

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

PAULA FERRACINI CUNHA

**PLANO DE MARKETING PARA LIDAR COM A TEMPORADA DE BAIXA
ESTAÇÃO NA SERRA GAÚCHA**

Porto Alegre
2022

PAULA FERRACINI CUNHA

**PLANO DE MARKETING PARA LIDAR COM A TEMPORADA DE BAIXA
ESTAÇÃO NA SERRA GAÚCHA**

Trabalho de Conclusão de Curso a ser apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Fernando Bins Luce

PORTO ALEGRE
2022

PAULA FERRACINI CUNHA

**PLANO DE MARKETING PARA LIDAR COM A TEMPORADA DE BAIXA
ESTAÇÃO NA SERRA GAÚCHA**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação a ser apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Fernando Bins Luce

Conceito Final: A

PORTO ALEGRE
2022

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, pela fonte inesgotável de apoio durante minha trajetória acadêmica. Ao Bernardo, pelo incansável suporte emocional. Ao Prof. Luce, pelos valiosos esclarecimentos. Também agradeço à Voppi, pela abertura e oportunidade de desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

Este estudo trata-se de um Plano de Marketing para uma empresa do setor de cupons promocionais lidar com a sazonalidade turística enfrentada na Serra Gaúcha. No desdobramento da pesquisa, foram realizadas análises internas e externas à organização, resultando em fatores que compuseram a Matriz SWOT e viabilizaram a identificação das questões-chave do Plano de Marketing, convertendo-se na definição de objetivos, no desenvolvimento de estratégias de aquisição de clientes e na proposição de um Plano de Ação.

Palavras-chave: Plano de Marketing. Sazonalidade de vendas. Cupons promocionais. Aquisição de clientes.

ABSTRACT

This study is a Marketing Plan for a company in the promotional coupons sector to deal with the tourist seasonality faced in Serra Gaúcha. In the unfolding of the research, internal and external analyzes were carried out to the organization, resulting in factors that composed the SWOT Matrix and made it possible to identify the key issues of the Marketing Plan, converting into the definition of objectives, the development of strategies for acquiring customers and in proposing an Action Plan.

Keywords: Marketing Plan. Seasonal Sales. Promotional coupons. Customer acquisition.

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 01 - Organograma da Voppi.....	13
Figura 02 - Agregação das principais cadeias produtivas de Gramado.....	22
Figura 03 - Aumento da população de Gramado em 20 anos.....	23
Figura 04 - Logotipo da marca.....	24
Figura 05 - Pedidos fechados no site da Voppi em 2021.....	27
Figura 06 - Faturamento mensal da Voppi em 2021.....	27
Figura 07 - Ticket médio ao longo do ano de 2021.....	28
Tabela 01 - Comparativo de precificação Laçador de Ofertas e Voppi.....	29
Tabela 02 - Comparativo de precificação Tchê Ofertas e Voppi.....	31
Tabela 03 - Matriz SWOT.....	35
Tabela 04 - Forças combinadas com oportunidades para aproveitamento das capacidades.....	36
Tabela 05 - Fraquezas combinadas com oportunidades buscando conversão das desvantagens.....	37
Tabela 06 - Fraquezas combinadas com ameaças buscando minimização das limitações.....	38

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVOS	12
1.1.1 Objetivo geral	12
1.1.2 Objetivos específicos	12
1.2 JUSTIFICATIVA	12
2 VISÃO GERAL DA EMPRESA	13
3 REFERENCIAL TEÓRICO	15
3.1 PLANO DE MARKETING.....	15
3.1.1 Análise Situacional	15
3.1.2 Definição de Metas e Objetivos	17
3.1.3 Plano de Ação	18
3.1.4 Controle de Resultados	19
3.2 SAZONALIDADE	19
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	20
5 ANÁLISE SITUACIONAL	21
6 ANÁLISE DOS AMBIENTES INTERNO E EXTERNO	24
6.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO.....	24
6.1.1 Marca	24
6.1.2 Produto	24
6.1.3 Preço	25
6.1.4 Distribuição	25
6.1.5 Promoção	26
6.1.6 Performance	26
6.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	28
6.2.1 Concorrência	28
6.2.1.1 Laçador de Ofertas.....	29
6.2.1.2 Tchê Ofertas.....	30
7 ANÁLISE SWOT	32
7.1 FORÇAS.....	32
7.2 FRAQUEZAS.....	33
7.3 OPORTUNIDADES.....	33
7.4 AMEAÇAS.....	34
7.5 MATRIZ SWOT.....	35
7.6 QUESTÕES-CHAVE DO PLANO DE MARKETING.....	36
7.6.1 Questões-chave de aproveitamento das capacidades.....	36
7.6.2 Questões chave de conversão das desvantagens.....	37
7.6.3 Questões-chave de minimização das limitações.....	38
8 OBJETIVOS, METAS E ESTRATÉGIA	39
8.1 OBJETIVOS.....	39
8.2 METAS.....	39
8.3 ESTRATÉGIA.....	39

9 PLANO DE AÇÃO.....	40
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
11 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	42
12 REFERÊNCIAS.....	44
APÊNDICE A.....	48
ANEXO A.....	50

1 INTRODUÇÃO

O advento da internet como meio de busca de informações por parte de consumidores transformou as relações entre clientes e empresas, eliminando barreiras geográficas ocasionadas pelo universo físico. Cada vez mais, o ambiente virtual é visto como uma ferramenta de comparação de qualidade e preço entre diferentes produtos ou serviços, sendo um grande aliado da tomada de decisão de consumidores.

Para as empresas, por outro lado, a evolução da internet significou necessidade de adaptação. As vendas que antes eram regidas por pontos comerciais com fluxo de pessoas e equipes treinadas de consultores deram lugar a anúncios online 24h por dia com imagens e descrições de produtos. Hoje, empresas que não estão na internet apresentam desvantagem competitiva em relação às que estão, e diversos modelos de negócios relacionados à alavancagem de empresas online surgiram como consequência do fenômeno do espaço virtual — aqui, destaca-se o setor de sites (ou cupons) promocionais, aliado de diversos segmentos de venda, especialmente no ramo de serviços. No presente estudo, será analisado o setor de sites promocionais sob a ótica da comercialização de cupons de atrações turísticas nas cidades de Gramado e Canela, com foco na elaboração de um plano estratégico para vencer a sazonalidade das vendas por conta dos meses de alta e baixa temporada na região.

O setor de *sites* promocionais tem atuação no modelo *business-to-consumer* (B2C), desempenhando a função de canal de comercialização e divulgação de produtos e serviços de marcas parceiras em ambiente virtual por meio da utilização de descontos promocionais como forma de atrair clientes, alavancando as vendas em curto prazo. No ato de compra do consumidor de cupons promocionais, o pagamento da experiência pode ocorrer *online* ou no instante do aproveitamento do produto ou serviço, diretamente com a marca ofertante.

