas a modelagem do serviço com o uso do design de serviço, a modelagem do negócio com a

ferramenta do BMG Canvas e o processo decisório, todas focadas na conjuntura das inovações.

A amostra, apesar de pequena, é representativa considerando que a quantidade de executivos envolvidos no processo de implementação das inovações não é grande.

3.4. Limitações do Estudo

Considerando a natureza qualitativa da pesquisa, é identificada uma limitação quanto a precisão da análise dos dados, visto que pode haver uma subjetividade por parte da autora por se tratar de uma pesquisa de contato direto entre o pesquisador e os entrevistados. Ademais, o detalhamento pode ter sido afetado visto que as entrevistas foram feitas virtualmente e por ligação telefônica, podendo resultar em respostas mais rápidas do que seriam se fossem pessoalmente.

Em relação às questões práticas, houve uma pequena dificuldade na conciliação de disponibilidade de horários para a entrevista com o Jorge Chaves, principalmente pelo fato do entrevistado estar em viagem a trabalho. Na entrevista com a Isabella Espínola houve falha na conexão da internet em alguns momentos, porém não impediu a coleta dos dados ou o entendimento das informações.

Além disso, apesar de relevante, não será possível uma análise aprofundada dos resultados finais das inovações implementadas, apenas dos resultados preliminares, visto que as inovações implantadas são recentes.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

4.1. A Rede Othon

A Rede Othon é uma rede de hotéis composta por dois estabelecimentos, o Rio Othon Palace e o Savoy Othon, ambos localizados em Copacabana na cidade do Rio de Janeiro. Um destaque da Rede Othon é o restaurante Skylab localizado no *rooftop* da unidade Rio Othon Palace que possui uma gastronomia contemporânea reconhecida, além da vista para a praia de Copacabana que atrai tanto os hóspedes quanto demais clientes visto que o restaurante é aberto ao público (SITE OTHON, 2022). Segundo Jorge Chaves, Rio Othon Palace conta com 600 quartos, o que caracteriza o hotel como o maior da zona sul do Rio de Janeiro, enquanto o Savoy Othon conta com 145, totalizando 745 quartos na cidade. Além disso, o Rio Othon Palace conta com espaços para eventos variados.

De acordo com o site institucional da organização, a rede foi fundada com capital integralmente nacional em 1943 por Othon Lynch Bezerra de Mello, que inicialmente possuía negócios nas áreas têxtil e açucareira. A empresa abriu capital em 1994 e permanece até o momento com parte de seu capital ofertado na bolsa de valores brasileira (SITE B3, 2022).

O primeiro hotel, também segundo o site institucional da empresa, foi o Hotel Aeroporto que futuramente passou a se chamar Aeroporto Othon Travel e logo em seguida a rede expandiu com a inauguração de mais dez hotéis até 1976, que posteriormente foram fechados, restando apenas os dois estabelecimentos atuais. Mesmo com diversas unidades durante um período considerável, o Rio Othon Palace, uma das unidades de Copacabana, já era considerada a principal unidade da rede e, até hoje, continua sendo uma referência na hotelaria nacional de luxo (SITE HOTÉIS OTHON INSTITUCIONAL, 2022).

O site institucional da empresa cita que missão da Rede Othon é:

“Encantar os clientes oferecendo serviços hoteleiros com excelência no atendimento e no produto, desenvolver colaboradores, promover benefícios à comunidade e gerar resultados aos acionistas.” (SITE HOTÉIS OTHON INSTITUCIONAL, 2022)

Enquanto a visão da empresa é definida como:

“Ser o padrão de excelência no atendimento hoteleiro e difundir a marca Othon como referência da hotelaria mundial.” (SITE HOTÉIS OTHON INSTITUCIONAL, 2022)

Já em relação aos valores da organização, o site institucional cita que esses são: comprometimento, ética, foco no cliente, responsabilidade social, trabalho em equipe, qualidade e simpatia. A empresa também destaca, através da percepção que tem sobre o negócio, que os pontos fortes são uma gestão operacional profissional e integrada, modelo de gestão orientado por resultados e com foco na busca pela qualidade de atendimento aos hóspedes (SITE HOTÉIS OTHON INSTITUCIONAL, 2022).

A Rede Othon acredita em seu potencial de crescimento e em fevereiro de 2022 já havia investido R\$10 milhões em modernização e atrativos para a unidade do Rio Othon Palace (AZEVEDO, 2022). O Diretor Comercial e Operacional da Rede Othon, Jorge Chaves, afirmou em uma entrevista para Ana Azevedo (2022) que existe um plano de expansão para os próximos três anos através da implementação de unidades nas principais capitais do país.

4.2. Inovações nos Serviços Oferecidos

Como mencionado no capítulo 2 do presente trabalho, Dornelas (2014, p. 12) explica que uma ideia pode ser considerada inovação quando essa é colocada em prática para solucionar um problema ou aproveitar uma oportunidade. Ao interpretar os resultados da pesquisa, é possível comparar a teoria com o momento inicial do desenvolvimento das inovações na Rede Othon. No período de avaliação das ideias, houve propostas de inovações que foram descartadas para o momento atual principalmente devido aos altos custos de implementação, a exemplo da ideia citada por Jorge Chaves de instalar a Alexa (tecnologia de inteligência artificial da Amazon) nas salas de eventos.

Nesse contexto, a empresa que já contava com os serviços de hospedagem, restaurantes e locação de espaços para eventos, atualmente também oferece aos clientes um espaço de *coworking*, espaço *kids* e um aplicativo próprio da empresa, que por sua vez foram as ideias desenvolvidas e de fato implementadas se tornando, assim, inovações. Dentre as inspirações para o desenvolvimento das ideias para inovar, Erika Souza, Governanta e Supervisora

de Recepção, destaca que o *feedback* e críticas construtivas dos hóspedes são essenciais e muito valorizados no processo de inovação.

Atualmente, o *coworking* existe apenas na unidade do Rio Othon Palace, porém também atende aos hóspedes do hotel Savoy, enquanto o espaço *kids* está presente nas duas unidades e o aplicativo funciona para todos os hóspedes, independentemente do hotel escolhido.

Dentre os tipos de inovações mencionados pelo Manual de Oslo (OCDE, 2005) destacado anteriormente, é perceptível a existência de três tipos de inovação. A inovação de produto (no caso da Rede Othon trata-se de um serviço), vide que o desenvolvimento do *coworking* e do espaço *kids* são novos serviços oferecidos pela organização. A inovação de processo pois, a partir da inovação tecnológica do aplicativo, os clientes podem fazer reservas, *check-in* antecipado e solicitar atendimentos diversos que antes eram feitos pessoalmente ou por ligação telefônica. O terceiro tipo identificado é a inovação de marketing com a reestruturação da estratégia de atração do cliente.

De acordo com Chesbrough (2006), também mencionado no capítulo 2, a necessidade incessante de inovação é uma realidade devido às mudanças constantes no mercado. Nesse sentido, essa busca permanente da Rede Othon por competitividade através das inovações é perceptível considerando que a ideia do desenvolvimento do aplicativo já havia sido iniciada antes mesmo do período de Pandemia enquanto as ideias do espaço do *coworking* e do espaço *kids* foram desenvolvidas a partir de uma oportunidade percebida devido a mudança do principal público que usufrui dos serviços da empresa.