Com intensa atuação na Serra Gaúcha por conta da alta procura por atrações pagas (passeios, restaurantes e museus, por exemplo), o setor de sites promocionais é afetado diretamente pelo fenômeno de instabilidade entre oferta e demanda em determinados períodos. Segundo Anderson (1963), as séries temporais de vendas de uma empresa podem ser agrupadas conforme três tipos de variação:

1. Variação secular ou variação de longo prazo: refere-se à variação em um longo espaço de tempo, podendo ser o ciclo de vida de uma indústria, por exemplo.
2. Variação cíclica: refere-se a variações em “ondas” ou ciclos que repetem-se em um espaço de tempo maior que 1 ano.

3. Variação sazonal: refere-se a variações dentro do espaço de 1 ano e que se repetem anualmente.

Foco do presente estudo, as variações sazonais “são variações que não se refletem nos dados anuais de vendas, mas sim em cifras relativas a unidades de tempo inferiores a um ano, como nos dados trimestrais, mensais ou mesmo semanais” (ANDERSON, 1963). No caso do turismo, os períodos de alta demanda e baixa demanda são comumente chamados de “alta estação” e “baixa estação”, respectivamente.

Em Gramado e Canela, o período de alta estação turístico-cultural é regido pelos meses de junho, julho, agosto, novembro, dezembro e janeiro, principalmente por consequência das baixas temperaturas invernais, com possibilidade de nevasca, e de eventos típicos da região, como o Festival de Cinema de Gramado e o Natal Luz. No entanto, é fundamental salientar que, considerando as incontáveis possibilidades de programações para atender turistas na Serra Gaúcha durante todo o ano, a variação sazonal existe, neste caso, somente no lado da demanda. Conforme Anderson (1963, p. 50), neste enquadramento, os preços geralmente servem para amenizar a variação sazonal, sendo praticados preços altos na temporada de maior demanda e preços baixos na menor demanda.

Na presente pesquisa, o objeto de estudo será a Voppi, empresa que comercializa cupons de desconto para atrações na Serra Gaúcha com atuação predominante nas cidades de Gramado e Canela. A Voppi trata-se de um ambiente *web* — um *site* — que anuncia e vende, por meio de um *gateway* de pagamentos, *vouchers* promocionais para parques, restaurantes, hotéis e passeios na Região das Hortênsias. Assim sendo, a Voppi é parte do setor de sites (ou cupons) promocionais e sente os efeitos da sazonalidade turística em sua região de atuação, sendo conveniente a intervenção na estratégia da empresa, conforme Anderson (1963, p. 51):

Como elas [as variações sazonais] decorrem dos casos em que o processo econômico não está totalmente sob o controle humano, torna-se necessário que se desenvolvam esforços no sentido de ampliar o domínio sobre esse processo, ou, ao menos, no sentido de reduzir ao mínimo o impacto das flutuações sazonais.

À vista disso, a partir da elaboração de um plano estratégico para períodos de baixa demanda para a Voppi, buscar-se-á encontrar alternativas que visam vencer o fenômeno da sazonalidade turística na região. O presente estudo pretende responder questões relacionadas às mudanças, sob a ótica do composto de marketing, que serão necessárias para que a baixa temporada turística na Serra Gaúcha passe a ser um período de volume de vendas estável em comparação aos meses de alta demanda.

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 102), “são chamadas pesquisas de marketing as atividades sistemáticas de concepção, coleta, análise e edição de relatórios de dados e conclusões relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa”. De acordo com Wood (2003), um Plano de Marketing é um estudo documentado que resume o que já é conhecido a respeito do mercado a ser investigado e indica como a empresa pode planejar-se para alcançar seus objetivos. Desta forma, entende-se o Plano de Marketing como um ensaio combinado que aborda o cenário em que a empresa objeto de estudo está inserida e a proposição de estratégias para que suas intenções sejam cumpridas.

Assim sendo, é fundamental ressaltar que, para responder a pergunta de pesquisa e desenvolver o planejamento de marketing, será necessário analisar diferentes aspectos da organização, envolvendo desde a investigação dos fatores externos e internos que interferem no volume de vendas da Voppi, sendo esta a análise situacional da organização, passando pela proposição de estratégia de marketing e plano de ação com a finalidade de vencer o fenômeno da sazonalidade de vendas, até a descrição da projeção financeira da empresa e os mecanismos de controle de resultados.

O principal desafio relativo à presente pesquisa será encontrar maneiras de desviar as vendas da Voppi dos efeitos da sazonalidade. De acordo com Lins (2007), “a quebra da sazonalidade turística [...] exige mobilizar recursos que possibilitem demanda turística além da alta temporada”. Entretanto, neste estudo, busca-se driblar os efeitos da sazonalidade turística no volume de vendas de cupons de desconto, em vez de quebrar o fenômeno de sazonalidade turística-cultural na região, visto que a organização a ser estudada não propõe-se a desenvolver iniciativas que possam alterar a atual distribuição do fluxo turístico-cultural entre as estações do ano, mas propõe-se a desenvolver a aberturas de novas frentes de marcas parceiras, que podem vir a ser relacionadas ao turismo de negócios ou de eventos, por exemplo. Aqui, sabe-se que a estratégia mais óbvia a ser adotada, na situação da Voppi, seria a de acometer regiões de sazonalidade oposta à da Serra Gaúcha. Entretanto, no presente estudo, buscar-se-á alternativas à estratégia considerada óbvia, com o intuito de explorar ao máximo o potencial de cada região geográfica.

A partir da elaboração do Plano de Marketing da Voppi, será possível solucionar a questão central da pesquisa, que trata-se de um **Plano de Marketing para lidar com a temporada de baixa estação na Serra Gaúcha.**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Desenvolver um Plano de Marketing para minimizar os efeitos da sazonalidade turística na Serra Gaúcha.

1.1.2 Objetivos específicos

- Realizar a análise situacional da Voppi;
- Realizar análise dos ambientes externos e internos à Voppi;
- Realizar Análise SWOT e retratar Matriz SWOT;
- Estabelecer metas e objetivos do Plano de Marketing;
- Desenvolver Plano de Ação baseado nas questões-chave do Plano de Marketing;

1.2 JUSTIFICATIVA

A motivação do desenvolvimento do presente estudo está diretamente relacionada às dificuldades enfrentadas por empresas com características semelhantes às da Voppi, que dependem do turismo cultural em regiões geográficas específicas para alavancar a performance de vendas, deparando-se com a sazonalidade turística como desafio a cada ano de operação. A relevância do tema dá-se em virtude do advento do comércio eletrônico no turismo. Segundo Marco, Gómez & Sevilla (2018), o desenvolvimento tecnológico forçou a indústria do turismo a transformar grande parte das organizações, ainda na década de 1980, e especialmente após o advento da Internet, no final dos anos 1990. De acordo com Ponte, Carvajal-Trujillo & Escobar-Rodríguez (2015), “avanços da tecnologia têm transformado o turismo em um dos setores-chave do comércio eletrônico”, desempenhando papel fundamental na competitividade das organizações que atuam nesse segmento, assim como nos próprios destinos turísticos (SANTOS; LUNARDI; MAIA; AÑAÑA, 2020).