Dessa forma, percebe-se que a empresa tem uma postura ativa para inovar e não apenas buscou inovações para sobreviver durante uma crise do mercado. Outro ponto destacado por Jorge Chaves é que o desenvolvimento do aplicativo, antes da Pandemia, era um custo extremamente caro, contudo, novas empresas surgiram neste período para atender a nova necessidade de uma tecnologia que diminui o contato físico entre as pessoas, diminuindo consideravelmente o custo de implementação do aplicativo. Nesse sentido, é possível identificar tanto a solução de um problema quanto o aproveitamento de uma oportunidade por parte da Rede Othon.

O Diretor Comercial e Operacional detalhou que todas as ideias para inovações surgem a partir de profissionais da própria empresa, não obtendo ajuda externa de empresas de consultoria, *startups* ou nenhuma outra corporação. Com o objetivo de incentivar a troca de ideias sobre possibilidades de novos

investimentos e novos serviços e para que todos possam avaliar a viabilidade dessas, Jorge Chaves junto a sua equipe Comercial e Operacional realizam três reuniões ao longo do ano. A Governanta e Supervisora de Recepção também relatou sobre as reuniões internas que promovem a troca de ideias.

"Nós temos reuniões com nosso Diretor, que é o Jorge, com toda a equipe Comercial e Operacional e ficamos fazendo brainstorming de ideias do que podemos fazer. O espaço kids foi resultado de uma delas." (Erika Souza, Governanta e Supervisora de Recepção da Rede Othon)

Isto posto, é possível identificar a aplicação do empreendedorismo corporativo (ou intraempreendedorismo) mencionado anteriormente no qual evidencia que empreender é um processo aplicável a empresas maduras que identificam problemas a serem solucionados, oportunidades e melhorias no contexto no qual a empresa está inserida (LEITE, 2021).

A inovação de marketing caracterizada pelo aprimoramento ou até mesmo criação de novas formas de marketing, também mencionada pelo Manual de Oslo (OCDE, 2005) anteriormente, é perceptível no caso da Rede Othon visto que em Maio de 2020 Jorge Chaves assume o *Instagram* da organização e, de acordo com as informações disponibilizadas por ele durante as entrevistas, com estratégias de engajamento, a rede social evolui de maneira expressiva aumentando o número de seguidores de 13.000 para 84.000 (números aproximados) atualmente.

O Diretor Comercial e Operacional explicou durante a entrevista que a estratégia de marketing focou em expor imagens através do *Instagram* para criar o desejo no potencial cliente e fazer com que ele comprasse essa experiência.

Além disso, também como estratégia, a empresa definiu um novo *slogan* considerando o contexto global de Pandemia como "Aproveite cada momento" no qual tinha como objetivo estimular o cliente a celebrar os momentos da vida não só pelo fato de estar vivo mas também por ter sobrevivido a uma Pandemia, também divulgado no *Instagram* a exemplo da postagem a seguir:



Imagem 8: Imagem com *slogan* "Aproveite cada momento"

Fonte: Instagram Rio Othon Palace

Dessa forma, o *slogan* era um convite inicial para incentivar os consumidores a viver experiências e o *Instagram* com as fotos dos hotéis indicava como viver experiências marcantes e agradáveis.

Ao perguntar sobre os diferenciais competitivos que as inovações trazem para a empresa, Jorge Chaves explicou que esse foram:

"Nós somos o único hotel na Zona Sul do Rio de Janeiro que possui espaço coworking com a capacidade que a gente tem. Nós somos o único hotel do Rio de Janeiro desse perfil corporativo/lazer - não resort - onde existe um espaço kids de 140m² com serviços de monitoria. São ferramentas que nos qualificam como distintos de outros hotéis, e também oferecendo serviços que o AirBnB jamais vai oferecer." (Jorge Chaves, Diretor Comercial e Operacional da Rede Othon)

Assim, ele afirma que com esses diferenciais competitivos:

"É aumentado o potencial qualitativo da experiência ao hóspede, o que torna um grande diferencial competitivo"

tanto em relação a outros hotéis quanto em relação a outras formas de hospedagem".

(Jorge Chaves, Diretor Comercial e Operacional da Rede Othon)

Nesse contexto, fica evidente que, dentre os quatro tipos de inovações existentes segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005), três desses foram implantados pela Rede Othon: a inovação de produto/serviço com o espaço *kids* e *coworking*, a inovação de processos com a implementação do aplicativo que aprimora o atendimento ao cliente e a inovação de marketing com a mudança na estratégia de comunicação com o cliente através das mídias sociais. Por fim, o único tipo de inovação que não foi identificado no contexto da empresa foi a inovação organizacional.

4.3. O Processo de Modelagem das Inovações nos Serviços

Como destacado no capítulo 2, dentre as preocupações da estratégia Design de Serviço está a necessidade de fazer os clientes se sentirem seguros (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014) o que contribui consequentemente para a satisfação e fidelização desses. Essa preocupação ganha destaque no período da Pandemia, no qual as pessoas têm medo e receio em relação ao contágio. Dessa forma, tal preocupação é percebida no contexto da Rede Othon com o respeito por parte da empresa às medidas preventivas e de distanciamentos alertados pela Organização Mundial de Saúde - OMS.

"Nós temos muitas regras, que hoje estamos começando a flexibilizar um pouco mais, mas até hoje tem as regras de precauções. (No espaço kids) A gente ainda limpa todos os brinquedos constantemente para o hóspede se sentir seguro. Então, a gente tentou se adaptar ao máximo às restrições da OMS."

(Erika Souza, Governanta e Supervisora de Recepção da Rede othon)

Ao correlacionar os princípios que comandam o Design de Serviço (STICKDORN, 2014) com as inovações propostas pela Rede Othon, é possível identificar todos presentes, mesmo que em níveis diferentes de maturidade, conforme evidenciado a seguir:

- Centrado no usuário: como afirma Stickdorn (2014), esse princípio deve se basear no contexto do consumidor e, no caso da Rede Othon, essa correlação entre as inovações e a perspectiva do cliente foi feita da seguinte forma:
 - *Coworking* - essa área foi pensada considerando a perspectiva de um potencial cliente que precisa trabalhar remotamente, porém tem dificuldades de trabalhar de casa por diversos motivos, sendo o principal deles, conforme citado nas entrevistas com os colaboradores da Rede Othon, do/a executivo/a possuir filhos e por isso ter o ambiente em casa muito agitado e/ou com muito barulho. Assim, um espaço calmo e protegido com as normas de segurança é identificado como ideal para trabalhar.
 - Espaço *Kids* - o desenvolvimento desse espaço ocorreu através da análise da mudança do perfil principal de clientes que passaram a buscar os serviços da Rede Othon. Esse perfil é caracterizado por hóspedes que viajam em família com foco em lazer somente, ou aqueles que, reúnem lazer e trabalho e, portanto, tendem a ficar hospedados por mais tempo. Assim, os pais podem trabalhar e aproveitar as horas livres de lazer em uma mesma viagem enquanto, quando desejarem e precisarem, existe uma opção segura, perto fisicamente e de fácil acesso para os filhos aproveitarem.
 - Aplicativo - essa inovação foi percebida como uma oportunidade quando a empresa identificou que, atualmente, os hóspedes (e a população como um todo) preferem solicitar serviços e se comunicar de uma forma geral por meios digitais ao invés do antigo modelo tradicional na hotelaria no qual o cliente precisava ligar para a recepção para conseguir se comunicar com o hotel. Assim, essa percepção dos hábitos sociais atuais junto a necessidade de minimizar o contato físico entre as pessoas por causa da Pandemia comprova o princípio centrado no usuário dessa inovação.
- Cocriativo: esse princípio destaca a necessidade da participação colaborativa dos profissionais envolvidos no negócio (STICKDORN, 2014). Como citado no item 4.2 ao mencionar o processo de empreendedorismo corporativo, durante as entrevistas foi explicado que as ideias são elaboradas entre os próprios colaboradores da Rede Othon através de reuniões ao longo do ano para, além de incentivar o surgimento dessas ideias, analisar a viabilidade das mesmas. É perceptível que a empresa atribui forte importância ao

princípio de cocriação ao inovar em seus serviços e algumas das falas do Diretor Comercial e Operacional que comprovam isso são:

“O grande segredo é a decisão compartilhada. Quando as pessoas se sentem parte da decisão, elas compram essa briga e fazem de tudo para dar certo”;

“Quando você compartilha sua decisão e direciona a sua equipe para tomar essa decisão junto com você, isso vai dar certo”.

(Jorge Chaves, Diretor Comercial e Operacional Rede Othon)

- Sequencial: esse princípio que diz respeito à duração das etapas para a realização dos serviços (STICKDORN, 2014) é observado no aplicativo na checagem do funcionamento do mesmo principalmente ao testar se alguma página está lenta ou com algum erro. Já nos ambientes físicos, tanto o espaço *kids* quanto o *coworking*, esse princípio é mantido na checagem do funcionamento do *wifi* e do equipamento de monitoramento. Além disso, o treinamento dos profissionais sobre as inovações implementadas garante funcionários preparados e permite que, caso o cliente tenha dúvidas sobre tais inovações, essas sejam mais facilmente sanadas. Dessa forma, a empresa mantém as etapas dos serviços funcionando de forma ideal evitando possível lentidão no aproveitamento dos serviços.
- Evidente: segundo Stickdorn (2014), a evidência é a visualização dos serviços pelo cliente. No caso da Rede Othon, tanto o aplicativo quanto o espaço *kids* e o *coworking* são serviços facilmente tangíveis pois o aplicativo precisa ser acessado e usado pelos usuários e os demais são espaços físicos. A divulgação dos serviços oferecidos e das inovações no *Instagram* também os tornam evidentes para o consumidor. Ademais, outra forma de tornar os serviços e inovações evidentes mencionada pela Erika Souza é, durante o momento inicial no qual o cliente chega ao hotel, ele é apresentado tanto ao aplicativo quanto aos serviços oferecidos. Um ponto de destaque mencionado pela Governanta e Supervisora de Recepção é que muitos já chegam sabendo da existência do aplicativo, mesmo sendo uma inovação extremamente recente, mas os profissionais estão orientados a garantir que todos que chegam ao hotel estejam cientes da existência de tal inovação. Além disso, a presença de álcool em gel nos espaços tornava evidente a limpeza e a preocupação em seguir as normas de segurança no período da

Pandemia. Dessa forma, as inovações implementadas não apresentam dificuldades para seguir o princípio da evidência.

- Holístico: tal princípio destaca a necessidade, de acordo com Stickdorn (2014), do serviço considerar tanto o ambiente interno da empresa quanto o ambiente externo e a percepção do cliente em relação ao mesmo. A única aplicação desse princípio que foi possível observar durante as entrevistas é a análise do contexto da Pandemia e a preocupação com a percepção do cliente de, além de um serviço funcional, um ambiente limpo sempre seguindo todas as normas de segurança, como mencionado no item anterior.

Além de identificar os princípios do Design de Serviço estabelecidos por Stickdorn (2014), os cinco estágios necessários para que a empresa consiga oferecer um serviço completo e de qualidade aos clientes segundo Ferreira (2020) também podem ser observados no contexto da Rede Othon da seguinte forma:

- Primeiro Estágio - Exploração: esse estágio, que visa compreender a real demanda do cliente (FERREIRA, 2020), pode ser facilmente correlacionado ao princípio “centrado no usuário” (STICKDORN, 2014) visto que ambos possuem a necessidade do consumidor como foco. Dessa forma, como explicado anteriormente, foram identificadas três necessidades do cliente, sendo essas a necessidade de um espaço calmo para trabalhar remotamente, um local onde os filhos pudessem ser seguramente deixados em uma viagem em família e uma nova forma de se comunicar com diferentes áreas do hotel e solicitar serviços sem a necessidade de uma ligação ou contato físico. Assim, explorando e identificando tais demandas do consumidor, o primeiro estágio foi cumprido.
- Segundo Estágio - Criação: o estágio de criação, no qual as ideias são transformadas em ações (FERREIRA, 2020), é evidenciado quando a empresa desenvolve as ideias através das reuniões de equipe ao longo do ano, planeja e realiza as fases testes tanto do *coworking* com a adaptação de quartos para *room office* (quartos com espaço para trabalhar) quanto do espaço *kids* com um serviço de recreação com custo extra oferecido para entender a aceitação e a média de idade das crianças que iriam usufruir. Por fim, nesse estágio é desenvolvido o *coworking*, o espaço *kids* e o aplicativo com seus respectivos detalhes como são de fato oferecidos atualmente. Em relação ao espaço *kids*, durante a entrevista, Erika Souza relembra as preocupações que foram debatidas nessas reuniões sobre o espaço em seu processo de criação.

"O espaço kids foi uma coisa que a gente demorou um pouco (para desenvolver), a gente namorou a ideia e fomos pensando: será que a gente deve arriscar deixar as crianças sob nossa responsabilidade? Mas atualmente está dando super certo."

(Erika Souza, Governanta e Supervisora de Recepção da Rede Othon)

- Terceiro Estágio - Reflexão: segundo Ferreira (2020), esse estágio é definido pelo treinamento do uso de tais serviços. Quando perguntado durante a entrevista, Jorge Chaves afirma que toda a equipe passou por uma fase de treinamento, inclusive aqueles profissionais que não estavam diretamente ligados a tais serviços (espaço *kids*, *coworking* e aplicativo). Nesse sentido, ele destaca a importância de todos da organização estarem cientes do funcionamento dos serviços oferecidos pela empresa.
- Quarto Estágio - Implementação: esse estágio vai desde o momento inicial do desenvolvimento dos serviços, até o uso, de fato, por parte dos clientes (FERREIRA, 2020). Considerando as três inovações em questão, por enquanto essa etapa foi cumprida parcialmente, pois já ocorreu a implementação do *coworking* e do espaço *kids*, porém a implementação do aplicativo está prevista para o mês de Junho de 2022. Esse estágio de implementação durou aproximadamente 3 meses para o *coworking* e 4 meses para o espaço *kids*.
- Quinto Estágio - Identificação de riscos e oportunidade de melhoria: esse último estágio definido por Ferreira (2020) representa uma avaliação. Por enquanto, só foi observada uma oportunidade de melhoria no espaço *kids* a partir da percepção de uma melhora no serviço ampliando o que era oferecido neste espaço, como por exemplo, desenvolvendo novas oficinas para as crianças e instalando fliperamas. O que foi destacado nas entrevistas é que essa análise é uma constante, então a tendência é que ainda sejam identificadas muitas oportunidades de melhorias e redução de riscos conforme os clientes forem usufruindo dos serviços.

É importante destacar que a metodologia do Design de Serviço não foi utilizada conscientemente e, mesmo assim, a empresa seguiu os princípios que regem o Design de Serviço e passou (e ainda passa) pelos estágios propostos pela metodologia. Possivelmente, caso a Rede Othon tivesse embasado oficialmente a implementação das inovações de serviço com os conceitos

envolvidos no Design de Serviço, a única diferença seria uma maior preocupação com o princípio “Holístico” que, de acordo com as conclusões entendidas nas entrevistas, não foi muito explorado.