Por fim, é fundamental ressaltar que o presente estudo trata-se de uma proposição de estratégia de marketing para a empresa Voppi alavancar suas vendas em períodos de baixa demanda, driblando os efeitos da sazonalidade turística das cidades de Gramado e Canela. No entanto, compreende-se a significância da pesquisa para o setor de *sites* promocionais globalmente que, não enxergando o potencial de estratégias de *marketing* adequadas, acaba por aceitar as limitações que a sazonalidade turística lhe impõe.

estabelecimentos, a principal iniciativa de retenção de clientes da Voppi está relacionada a campanhas de marketing direcionadas e sustentadas pelo recurso de tráfego pago nas redes sociais — em outras palavras, a Voppi entrega para todos seus estabelecimentos parceiros a visibilidade das suas próprias redes sociais por meio de postagens de publicidade para as experiências.

Para o consumidor final, a Voppi desempenha estratégias de engajamento de clientes como, por exemplo, o envio de conteúdos promocionais semanalmente por e-mail. Além disso, em 2021, a Voppi lançou para os usuários cadastrados um e-book gratuito contendo sugestões e orientações para turistas criarem seus próprios roteiros nas cidades de Gramado e Canela. Para garantir maior conforto do consumidor final durante a jornada como cliente Voppi, a empresa disponibiliza diferentes canais de atendimento ao turista, incluindo WhatsApp, telefone e chat do Instagram.

A Voppi, por fim, apresenta dois fatores extremamente diferenciais de outras empresas do mercado de cupons promocionais. Primeiramente, a Voppi aprimorou o sistema de validação de cupons nos estabelecimento, trocando a validação manual de um código de letras e números correspondente ao *voucher* pelo sistema de leitura de QR Code, um código visual que pode ser interpretado por dispositivos eletrônicos quando apresentado na tela do celular ou impresso. Aqui, tanto o consumidor final quanto o estabelecimento parceiro são beneficiados, visto que o QR Code é um código de resposta rápida e de fácil acesso.

O segundo grande diferencial da Voppi é o motor de *cashback* dentro do site, que incentiva a recompra do usuário por meio de saldos que ficam disponíveis para o consumidor após a compra de acordo com a campanha vigente. Ferramentas de *cashback* são estratégias de fidelização de clientes que, quando adequadamente construídas, impactam positivamente na aquisição e na retenção de clientes, além do ticket médio de compra. No caso da Voppi, por exemplo, em uma compra de R\$300,00 em passeios, o consumidor recebe R\$15,00 de volta no sistema Voppi, para uso exclusivo em recompras no site, caso a campanha vigente seja de 5% de *cashback*.

Por fim, de forma a comprovar o propósito da Voppi de oferecer a melhor experiência do setor de cupons promocionais na Serra Gaúcha, os dados da marca na plataforma ReclameAqui não estão disponíveis, visto que não há reclamações suficientes para serem gerados relatórios para análise — circunstância que acontece por dois prováveis motivos: primeiramente, o fato de que a marca Voppi ainda não é tão conhecida no seu território de atuação; e, secundamente, o fato de que as ocorrências dos usuários são resolvidas por meio do SAC da empresa, antes mesmo de chegarem ao ReclameAqui.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme abordado na definição do tema de estudo, podem ser identificadas duas frentes de pesquisa que devem ser contempladas no referencial teórico, acompanhadas de seus desdobramentos, com a finalidade de atingir os objetivos da presente investigação: Plano de Marketing e sazonalidade mercadológica.

3.1 Plano de Marketing

Também conhecido como Planejamento Estratégico de Marketing, Planejamento Estratégico orientado para o Mercado, Estratégias Competitivas ou Estratégias de Marketing, o Plano de Marketing é definido por Kotler e Keller (2006, p. 58) como “um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos”. Churchill e Peter (2012,) complementam o conceito de Plano de Marketing ao afirmarem que este serve para registrar-se os resultados e conclusões de análises ambientais e detalhar estratégias de marketing e seus resultados pretendidos. Segundo SEITZ (2005), o Plano de Marketing deve considerar variáveis internas e externas à empresa. FERRELL *et al* (2000) traz com maior profundidade as etapas do Plano de Marketing, incluindo Análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças à organização); missão, metas e objetivos organizacionais; estratégia corporativa; e metas e objetivos de marketing.

Ainda de acordo com FERRELL *et al* (2000, p. 26), o Plano de Marketing deve conter cinco propósitos essenciais, sendo:

1. Explicar as situações atuais e futuras da organização;
2. Especificar resultados esperados (metas e objetivos);
3. Descrever as ações específicas que devem ser adotadas;
4. Identificar os recursos que serão necessários para a execução das ações planejadas;
5. Permitir o monitoramento de cada ação e seus resultados, facilitando a implementação dos controles.

Considerando que a Voppi, organização a ser analisada no presente estudo, trata-se de um pequeno negócio, é pertinente o questionamento em relação à ordem das etapas que devem ser seguidas na elaboração do Plano de Marketing. Segundo Tavares (2000), o posicionamento a favor de um ou de outro ponto de vista depende de alguns pressupostos que devem orientar a decisão, sendo estes relacionados à maturidade da organização em

planejamento e gestão e à natureza do negócio. Para complementar, SEITZ (2005, p. 100) ressalta que:

As empresas de pequeno porte com finalidade lucrativa têm seu início vinculado a uma habilidade específica de seu fundador ou fundadores que decidiram iniciar seu próprio negócio. Assim, de maneira intuitiva, a organização acaba personificando a missão de seus empreendedores.

Assim sendo, Tavares (2000) ressalta que, nas organizações sem experiência em planejamento, convém iniciar o Plano de Marketing a partir da definição do espaço de negócio, da visão e da missão, de forma que tais informações venham a conduzir o sentido que a análise ambiental da organização deve seguir. Sabe-se que o sucesso de qualquer organização depende diretamente da relação entre seus objetivos e sua estratégia. FERRELL *et al* (2000) destacam a importância da perfeita integração das estratégias e planos de marketing com a missão e as metas da organização, incluindo as de outras áreas da empresa. Na mesma linha, Porter (1986) menciona que elaborar estratégias é fundamental para que vantagens competitivas sejam obtidas.