Assim sendo, é nítido que o objetivo do Design de Serviço, definido por criar novos serviços e/ou aprimorar antigos fazendo com que esses sejam cada vez mais atraente ao cliente e vantajoso para a organização (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014, p.33), está sendo atingido pela Rede Othon com as inovações propostas.

4.4. Atualização do Modelo de Negócio e a aplicação do BMG Canvas

Como explicado no capítulo 2, o Plano de Negócios de uma empresa não é definido apenas no momento da abertura da organização, mas esse precisa ser constantemente atualizado conforme a empresa muda seus objetivos, atualiza a segmentação de clientes ou agrega novos serviços (DORNELAS, 2015), conforme observado no caso da Rede Othon.

Ao considerar os três principais pontos que devem ser esclarecidos no Plano de Negócio: Em que negócio a organização está? O que essa realmente vende? Qual é o mercado alvo da empresa? (BANGS, 1998, apud DORNELAS, 2015), fica evidente que as inovações propostas atualizaram os pontos “o que essa realmente vende?” com novos serviços oferecidos e “qual é o mercado alvo da empresa?” com a mudança do perfil do consumidor principal da organização. Nesse contexto, o caso da Rede Othon exemplifica o conceito de que empresas maduras também precisam fazer manutenção nos seus Planos de Negócio (DORNELAS, 2015).

A ferramenta BMG Canvas que engloba segmento de cliente, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2012) aplicada ao contexto da Rede Othon considerando as inovações implementadas, resulta na seguinte representação no qual os pontos destacados em verde foram adicionados ou alterados por alguma das inovações:

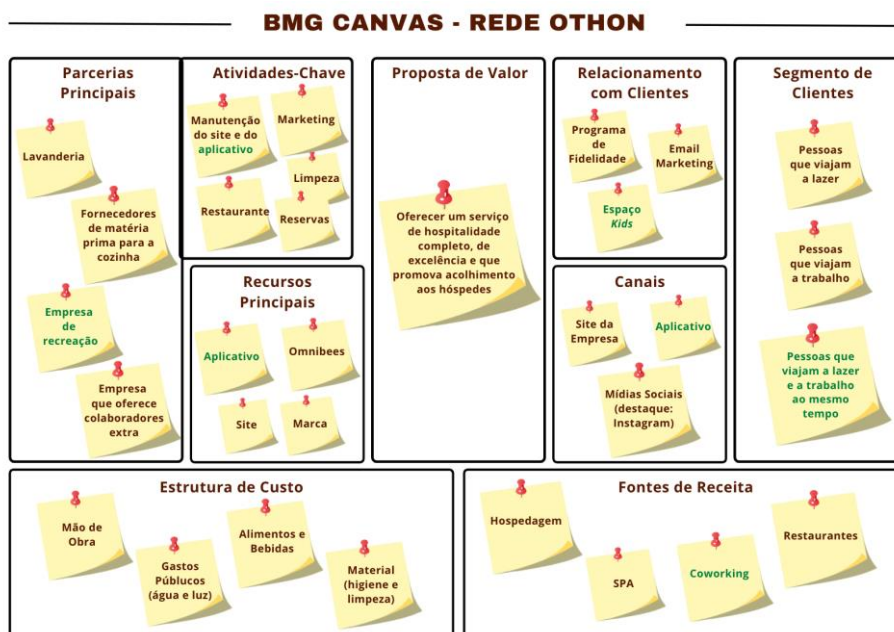


Imagem 9: BMG Canvas Rede Othon

Fonte: Elaborada pela Autora (2022)

Ao fazer uma análise mais detalhada do BMG Canvas da Rede Othon, é possível perceber que as inovações causaram impacto direto em 7 dos 9 quadrantes da ferramenta que serão mencionados na ordem de análise da ferramenta proposta por Osterwalder e Pigneur (2012).

Em relação ao segmento de clientes, tanto o Jorge quanto a Erika e a Isabella comentaram sobre a segmentação extremamente ampla que o hotel sempre teve, porém este segmento de clientes que fazem viagens classificadas como “*Bleisure*” (*Business* - traduzido do inglês como Negócios + *Leisure* - traduzido do inglês como Lazer), que unem a viagem de negócios a viagem a lazer, na maioria das vezes em família, passaram a ser um foco principal da empresa. Além disso, outra característica desse perfil de cliente destacada pelo Jorge Chaves é o período de hospedagem média maior. É importante reforçar que esse foco surge devido à mudança do comportamento do consumidor que, por sua vez, é uma consequência da Pandemia do COVID-19.

O aplicativo, que no momento inicial foi pensado para otimizar processos, é uma inovação que altera o quadrante "canais", pois a partir desses os clientes podem conhecer, avaliar, comprar e usar dos serviços oferecidos pela empresa (PEREIRA, 2016). Nesse sentido, o aplicativo atualmente propõe que o usuário conheça, antecipe serviços que seriam realizados presencialmente e faça reservas.

O espaço kids foi adicionado no quadrante de relacionamento com clientes porque é caracterizado como um elemento que fideliza o consumidor por ser um diferencial em relação aos demais hotéis concorrentes do Rio de Janeiro.

O *coworking* teve impacto direto nas fontes de receita da Rede Othon pois é um serviço aberto ao público que não está hospedado no hotel e cobrado extra (com desconto) para os hóspedes que desejam usufruir do espaço. O espaço *kids*, por sua vez, incrementou valor a proposta ofertada aos clientes e, portanto, segundo os entrevistados, gerou mais receita ao aumentar a procura pela hospedagem pelo público família, tendo um impacto indireto nesse quadrante.

Além da inovação em canais, o aplicativo demandou atualizações nos quadrantes dos recursos principais e atividades-chave. Esse é considerado um recurso principal pois tornou-se essencial para o negócio facilitando e acelerando o atendimento ao hóspede e, conseqüentemente, para oferecer sempre o melhor serviço ao cliente, sua manutenção se tornou uma atividade essencial para a empresa.

A alteração nas parcerias principais ocorreu com o acréscimo da empresa de recreação necessária uma vez que o espaço *kids* é implementado. Essa empresa é considerada como uma parceria principal pois estão envolvidos no processo de implementação do espaço *kids* desde o seu início. Além disso, existe uma forte relação de confiança entre a empresa e a Rede Othon devido à responsabilidade comprovada por parte da empresa parceira em relação ao cuidado com as crianças. Nesse contexto, caso a Rede Othon deseje substituir tal empresa, esse processo será lento e trabalhoso, pois é necessário que essa garantia de responsabilidade seja provada antes da formação de uma nova parceria.

Por fim, outro destaque em relação ao BMG Canvas da Rede Othon é a estrutura de custo que passaram a ter novos custos fixos com as inovações como, por exemplo, a própria empresa de recreação do espaço *kids*, porém a representatividade desses ainda é inferior aos principais custos que já existiam na empresa e, por isso, não foram destacados na imagem.

Ao ser perguntada sobre o uso de ferramentas específicas para o desenvolvimento das inovações, Isabella Espínola afirmou que não foram utilizadas metodologias como o BMG Canvas e o Design de Serviço. Apesar disso, neste tópico não foi identificado nenhum ponto a ser melhorado devido a falta do uso planejado da ferramenta.