O presente estudo, portanto, pretende utilizar-se das concepções já conhecidas acerca do conceito-macro de Plano de Marketing para desenvolver uma estratégia capaz de amenizar os efeitos da sazonalidade turística nas cidades de Gramado e Canela, na Serra Gaúcha. Uma pesquisa anterior, realizada por FORTES (2017) em seu Trabalho de Conclusão de Curso pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, teve como objetivo reduzir a sazonalidade enfrentada por uma fábrica de sorvetes. Aqui, o autor utilizou-se de métodos quantitativos de previsão de demanda, servindo-se de dados históricos para prever a demanda no futuro. No caso da Voppi, no entanto, métodos quantitativos de previsão de demanda não mostram-se suficientemente eficientes para servirem de base na elaboração da estratégia de marketing, uma vez que o primeiro ano de operação da empresa deu-se na pandemia da COVID-19, em 2020, em um período extremamente atípico para o setor de turismo e que não deve ser precipitadamente tomado como padrão.

À vista disso, o Plano de Marketing a ser desenvolvido nesta pesquisa apresentará cinco etapas cruciais para que o objetivo geral e os objetivos específicos, adiante apresentados, sejam cumpridos. São elas: análise situacional, definição de metas e objetivos, plano de ação, projeção de recursos e controle de resultados.

3.1.1 Análise Situacional

A seção de análise situacional, segundo AMBRÓSIO (2012), tem como função localizar o leitor, seja ele o tomador de decisões ou não. De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 59) a análise situacional da empresa:

Apresenta os antecedentes relevantes quanto a vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes e quanto às várias forças que atuam no macroambiente. Como o mercado está definido, qual é o seu tamanho e com que velocidade está crescendo? Quais são as tendências relevantes que o influenciam? Qual é a oferta de produtos e quais os problemas críticos que a empresa enfrenta? Informações históricas podem ser incluídas para proporcionar contexto.

Assim sendo, a análise situacional aborda o resumo do mercado ao qual a organização está inserida, levantando informações a respeito dos mercados-alvos (demografia, fatores comportamentais, necessidades e tendências), da concorrência, dos produtos e seus fatores-chave para o sucesso, além da análise SWOT, que é o produto do diagnóstico realizado na análise dos fatores organizacionais. Para complementar, Toaldo e Luce (2006, p. 33) observam:

Para elaborar uma estratégia de marketing, além de conhecer questões de clientes, concorrentes e competências de marketing, também é necessário considerar questões internas da organização, tais como comunicação, integração, comprometimento das pessoas, cultura organizacional e percepção da importância da estratégia.

Em síntese, a análise situacional é a investigação dos ambientes internos e externos à organização e tem como objetivo identificar suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, tornando possível o reconhecimento das situações favoráveis e desfavoráveis à empresa e, desta forma, gerando insumos para a definição de metas e objetivos do Plano de Marketing.

3.1.2 Definição de Metas e Objetivos

Conforme apresentado por SEITZ (2005, p. 106),

“Após a análise da situação e conhecendo-se as ameaças e oportunidades que a organização tem ou terá no futuro, pode-se determinar seus limites e desta forma, fixar objetivos específicos, mensuráveis, realísticos, e desafiadores, abrangendo todos os aspectos controláveis da atividade de marketing”

Ainda de acordo com o autor, os objetivos expostos em um bom Plano de Marketing têm redação assertiva e comprometida com indicadores de performance, tendo como

finalidade neutralizar ameaças e aproveitar oportunidades — por isso, são chamados de **objetivos estratégicos de marketing**.

As metas, por sua vez, são agentes segmentadores dos objetivos. Segundo SEITZ (2005), as metas geram responsabilidade e comprometimento por parte da estrutura organizacional responsável pela implementação das estratégias, facilitando o controle e avaliação do Plano de Marketing. Conforme salientado por AMBRÓSIO (2012), as metas devem especificar quais resultados devem ser alcançados, quando devem ser alcançados e por quem. Por fim, SEITZ (2005), acrescenta que enquanto as metas não forem cumpridas, os objetivos principais da organização tampouco serão atingidos.

3.1.3 Plano de Ação

Uma vez identificados e registrados os objetivos e metas da organização, é hora de partir para a estratégia de marketing. Segundo Thompson Jr. e Strickland III (2002), a elaboração da estratégia responde a questões de “como” — como atingir as metas de desempenho, como superar a concorrência ou como atingir vantagem competitiva sustentável, por exemplo. Para McDonald (2004), o planejamento de marketing é a aplicação dos recursos de marketing com a finalidade de atingir os objetivos de marketing.

Kotler e Keller (2006) definem que a estratégia de marketing é definida no momento em que são definidos os objetivos e a meta do Plano de Marketing, delimitando quais necessidades e grupos o produto em questão deve satisfazer. Desta forma, de acordo com os autores, torna-se possível estabelecer o posicionamento competitivo da organização, que será capaz de orientar o plano de ação para o atingimento dos resultados esperados.

De acordo com Oliveira (2007, p. 244),

Os projetos preocupam-se com a estruturação e alocação de recursos — delineados pelas estratégias — direcionados para a obtenção de resultados específicos — estabelecidos pelos objetivos, desafios e metas —, enquanto os planos de ação preocupam-se com a concentração das especialidades — recursos humanos, tecnologia, marketing, informática, logística etc. — identificadas por meio das atividades de cada projeto.

O Plano de Ação trata-se, portanto, da transformação da estratégia em programas de trabalho. Esta etapa do Plano de Marketing deve ser elaborada de forma que o planejador consiga instruir a equipe de maneira descomplicada.

3.1.4 Controle de Resultados

De acordo com Oliveira (2007), a seção final do Plano de Marketing define os mecanismos de controle para monitorar sua evolução. Por sua vez, Westwood (2008) ressalta a importância de haver um sistema adequado de monitoração e controle para medir o desempenho na conquista dos objetivos do plano e para recomendar a ação corretiva quando necessária.

Kotler e Keller (2006) justificam a necessidade de uma sistemática de feedback ao afirmar que, à medida em que a estratégia é cumprida, é preciso que haja o acompanhamento dos resultados por parte da empresa e, além disso, o monitoramento dos novos acontecimentos nos ambientes interno e externo à organização.

Para controle de resultados, é essencial que sejam mapeados os indicadores de avaliação do Plano de Marketing, de forma que seja possível a medição do desempenho de projeto, com planos de contingência com atitudes a serem tomadas caso os resultados se apresentem diferentemente do planejado.

3.2 SAZONALIDADE

A segunda frente de pesquisa do presente estudo trata-se de um conceito que é parte de diferentes aspectos da vida das pessoas. Aquilo que é sazonal, de acordo com a Infopédia, dicionário da Porto Editora, “ocorre de preferência em determinada estação ou época do ano”¹. No contexto empresarial, a variação sazonal, ou seja, o resultado dos fatores que influenciam os índices de oferta e demanda em um determinado período de tempo, pode acontecer por diversos motivos — podendo ser climáticos, culturais ou sociológicos (ANDERSON, 1963).

No que tange ao turismo, é sabido que a análise dos fatores sazonais é complexa e difícil de solucionar. Segundo Medeiros (1998), caso a estratégia for direcionada somente no lado da oferta — em vez de envolver a demanda também — e o mercado seguir incapaz de visitar o destino em questão nos períodos de baixa temporada, então os esforços serão pouco efetivos na obtenção de mudanças na demanda e participação. Aqui, torna-se claro que o desempenho do presente estudo depende diretamente da abordagem estratégica que for escolhida e dos aspectos que forem abordados nesta estratégia. Para completar a definição da sazonalidade à luz de análises organizacionais e proposições de estratégias, sabe-se que:

Embora o nosso conhecimento a respeito do fenômeno sazonal seja, ainda, demasiadamente restrito para poder avaliar seus efeitos sobre a estrutura de custos da economia brasileira, podemos, através da utilização de alguns dados disponíveis, demonstrar algumas de suas tendências e, ao mesmo tempo, oferecer aos homens de empresa sugestões que poderão auxiliá-los a exercer maior domínio sobre essas flutuações. (ANDERSON, 1963, p. 42)

Ainda com relação à definição de estratégias de marketing relativas à sazonalidade turística, Medeiros (2001) acrescenta que, na formulação do Plano de Marketing, deve ser considerado o crescimento de mercado. Segundo o autor, em localidades onde o crescimento do volume de visitantes é alto, as estratégias de captação de turistas devem dar-se para determinados segmentos em épocas específicas (e não simplesmente atrair visitantes).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização do presente estudo e atingimento dos objetivos propostos, será desenvolvido um Plano de Marketing para a Voppi, empresa objeto de estudo da pesquisa. As análises incluídas no Plano de Marketing darão-se de acordo com o referencial teórico consultado, sendo assumida uma abordagem mista dentre os enfoques de diferentes autores, conforme a seguinte estrutura:

- a) Visão geral da empresa;
- b) Análise situacional;
- c) Análise dos ambientes interno e externo;
- d) Análise e Matriz SWOT;
- e) Objetivos, metas e estratégia;
- f) Plano de ação;
- g) Controle de resultados.

O método de pesquisa priorizado para o fortalecimento do presente estudo é a pesquisa qualitativa exploratória que, conforme Malhotra (2006), baseia-se em pequenas amostras e objetiva expandir o conhecimento a respeito do tema pesquisado, de forma a desenvolver maior entendimento acerca dos conceitos e fornecer bases para a resolução de problemas. Ainda de acordo com o autor, a pesquisa qualitativa exploratória é versátil e flexível. Aqui, cabe salientar que esta metodologia não está ligada com representatividade numérica, preocupando-se, fundamentalmente, com o aprofundamento da compreensão de uma organização (GOLDENBERG, 1997).

A obtenção de dados sobre a Voppi será regida por uma entrevista semi-estruturada (Apêndice A) com o COO (Chief Operation Officer) e com o Head de Marketing da empresa, contendo questionamentos básicos apoiados em hipóteses relacionadas ao tema de pesquisa. A entrevista obterá, fundamentalmente, dados sobre a organização apoiados no tema do projeto — no entanto, também serão abordadas questões mercadológicas, que serão complementadas por pesquisa de mercado pela autora do presente estudo.

Os dados obtidos através da pesquisa bibliográfica e da entrevista semi-estruturada serão avaliados por meio de uma análise de conteúdo, definida por Bardin (1977) como uma técnica de pesquisa que envolve aspectos de objetividade, sistematização e inferência, apresentando como finalidade a obtenção de indicadores (podendo ser quantitativos ou não) que viabilizem a dedução de conhecimentos.

Para o desenvolvimento da análise situacional da Voppi, serão aproveitadas as respostas da entrevista, que serão complementadas por pesquisas *online* acerca de dados demográficos. Após a realização da análise situacional, serão analisados os ambientes interno e externo à organização, identificando-se aspectos de produto, preço, distribuição e comunicação da Voppi, além histórico de vendas e análise de concorrência.

Tendo-se acesso às informações coletadas a respeito dos ambientes interno e externo à Voppi, torna-se viável a elaboração da Matriz SWOT do caso — apontando-se as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças identificadas.

A definição de metas e objetivos será pautada na análise das questões-chave do Plano de Marketing, identificadas a partir da Matriz SWOT, e representam o direcionamento para a elaboração dos próximos argumentos: estratégia e plano de ação, acompanhados da sugestão de método de controle de resultados.

5 ANÁLISE SITUACIONAL

No mercado ao qual a Voppi está inserida constituem-se turistas do Brasil e do mundo que tenham as cidades de Gramado e/ou Canela como destino. O principal atributo valorizado pelo consumidor da Voppi é a economia nas diversas opções de entretenimento na Serra Gaúcha, incluindo restaurantes, museus, parques de diversão, cafés coloniais e vinícolas. Sabe-se que as cidades de Gramado e Canela fazem parte da Região das Hortênsias, acompanhadas de Nova Petrópolis, Picada Café, São Francisco de Paula e Caxias do Sul.

Conforme o IBGE, a população estimada das cidades de Gramado e Canela em 2021 era de 36.864 e 45.957 habitantes, respectivamente. No entanto, segundo o Ministério do

Turismo (2018), a cidade de Gramado recebe uma quantidade de visitantes dezenas de vezes superior ao seu número de habitantes em várias épocas do ano, sendo turismo e lazer a principal cadeia produtiva da região (Figura 3).