4.5. Análise do Processo Decisório

Apesar de o processo de criação e desenvolvimento de ideias ser aberto no contexto organizacional e ter a participação de todos incentivada, a classificação da tomada de decisão nesse caso é considerada como Decisão Estratégica, a qual é determinada pelo nível organizacional mais alto da empresa (PRÉVE et al., 2010). Isso é perceptível pois quem decide se de fato determinada ideia de inovação será ou não implementada é o Diretor Comercial e Operacional da Rede Othon.

Dentre os três cenários possíveis no processo de tomada de decisão (BAZERMAN; MOORE, 2010), é nítido que o mercado de uma forma geral vivia um ambiente de incerteza facilmente identificado uma vez que os resultados de qualquer ação eram extremamente difíceis de prever pois a Pandemia não permitia que ninguém tivesse certeza dos cenários futuros em relação a todos os âmbitos (econômico, social, ambiental, político, etc.). Essa situação está diretamente relacionada ao conceito de Racionalidade Limitada, no qual, em um processo de tomada de decisão, é impossível analisar todas as informações que seriam necessárias para a melhor escolha (BAZERMAN; MOORE, 2010). Dessa forma, é perceptível a aplicação da Racionalidade Limitada no processo decisório da Rede Othon uma vez que o contexto da Pandemia foi completamente novo e inesperado para o mercado, conseqüentemente, as empresas não conseguiam ter acesso a informações precisas por falta de conhecimento em relação a doença e suas conseqüências.

Contudo, para tentar reduzir as incertezas sobre os resultados de possíveis inovações, a Rede Othon realizou uma fase teste tanto do *coworking* quanto do espaço *kids*. O teste do *coworking* aconteceu através da adaptação de quartos existentes no hotel para *room offices*, quartos onde havia espaço adaptado para as pessoas que desejavam trabalhar no local. O teste do espaço *kids* ocorreu com a contratação em Julho de 2021 de uma empresa de recreação para que fosse analisado se haveria demanda para tal inovação e, caso houvesse demanda, qual seria a frequência dessa e qual seria a média de idade das crianças que de fato aproveitariam o espaço.

Dessa forma, com essas estratégias reduzindo as incertezas sobre possíveis resultados das inovações propostas, o ambiente deixou de ser um ambiente de incerteza completamente desconhecido e passou a ser um ambiente de risco no qual as probabilidades poderiam ser minimamente previstas

(BAZERMAN; MOORE, 2010). Além disso, tais estratégias permitiram que as decisões que inicialmente poderiam ser consideradas não programadas, passaram a ser consideradas decisões programadas com base em dados adequados (BAZERMAN; MOORE, 2010).

Em relação ao aplicativo, com o marketing tanto divulgado nas mídias sociais quanto o marketing orgânico (“boca a boca”), pode-se considerar um ambiente de risco pois, apesar da incerteza em relação a adaptação do público ao aplicativo, já havia um conhecimento sobre a vontade dos consumidores em testá-lo. Um fato que comprova essa percepção é que, de acordo com Erika, Supervisora de Recepção, aproximadamente 70% dos clientes já chegam perguntando sobre o aplicativo e os outros 30% são captados pela divulgação no momento do *check in* ou reserva.

Como comentado no capítulo 2 deste trabalho, Chiavenato (2004) estabelece seis elementos cruciais no processo de tomada de decisão e, em seu processo de inovação, a Rede Othon deixa nítido todos esses elementos da seguinte forma:

- Tomador de Decisões: Jorge Chaves, Diretor Comercial e Operacional;
- Objetivos:
 - Atender a demanda do novo perfil de cliente em ascensão, que por sua vez faz mais viagens do tipo “*Bleisure*” e tem preferência por agendar e, em alguns casos, usufruir dos serviços sem a necessidade de telefonar ou de ter algum contato físico, como explicado anteriormente. É importante mencionar que, de acordo com o Jorge Chaves e a Erika Souza, esse perfil de cliente “*Bleisure*” já existia, porém era uma parcela mínima e, com o aumento da procura desse cliente pelos serviços, esse objetivo foi estabelecido;
 - Oferecer um serviço cada vez mais completo através da análise dos *feedbacks* dos consumidores. Uma fala da Erika que demonstra isso é quando ela cita que os hóspedes estavam sentindo falta de não sair do hotel. No caso do espaço *kids*, por exemplo, as crianças poderiam se divertir sem deixar o hotel enquanto os pais poderiam aproveitar a piscina, visto que, com o equipamento de monitoramento, eles poderiam observar seus filhos através de uma televisão na área da piscina;
 - Em relação aos objetivos financeiros, a Rede Othon implementou tais inovações para incentivar a retomada da procura pelos serviços visando o

aumento da receita da empresa, consideravelmente atingida com a Pandemia;

- O aplicativo tinha inicialmente como objetivo otimizar processos. A Supervisora de Recepção explicou durante a entrevista que esse visa facilitar e adiantar o *check in* do hotel que, antigamente, formava filas na recepção. Além de atender esse objetivo proposto, o aplicativo também se tornou um excelente canal de atendimento ao cliente.
- Preferências: dentre os principais critérios avaliados para a tomada de decisão citados nas entrevistas está a questão financeira, mais detalhadamente o custo de implementação das inovações, se era ou não viável para a empresa arcar com tais custos e qual seria o *payback* da inovação. O outro critério detalhado pela Erika Souza, Governanta e Supervisora de Recepção, é a aplicabilidade naquele momento considerando não só o ambiente interno e objetivos da empresa, mas também o ambiente externo, posto que não necessariamente determinada ideia é ideal pro momento atual, mas pode ser útil e melhor aproveitada no futuro. Um fato já citado anteriormente, mas que exemplifica perfeitamente os dois critérios é o desenvolvimento do aplicativo, pois o custo desse antes da Pandemia era extremamente alto e inviabilizava sua implementação. Contudo, o contexto da Pandemia incentivou o surgimento de novas empresas de tecnologia que criam ferramentas de uso através de celulares ou outros dispositivos móveis. Assim, devido a realidade do ambiente externo no momento da Pandemia, o desenvolvimento do aplicativo se tornou viável financeiramente e aplicável àquele momento;
- Estratégia: as estratégias do *coworking* e do espaço *kids* foram a realização de uma fase teste, como explicado anteriormente, com a adaptação de *room offices*, detalhada pelo Diretor Comercial e Operacional, e com a recreação contratada durante Julho de 2021 para entender se haveria demanda. Já em relação ao aplicativo, estratégia aplicada foi mais voltada para sua divulgação, também detalhada anteriormente, essa estratégia tinha como meta despertar curiosidade nos clientes a respeito de maneiras mais rápidas e práticas de usufruir e solicitar os serviços do hotel;
- Situação: os aspectos do ambiente interno estavam diretamente relacionados ao contexto do ambiente externo durante a tomada de decisão em relação às inovações da Rede Othon. Nesse sentido, a situação englobava uma Pandemia que afetava a maioria dos setores, principalmente os mercados

relacionados ao turismo. Consequentemente, tal situação demandou que a Rede Othon reduzisse sua equipe e buscasse novas oportunidades de serviços considerando as reais necessidades do cliente. A Erika Souza, ao mencionar essa situação, conta que ela mesma foi uma das pessoas afastadas da empresa por um tempo devido às dificuldades impostas pela Pandemia, porém em questões de meses ela foi contratada novamente pela Rede Othon;

- Resultado: como a previsão de implementação do aplicativo é para o mês de Junho de 2022, ainda não é possível interpretar os resultados de tal inovação, porém, os resultados do *coworking* e espaço *kids* já podem ser observados e são extremamente positivos até o momento. Dentre esses resultados, Jorge Chaves cita a maior procura pelos serviços do hotel, a satisfação da equipe e o impacto positivo no mercado de uma forma geral por contribuir com a movimentação do setor.

(Como resultado das inovações) *"A gente conseguiu aumentar a nossa venda direta pelo site e, dentro dessa venda direta, a gente consegue ver como o público família é um público que está comprando e que está consumindo."*

(Isabella Espínola, Coordenadora de Marketing da Rede Othon)

"O coworking tem muita procura. Os hóspedes adoram porque eles alugam o nosso espaço (pois é um custo extra para o cliente) mas é um serviço que agrega bastante."

(Erika Souza, Governanta e Supervisora de Recepção da Rede Othon)

No capítulo 2 foram consideradas duas estruturas de anatomia da tomada de decisão, a definida por Chiavenato (2004) e a definida por Bazerman e Moore (2010, apud NONOHAY, 2012). Para melhor compreensão, a tabela abaixo mostra as etapas estabelecidas pelos autores, quais etapas se correlacionam e a aplicação de cada etapa no contexto da tomada de decisão da Rede Othon em relação às inovações.

Tabela 4: Tabela Anatomia da Tomada de Decisão

Chiavenato (2004)	Bazerman e Moore (2010)	Rede Othon
Percepção da Situação		Com a Pandemia do COVID-19 as pessoas são forçadas a ficarem em casa e o trabalho passa a ser realizado remotamente
Análise e Definição do Problema	Definição do Problema	Os serviços oferecidos pela empresa não são mais tão procurados como antes pois as demandas do consumidor mudaram devido as imposições da Pandemia
	Identificação dos Critérios	- Investimento compensa? - Qual é o <i>payback</i> ? - Faz sentido no momento atual?
	Ponderação dos Critérios	Etapa não identificada no caso da Rede Othon
Procura de Alternativas de Solução ou de Curso de Ação	Geração de Alternativas	- Implementação de alta tecnologia (Alexa) nas salas de eventos - <i>Coworking</i> - Espaço <i>Kids</i> - Aplicativo
	Classificação de cada Alternativa segundo cada Critério	- A implementação de alta tecnologia (Alexa) nas salas de eventos não compensa financeiramente e não faz sentido no momento de Pandemia que a quantidade de eventos é quase nula - O <i>Coworking</i> , o Espaço <i>Kids</i> e o Aplicativo atendem a todos os critérios
Escolha da Alternativa mais Adequada ao Alcance dos Objetivos	Identificação da Solução Ideal	- <i>Coworking</i> - Espaço <i>Kids</i> - Aplicativo
Avaliação e Comparação das Alternativas		- Avaliação do <i>Coworking</i> e do Espaço <i>Kids</i> após os resultados da fase teste - Sem avaliação prévia do aplicativo
Implementação da Alternativa Escolhida		- Implementação do <i>Coworking</i> e do Espaço <i>Kids</i> já realizada - Implementação do Aplicativo prevista para Junho 2022

Fonte: Elaborada pela Autora (2022)

Apesar da possibilidade mencionada por Nonohay (2012) de alteração da ordem das etapas, esse não é o caso do processo de tomada de decisão da Rede Othon. Nesse processo destaca-se o não cumprimento da ponderação dos critérios, uma das etapas definida por Bazerman e Moore (2010, apud NONOHAY, 2012) pois, segundo as informações disponibilizadas nas entrevistas, os critérios avaliados são base para a maioria das tomadas de decisões. Além disso, também é possível observar falta de avaliação prévia do aplicativo, uma das inovações escolhidas para ser implantada. Ademais, analisando as informações divulgadas nas entrevistas sobre tal processo, não foi identificada nenhuma etapa que necessitou ser encurtada ou prolongada.

Relacionando o conceito de Hansson (1994, apud REIS; LÖBLER, 2012) das abordagens existentes no momento da tomada de decisão, é perceptível que o caso da Rede Othon é um exemplo da aplicação da abordagem descritiva. Chiavenato (2004) afirma que essa abordagem tende a ser mais flexível e um aspecto da tomada de decisão da empresa que comprova isso é que, segundo a Erika, as ideias quase nunca são 100% descartadas, pois consideram que talvez não seja ideal para o momento pelo qual a empresa está passando, mas pode ser útil no futuro.

"Na maioria dos projetos, a gente fica temperando e preparando para, no momento certo, a gente fazer acontecer." (Erika Souza, Governanta e Supervisora de Recepção da Rede Othon)

É importante destacar que, apesar das estratégias para a redução de riscos na tomada de decisão, esse nunca seria um processo de baixo risco pois o maior risco sempre foi a Pandemia e o retorno ao *lockdown*.

Por fim, destaca-se a convergência na percepção do processo decisório de todos os entrevistados sobre o tema. Isso demonstra clareza e conhecimento em relação a realidade da empresa pelos colaboradores envolvidos no processo.

5. Conclusões e Recomendações para Novos Estudos

O presente estudo teve como objetivo principal entender quais foram as inovações em serviços realizadas por redes hoteleiras, especificamente pela Rede Othon, e seu processo decisório para suas implementações em um momento instável devido a Pandemia do COVID-19.

O estudo de caso realizado foi de natureza qualitativa, finalidade aplicada, exploratória e descritiva, utilizando-se de pesquisas bibliográficas e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica abordou os temas inovação, empreendedorismo, modelo de negócios, design de serviço e processo decisório, fazendo referência a autores renomados com destaque para: Dornelas (2014), Drucker (1985), Salim e Silva (2010), Osterwalder e Pigneur (2012), Stickdorn e Schneider (2014), Moritz (2005), Chiavenato (2004), Bazerman e Moore (2010), Bateman e Snell (2006), entre outros.

Além da revisão de literatura, o estudo contou com uma pesquisa de campo na qual, ao total, quatro colaboradores da Rede Othon foram entrevistados. Durante as entrevistas, ficou nítida a transparência da organização com os colaboradores através do alinhamento das respostas e percepções similares sobre as inovações, o processo decisório e os resultados iniciais.

Inicialmente foram analisadas quais foram as inovações de fato implementadas pela empresa e suas classificações de acordo com o Manual de Oslo para que os leitores pudessem ter uma ideia inicial das informações que seriam aprofundadas em seguida. Nesse sentido foram identificadas como principais inovações o *coworking*, o espaço *kids* e o aplicativo, sendo suas classificações inovação de serviço (*coworking* e espaço *kids*) e inovação de processo (aplicativo). O uso mais eficiente do Instagram foi considerado como inovação em marketing e também foi mencionado no estudo, porém não era o foco por se tratar de uma inovação mais voltada aos processos internos da empresa e não aos serviços ofertados, portanto não foi aprofundada.

No mesmo tópico, buscou-se compreender o processo de intraempreendedorismo visto que a Rede Othon não contou com a ajuda externa, apenas com as contribuições dos profissionais internos.

Em seguida, foram abordadas as aplicações do design de serviço aos novos serviços desenvolvidos pela empresa estudada. Este tópico abordou detalhadamente as novas características e, conseqüentemente, demandas do consumidor após o início da Pandemia explicando, assim, as funcionalidades das

inovações. Dessa forma, concluiu-se que o *coworking* foi pensado para o cliente que trabalha remotamente, mas não consegue ou não quer trabalhar da sua própria casa, o espaço *kids* foi pensado para as famílias que passaram a ser um público mais frequente do que era antes da Pandemia e o aplicativo foi pensado tanto para evitar o contato físico quanto para o usuário que está acostumado a resolver tudo através do meio virtual.