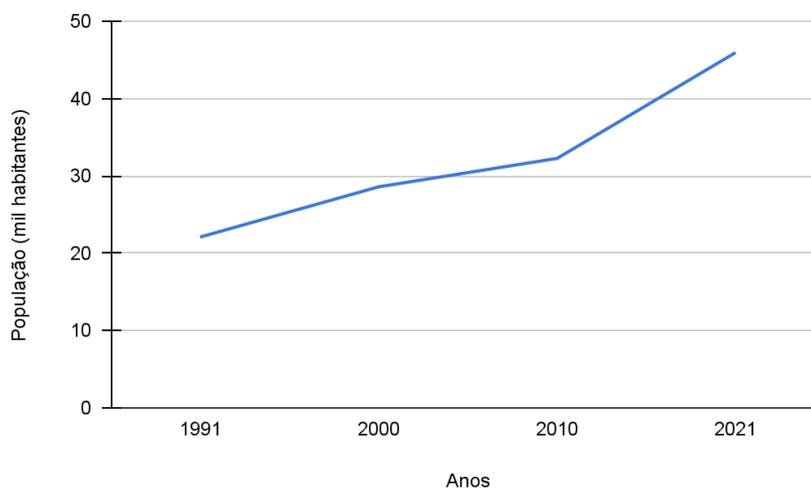
Figura 2 - Agregação das principais cadeias produtivas de Gramado

Cadeia principal	Função dinâmica	Número de trabalhadores
Turismo e Lazer	Trs propulsiva	6.884
Serviço prestado às famílias	Consumo reflexo	798
Serv. prestado às famílias e empresas	Genérico reflexo	746
Indeterminada	Indeterminada	545
Construção civil	X propulsiva	906
Madeira, mobiliário e papel	X propulsiva	2.084
Serviços de organizações sociais	multifunção	128
Multcadeia	X propulsiva	400
Utensílios Domésticos	X propulsiva	123
Serviços públicos básicos-Educação	Consumo reflexo	90
Multcadeia	Multifunção	150
Serviços prestados às empresas	Genérico Reflexo	17

Fonte: Griebeler, Berti e Júnior (2017, p. 117).

Destaque no cenário brasileiro por ser, de acordo com o Ministério do Turismo (2008), um dos 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico no país, Gramado apresenta crescimento em sua população desde a realização do primeiro censo, em 1955 (Griebeler, Berti e Júnior, 2017). Em 1991, de acordo com o Censo Demográfico do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a população do município de Gramado era de 22.095 habitantes e, segundo censo mais recente, compõe-se atualmente por 45.957 habitantes (Figura 4).

Figura 3 - Aumento da população de Gramado em 20 anos



Fonte: elaborado pela autora.

Segundo Lopes (2014), o aumento populacional da cidade de Gramado está diretamente relacionado às atividades empregatícias geradas pelas atividades turísticas no município, especialmente no segmento hoteleiro, que dispõe de mais de 11.000 leitos (FEE, 2015) e representa a maior geração de empregos formais no município, seguido de restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas (Griebeler, Berti e Júnior, 2017). Entretanto, por se tratar de uma região de turismo atrelado a momentos específicos do ano, a Região das Hortênsias sofre efeitos de sazonalidade de demanda, que afeta diretamente o rendimento dos empreendimentos turísticos, gerando alta rotatividade empregatícia e elevando o trabalho informal (GRIEBELER, BERTI E JÚNIOR, 2017).

Nessa perspectiva, o turismo de eventos é considerado uma estratégia conjunta entre os poderes público e privado e a comunidade local para aumentar o fluxo de turistas na baixa temporada, com a finalidade de diminuir a sazonalidade. Aqui, ressalta-se que a efetividade desta alternativa está diretamente relacionada ao fato de que o turismo de eventos independe de atrativos culturais e naturais — como o Natal Luz e a ocorrência de neve no inverno, respectivamente —, de forma a viabilizar o alcance de visitas ocasionadas por eventos em períodos de menor demanda.

Para 2022, estão previstos 119 eventos no Calendário Anual de Eventos de Gramado (Apêndice B), distribuídos, principalmente, nos períodos de baixa temporada — a evidência disso é o fato de que julho e dezembro são os meses com menos eventos agendados, enquanto fevereiro, março e setembro correspondem às épocas mais agitadas no calendário gramadense.

6 ANÁLISE DOS AMBIENTES INTERNO E EXTERNO

6.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

6.1.1 Marca

A marca Voppi foi concebida em 2020, e seu logotipo (Figura 1), que pode ser encontrado no site e Instagram da empresa, foi desenvolvido por um designer gráfico de Porto Alegre. A partir da criação do logotipo, desenvolveu-se toda a estratégia visual de comunicação da Voppi, que mantém-se a mesma até os dias atuais. As principais ações de fortalecimento de marca realizadas pela Voppi são campanhas em Facebook Ads e Google Ads e contratação de influenciadores digitais. A presença de marca da Voppi caracteriza-se, portanto, pela predominância dos meios *online*.

Figura 4: Logotipo da marca



Fonte: cedido pela empresa.

6.1.2 Produto

Os produtos ofertados pela Voppi são cupons promocionais para experiências na Região das Hortênsias, especialmente Gramado e Canela, e em Foz do Iguaçu. Os cupons promocionais são bilhetes para experiências diversas, podendo ser consumação em restaurantes, cafeterias e vinícolas; cafés coloniais; ingressos para parques e museus; e diárias em hotéis.

A característica principal dos cupons oferecidos pela Voppi é o recurso de QR Code, um código visual que é lido e validado pelo estabelecimento no momento do consumo da experiência — diferentemente dos cupons tradicionais, que eram códigos de letras e números que precisavam ser ditados pelo consumidor final para o estabelecimento realizar a validação. Hoje, além disso,

Para os estabelecimentos parceiros, o produto da Voppi é sua audiência e especialização em mídias pagas nos espaços do Facebook e do Google. Aqui, na relação ganha-ganha entre a Voppi e seus parceiros, a proposta de valor para os estabelecimentos é regida pelo ganho de visibilidade nas redes sociais da Voppi, uma vez que o Instagram da marca conta com mais de 50.000 seguidores, público que demonstra interesse em turismo na Serra Gaúcha e/ou em Foz do Iguaçu.

6.1.3 Preço

O processo de precificação dos cupons de experiências se dá por meio da relação entre o time comercial da Voppi e os estabelecimentos parceiros, sendo a precificação, na maioria das vezes, definida pelo próprio estabelecimento, sempre respeitando uma margem de receita da Voppi de, no mínimo, 15% do valor da venda de cada cupom. No caso de campanhas promocionais pontuais, busca-se a renegociação com o parceiro para alcançar preços maiores mantendo o máximo possível da margem da Voppi.

Analisando-se o processo de precificação da Voppi, entende-se que não há estratégia de precificação com base na proposta de valor e nos fatores de diferenciação da marca em relação à concorrência. Na verdade, a margem obtida pela empresa nas vendas depende quase exclusivamente da flexibilidade de negociação do parceiro, podendo chegar a contribuições perto de zero.

6.1.4 Distribuição

A distribuição dos cupons Voppi para o consumidor final é dada unicamente através do site da empresa, por meio do qual o usuário visualiza amplamente o portfólio de experiências, seleciona a(s) experiência(s) desejadas e finaliza a compra utilizando cartão de crédito ou PIX. Hoje, não há outras formas de distribuição de cupons além do site da Voppi.

Para os estabelecimentos parceiros, o canal de distribuição da Voppi é a equipe comercial, que é responsável pela abertura e fechamento de negócios, além da condução da estratégia de relacionamento.