Além dos princípios que regem o design de serviço, também foram analisados os estágios da metodologia. Nesse ponto, foi possível perceber que, mesmo não seguindo o passo a passo da metodologia premeditadamente, eles realizaram os estágios e seguiram os princípios da mesma, e somente deixaram a desejar no que diz respeito ao princípio que determina que o serviço deve ser holístico.

Identificou-se também que as inovações demandaram atualizações no plano de negócios da Rede Othon, exemplificando a necessidade de empresas maduras revisarem sempre tal documento. Além disso, no caso da empresa, foi interpretado que, mesmo sem o uso pensado da ferramenta, suas inovações impactaram diretamente os seguintes quadrantes: segmento de clientes, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave e parcerias principais.

Por fim, foi analisado o processo decisório da empresa e identificada a classificação da decisão como estratégica por ser tomada pelo alto nível organizacional. Além disso, apesar das estratégias para tentar diminuir as incertezas sobre os resultados das inovações, o ambiente ainda era considerado de risco, pois o retorno do *lockdown* era uma ameaça constante. Nesse contexto, também foi observada a existência do conceito de racionalidade limitada, diretamente relacionado ao processo decisório, devido à falta de dados concretos que eram possíveis extrair sobre a doença do COVID-19 e a Pandemia de uma forma geral, o que também caracteriza a abordagem como descritiva.

Ainda no tópico sobre o processo decisório, foram identificados os elementos principais: Jorge Chaves como tomador de decisões; atender às novas demandas dos cliente, oferecer um serviço completo, retomar a receita que havia caído fortemente com o *lockdown* e otimizar processos como os objetivos; viabilidade financeira e aplicabilidade no momento atual como as preferências identificadas ao implementar as inovações; a fase teste e o marketing como estratégias; a Pandemia no contexto externo e a redução de equipe no contexto

interno como situação percebida; e maior procura pelos serviços do hotel, satisfação da equipe e maior movimentação do setor como resultados.

Por fim, o tópico abordou a anatomia da tomada de decisão comparando as teorias de Chiavenato (2004) e Bazerman e Moore (2010) com o que foi possível identificar no caso da Rede Othon e a abordagem descritiva percebida no processo decisório.

Nesse contexto, pode-se afirmar que este trabalho de conclusão de curso alcançou o objetivo principal ao identificar que as inovações implementadas durante a Pandemia foram o *coworking*, o espaço *kids* e o aplicativo e entender o motivo das mesmas. Além disso, os objetivos intermediários também foram alcançados visto que os conceitos definidos foram estudados com base no contexto da Rede Othon, os desafios gerados desde o início da Pandemia foram identificados, o processo de implementação das inovações, o processo da tomada de decisão e os impactos dessas foram percebidos, compreendidos e constatados. Outra conclusão importante a ser destacada percebida pela autora é como os temas, na prática, estão diretamente relacionados entre si. Isso ficou evidente quando percebeu-se que uma única informação proporcionou dados importantes sobre diferentes tópicos.

Isto posto, é proposto como sugestão para novos estudos a análise de inovações nos serviços de outras empresas do setor da hotelaria para possíveis comparações entre tais inovações das empresas, o processo decisório de cada uma dessas e os resultados iniciais obtidos. Além disso, outra sugestão é que o estudo seja realizado pela perspectiva das inovações no ambiente interno da empresa como, por exemplo, inovações no organograma, no corte ou na implementação de novas áreas, entre outras. Dessa forma, novas perspectivas e temas podem ser aprofundadas em relação ao processo de inovação na hotelaria.

6. Referências Bibliográficas

AZEVEDO, Ana. Othon investe R\$ 10 milhões em modernização e inaugura atrativo em Copacabana. **Mercados & Eventos**, fev./2022. Disponível em: <https://www.mercadoeventos.com.br/noticias/hotelaria/othon-hoteis-investe-r10-milhoes-em-modernizacao-e-inaugura-atrativo-em-copacabana/>. Acesso em: 5 mai. 2022.

B3 (A BOLSA DO BRASIL). **Ações**. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/servicos-de-dados/market-data/cotacoes/. Acesso em: 5 mai. 2022.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott. **Administração: Novo cenário competitivo**. 2. ed. [S.l.: s.n.], 2006.

BAZERMAN, Max H.; MOORE, Don. **Processo Decisório**. 7. ed. [S.l.: s.n.], 2010.

BRANDÃO, Felipe Grando. Plano de Negócio: Material de apoio para a fase de pré-incubação de empresas. **UERGS**, Porto Alegre, v. 1, n. 1, p. 1, jan./2013. Disponível em: <https://www.uergs.edu.br/upload/arquivos/201607/08103401-plano-negocio-pre-incubadora-empresas.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2022.

CHESBROUGH, Henry. **Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape**. 1. ed. [S.l.: s.n.], 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos novos tempos**. 2. ed. [S.l.: s.n.], 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas Organizações**. 4. ed. [S.l.: s.n.], 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. [S.l.: s.n.], 2004.

CNN BRASIL BUSINESS. **Brasil sobe em ranking de inovação, mas continua com desempenho ruim, diz CNI**. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/brasil-sobe-5-posicoes-em-ranking-de-inovacao-mas-continua-com-desempenho-ruim/>. Acesso em: 27 mar. 2022.

CNN BRASIL. **Em 13º entre maiores economias, PIB do Brasil fica abaixo de média global**. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/em-13o-entre-maiores-economias-pib-do-brasil-fica-abaixo-de-media-global/>. Acesso em: 30 mar. 2022.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo para Visionários**: Desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação. 1. ed. [S.l.: s.n.], 2014. p. 12.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 5. ed. [S.l.: s.n.], 2015. p. 93-96.

FERNANDES, Renato Batista; OLIVEIRA, V. D. C; SILVA, W. A. C. Características Comportamentais Empreendedoras: análise do Modelo do Processo Empreendedor e da Trajetória Empresarial. **XVIII SEMEAD Seminários em Administração**, Minas Gerais, nov./2015. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/18semead/resultado/trabalhosPDF/328.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2022

FERREIRA, Kellison. O que é design de serviços? Tudo que você precisa saber sobre essa estratégia e como aplicá-la em seu negócio. **Rockcontent**, BR , v. 1, n. 1, p. 1, fev./2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/design-de-servicos/>. Acesso em: 19 mar. 2022.

FOHB. **Hotelaria em Números 2021**. Disponível em: <http://fohb.com.br/wp-content/uploads/2022/01/Hotelaria-em-numeros-2021.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. [S.l.: s.n.], 2008.

GOMES, Débora. COMO FAZER UM PLANO DE NEGÓCIOS SIMPLES, PASSO A PASSO.. **Sambatech**, nov./2021. Disponível em : <https://sambatech.com/blog/insights/plano-de-negocios/>. Acesso em: 21 mar. 2022.

GOV.BR. **Setor Hoteleiro tem em Julho seu melhor mês desde o início da pandemia**. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/viagens-e-turismo/2021/08/setor-hoteleiro-tem-em-julho-seu-melhor-mes-desde-o-inicio-da-pandemia-aponta-levantamento>. Acesso em: 18 out. 2021.

HINNIG, Renata; FIALHO, F. A. P. Design de Serviço no setor público: estudo de caso do projeto Make It Work na cidade de Sunderland (Inglaterra). **Estudos em Design**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 1, mar./2013.

HOTEIS OTHON. **Estratégia e Vantagens Competitivas**. Disponível em: http://www.mzweb.com.br/HoteisOthon/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=43477. Acesso em: 5 mai. 2022.

HOTEIS OTHON. **Histórico e Perfil Corporativo**. Disponível em: http://www.mzweb.com.br/HoteisOthon/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=43476. Acesso em: 5 mai. 2022.

HOTELIER NEWS. **15 tendências para a hotelaria em 2022/2023**. Disponível em: <https://www.hoteliernews.com.br/15-tendencias-para-a-hotelaria-em-2022-2023/>. Acesso em: 19 mar. 2022.

LEITE, Vitor. O que é empreendedorismo? Quais os tipos e quem pode empreender?. **Nubank**, SP, ago./2021. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/o-que-e-empreendedorismo/>. Acesso em: 27 mar. 2022

MACHADO, I. M. D. S. A Internet como Factor de Inovação no Acesso a Informação Estatística. **Universidade de Aveiro**, Portugal, v. 1, n. 1, p. 1, abr./2005. Disponível em: <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/4603/1/201182.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2022.

NIEDERAUER, Carolina. Business Model Canvas: como construir seu modelo de negócio?. **SEBRAE**, dez./2021. Disponível em: <https://digital.sebraers.com.br/blog/business-model-canvas-como-construir-seu-modelo-de-negocio/>. Acesso em: 23 mar. 2022

NONOHAY, R. G. D. Tomada de Decisão e os Sistemas Cerebrais: Primeiros Diálogos Entre Administração, Psicologia e Neurofisiologia. **UFRGS**, Porto Alegre, dez./2012. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/55134/000855910.pdf?sequence=1>. Acesso em: 01 jun. 2022

OLIVEIRA, M. F. D. METODOLOGIA CIENTÍFICA: um manual para a realização de pesquisas em administração . **UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS**, Goiás, v. 1, n. 1, p. 1, jan./2011. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf. Acesso em: 6 abr. 2022.

ORGANIZAÇÃO para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Paris: OCDE, 2005.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação Em Modelos De Negócios**. 2. ed. [S.l.: s.n.], 2012.

OTHON. **RESTAURANTE SKYLAB**. Disponível em: <https://www.othon.com.br/skylab>. Acesso em: 5 mai. 2022.

PEREIRA, Daniel. O que é o Business Model Canvas. **O Analista de Modelo de Negócios**, BR , v. 1, n. 1, p. 1, jul./2016. Disponível em: <https://analistamodelosdenegocios.com.br/o-que-e-o-business-model-canvas/#Canais>. Acesso em: 22 mar. 2022.

PIRES, Jeanine. PIB TURISMO DO BRASILEIRO CAI 32,6% EM 2020. **Panrotas**, jul./2021. Disponível em: <https://blog.panrotas.com.br/mktdestinos/2021/07/07/pib-turismo-do-brasileiro-cai-326-em-2020/>. Acesso em: 30 mar. 2022

PRÉVE, Altamiro Damian; MORITZ, G. D. O; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Organização, Processos e Tomada de Decisão**. 1. ed. [S.l.: s.n.], 2010.

REIS, Eliete Dos; LÖBLER, Mauri Leodir. O processo decisório descrito pelo indivíduo e representado nos sistemas de apoio à decisão. **Scielo Brasil**, Santa Maria, RS, v. 1, n. 1, p. 1, jun./2012.

REVISTA HOTÉIS. **Variante ômicron não afeta a volta por cima do turismo e da hotelaria**. Disponível em: <https://www.revistahoteis.com.br/variante-omicron-nao-afeta-a-volta-por-cima-do-turismo-e-da-hotelaria/>. Acesso em: 18 mar. 2022.

SALIM, Cesar Simões; SILVA, Nelson Caldas. **Introdução ao Empreendedorismo**: Despertando a Atitude Empreendedora. 1. ed. [S.l.: s.n.], 2010. p. 14-15.

STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, M. S. E. J. **Isto é Design Thinking de Serviços**. 1. ed. [S.l.: s.n.], 2014.

SILVA, Álvaro José Argemiro da. **Empreendedorismo e inovação**. Paraná: Unicentro, 2015. Disponível em: <http://repositorio.unicentro.br:8080/jspui/bitstream/123456789/986/5/Empreendedorismo%20e%20inova%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2022

WEF. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017. **World Economic Forum**, out./2017. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf. Acesso em: 30 mar. 2022

Anexo 1 - Roteiro Entrevista Maria Letícia

1. Contextualização da situação do mercado devido à Pandemia do COVID-19;
2. Explicação do objetivo de estudo e entender se a Rede Othon é aplicável como objeto de estudo de caso;
3. Pedir para apresentar a empresa e descrever o negócio;
4. É viável a realização de entrevistas com profissionais da empresa que participaram do processo de inovação após o início da Pandemia?

Anexo 2 - Roteiro Entrevistas Jorge Chaves, Erika Souza e Isabella Espínola

1. Pedir para se apresentar. Perguntar qual é o cargo atual e há quanto tempo trabalha na empresa.
2. Pedir para apresentar a empresa brevemente.
3. Qual é a proposta de valor da Rede Othon?
4. Quais são os principais parceiros/fornecedores da empresa?
5. A empresa tem algum método/programa para manter o relacionamento com o cliente?
6. Quais são os principais custos/despesas da empresa?
7. Quais foram os principais desafios/problemas enfrentados pela Rede Othon desde o início da Pandemia do Coronavírus?
8. Quais inovações foram implementadas na Rede Othon após o início da Pandemia do COVID-19 e quais foram seus objetivos?
9. Qual diferencial competitivo essas inovações trazem/buscam trazer para a empresa?
10. Vocês utilizaram alguma ferramenta e/ou metodologia para o desenvolvimento e implementação dessas inovações? Ex.: Design de Serviço, BMG Canvas,...
11. O que fizeram para que o cliente se sentisse seguro com tais inovações principalmente no momento da Pandemia?
12. Houve uma avaliação de risco do negócio?
13. Houve algum treinamento de equipe para a implementação dessas inovações ou não foi considerado necessário?
14. Quanto tempo até a implementação dessas inovações?
15. Qual o perfil de cliente que vocês visam atingir com tais inovações? Já tinham como público alvo esse perfil ou é um tipo de cliente novo para vocês?
16. Houve propostas de inovações que foram descartadas?

17. Caso a pergunta anterior tenha uma resposta afirmativa, quais critérios foram levados em consideração para descartar e escolher as propostas de inovação?
18. Essa inovação foi motivada pelo contexto da Pandemia ou já havia um plano para implementá-la anteriormente?
19. As ideias foram desenvolvidas pelos profissionais que trabalham na Rede Othon ou tiveram ajuda externa (ex.: empresas de consultoria)? Como é a participação dos profissionais?
20. Quais foram as estratégias de implementação das inovações?
21. Houve alguma mudança na forma no marketing / na forma como a empresa se comunicava com o público devido a essas inovações?
22. Houve alguma mudança no modelo de gestão após o início da Pandemia?
23. As inovações passaram a demandar novos recursos (tanto físicos, quanto financeiros, humanos, tecnológicos ou intelectuais)? Quais eram os antigos e quais são os novos?
24. Para a implementação de tais inovações, foram realizadas novas parcerias/novos fornecedores?
25. As inovações demandaram investimentos? Perceberam alguma mudança nos custos/despesas após a implementação das inovações?
26. Quais foram os resultados iniciais?
27. Desde que essas inovações foram implementadas até o momento atual, vocês perceberam algum risco e/ou alguma oportunidade de melhoria?