6.1.5 Promoção

A estratégia de comunicação da Voppi foi desenvolvida utilizando-se o Instagram e o Google como principais recursos de informação. Hoje, para o consumidor final, são planejadas ações de mídias pagas no Instagram contendo campanhas direcionadas para cada perfil de usuário. Além disso, a ferramenta do Google Ads permite que a Voppi esteja bem posicionada nos resultados de busca por palavras-chave que tenham relação com o negócio.

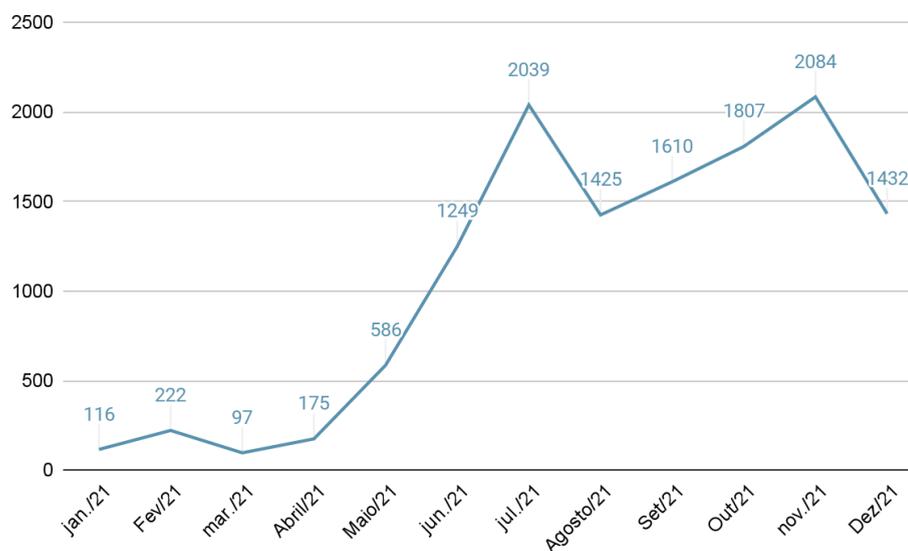
Com o objetivo de tornar a promoção da marca cada vez mais orgânica, a Voppi vem investindo na disseminação de conteúdos gratuitos via Instagram e e-mail, a exemplo do e-book que ensina o usuário a elaborar o próprio roteiro turístico em Gramado e Canela. Ademais, a contratação de influenciadores no Instagram que atuam no nicho de turismo faz parte da estratégia da Voppi, havendo trabalho contínuo de divulgação com @airbnbcanela, perfil turístico da região que conta com mais de 450 mil seguidores.

Hoje, o planejamento de comunicação da Voppi é centro de toda a orquestra estratégica da marca, sendo a presença digital a melhor — e, praticamente, única — fonte de geração de topo de funil, ou seja, de geração de oportunidades de vendas pelo site.

6.1.6 Performance

Ainda que a Voppi tenha crescido nitidamente ao longo do ano de 2021, a sazonalidade turística pode ser identificada com clareza no histórico de vendas (Figura 5), observando-se que os meses de maior volume pedidos fechados no site foram julho e novembro — meses que precedem o auge das baixas temperaturas e o Natal Luz, respectivamente. Neste contexto, percebe-se o comportamento das vendas a partir do mês de junho altamente de acordo com o comportamento tradicional da sazonalidade, levando em consideração a provável compra planejada de cupons — em que existe intervalo de tempo considerável entre a data da compra e o consumo da experiência. Desta maneira, nota-se que os efeitos nas vendas para meses em que há intensa atração de turistas, motivada por fatores culturais ou climáticos, manifesta-se no mês anterior.

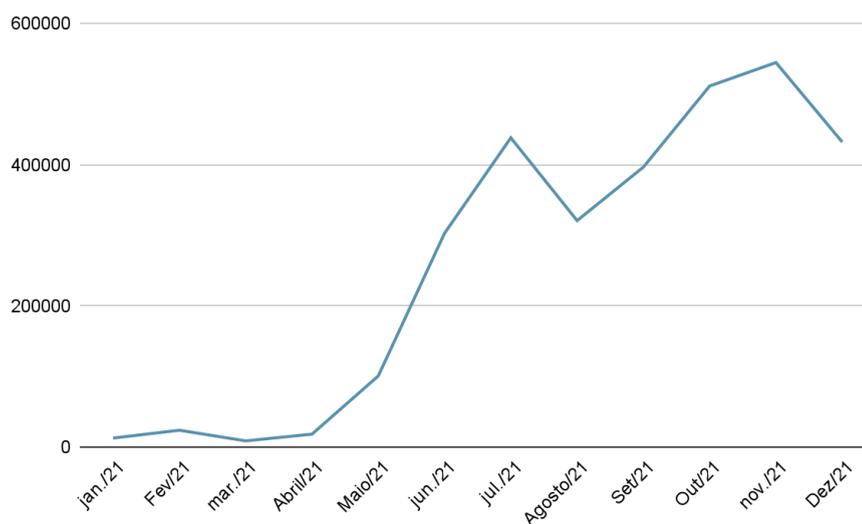
Figura 5 - Pedidos fechados no site da Voppi em 2021



Fonte: cedido pela empresa.

No que tange ao faturamento da organização em 2021 (Figura 6), observa-se comportamento semelhante ao volume de vendas, em que os meses de alta correspondem aos meses que antecedem os marcos turísticos ao longo do ano.

Figura 6 - Faturamento mensal da Voppi em 2021.

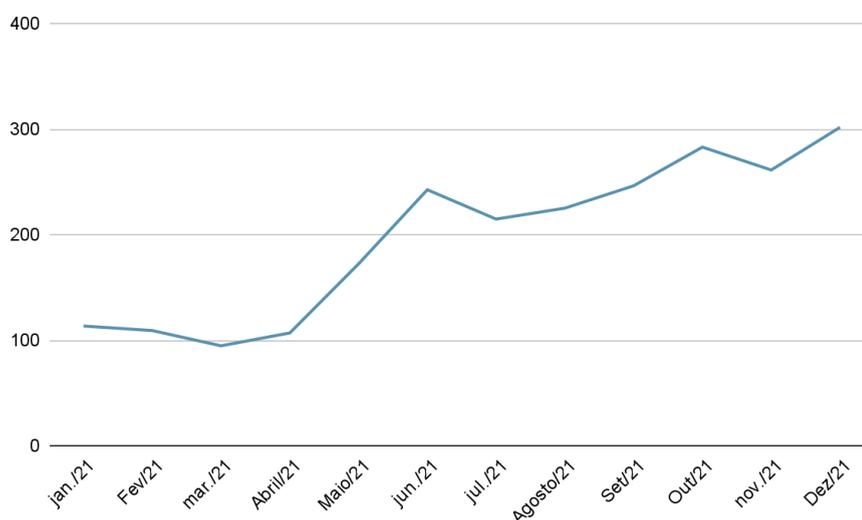


Fonte: cedido pela empresa

Ao comparar os gráficos de volume de pedidos fechados por mês no site (Figura 5) e de faturamento mensal da Voppi em 2021 (Figura 6), identifica-se o elevado ticket médio nos

meses de junho, outubro, novembro e dezembro em comparação com os outros meses, conforme apresentado na Figura 7.

Figura 7 - Ticket médio ao longo do ano de 2021



Fonte: cedido pela empresa

6.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

6.2.1 Concorrência

Ao executar a análise do ambiente externo à Voppi, foram mapeados dois concorrentes diretos à organização: Laçador de Ofertas e Tchê Ofertas, ambas marcas gaúchas que atuam no setor de cupons promocionais abrangendo a Região das Hortênsias, assim como a Voppi. Para o desenvolvimento da análise de concorrência, foram levados em consideração os seguintes fatores:

- Idade da empresa;
- Ênfase territorial;
- Dados de tráfego do site;
- Comparativo de preços;
- Nota no ReclameAqui.

Como forma de acesso às informações, fez-se busca pelo CNPJ e pelo histórico do site de cada empresa. Além disso, analisou-se as ofertas de cada um dos sites, encontrando-se experiências em comum e comparando o valor cobrado do usuário final. Além disso, também

por meio da visitação do site, conseguiu-se verificar a ênfase territorial de cada uma das marcas.

6.2.1.1 Laçador de Ofertas

O Laçador de Ofertas surgiu em 2011, quando quatro amigos enxergaram como oportunidade de negócio a ascensão das compras coletivas no Brasil. Dois anos depois, em 2013, a marca de 100.000 cupons vendidos foi alcançada, embora o formato de *marketplace* de venda de vouchers individuais só tenha ganhado espaço em 2017, 6 anos após a fundação do Laçador.

Desde a fundação da marca, o território macro de atuação na venda de cupons promocionais é o estado do Rio Grande do Sul, abrangendo os seguintes micro-territórios: Porto Alegre, Grande Porto Alegre, Serra Gaúcha e Litoral Gaúcho.

No ar desde desde 2011, nove anos antes da fundação da Voppi, o site www.lacadordeofertas.com.br recebeu, somente durante o mês de fevereiro de 2022, mais de 485.000 visitas, de acordo com informações disponibilizadas pela Google Analytics, sendo cerca de 44% oriundas de busca de palavras-chave no Google e mais de 50% oriundas de fluxo direto para o site — fato que atesta a indiscutível presença de marca do Laçador de Ofertas. Além disso, sabe-se que mais de 80% do tráfego do site é orgânico, e que a duração média das visitas é de 4min09seg.

Para a realização do comparativo dos preços praticados na Voppi e no Laçador de Ofertas, foram selecionadas 10 experiências disponíveis em ambos os sites com as mesmas condições de uso do cupom. O resultado do comparativo está na Tabela 1:

Tabela 1 - Comparativo de precificação Laçador de Ofertas e Voppi

Experiência	Precificação Laçador de Ofertas	Precificação Voppi
Pizzaria The Petit Canela	R\$69,90	R\$69,90
Galeto D’Nase	R\$69,90	R\$69,90
Restaurante Tempero do Campo	R\$54,90	R\$54,90
Ingresso Acquamation p/ 1 pessoa em abril	R\$119,00	R\$159,00
Ingresso Sniper p/ 1 pessoa	R\$39,90	R\$39,90

Tour Olivas de Gramado p/ 1 pessoa	R\$189,00	R\$194,90
Tour Bierwagen p/ 1 pessoa em julho	R\$179,90	R\$179,90
Passeio Cânions p/ 1 pessoa em julho	R\$129,90	R\$129,90
Ingresso Super Carros p/ 1 pessoa	R\$54,90	R\$54,90
Ingresso Escola de Magia p/ 1 pessoa em abril	R\$59,90	R\$59,90

Fonte: dados disponíveis nos sites das respectivas empresas em 10/04/2022.

A partir dos resultados obtidos na análise de precificação, entende-se que os preços praticados por ambas as marcas são muito parecidos, exceto em casos de promoções pontuais, como foi o caso da experiência de ingresso para o Acquamotion pelo Laçador de Ofertas na data da aferição de dados. Desta forma, percebe-se que o fator “preço” não é critério de escolha para o consumidor final ao comparar as ofertas do Laçador de Ofertas e da Voppi, salvo os casos específicos.

Por fim, no ReclameAqui, a nota do Laçador de Ofertas em 10/04/2022 é de 8,2 em uma escala de 0 a 10 — sendo que 0 corresponde a “péssimo” e 10 corresponde a “excelente” —, apresentando taxa de resposta de 85,7% das reclamações na mesma data.

6.2.1.2 Tchê Ofertas

Fundado em 2010, o Tchê Ofertas, assim como o Laçador de Ofertas, iniciou sua operação enxergando oportunidade de negócio no segmento de compras coletivas. Hoje, o Tchê Ofertas divide sua área de atuação em 5 regiões: Porto Alegre, Grande Porto Alegre, Serra Gaúcha, Litoral Gaúcho e Santa Catarina. Para experiências na Serra Gaúcha, região pela qual o Tchê Ofertas compete diretamente com a Voppi, são comercializados, através do site www.tcheofertas.com.br, cupons de desconto para atrações turísticas diversas: parques, passeios, museus, hotéis e restaurantes.

Em fevereiro de 2022, o site do Tchê Ofertas recebeu 126.100 visitas no site, de acordo com informações disponibilizadas pelo Google Analytics. Neste período, a duração média das visitas no site foi de 4min15seg, e mais de 64% do tráfego aconteceu por resultado de busca por palavras-chave, enquanto o fluxo direto para o site representou cerca de 33% do

tráfego. Atualmente, cerca de 60% da circulação do site do Tchê Ofertas é oriunda de fontes orgânicas.

Para que fossem comparados os preços praticados no site do Tchê Ofertas e da Voppi, foram selecionadas 10 experiências em comum nos *e-commerces* e verificados os preços anunciados para iguais condições de utilização dos cupons. O resultado está na tabela 2:

Tabela 2 - Comparativo de precificação Tchê Ofertas e Voppi

Experiência	Precificação Tchê Ofertas	Precificação Voppi
Pizzaria The Petit Canela	R\$74,90	R\$69,90
Galeto D’Nase	R\$69,90	R\$69,90
Restaurante Tempero do Campo	R\$54,90	R\$54,90
Ingresso Acquamotion p/ 1 pessoa em abril	R\$119,00	R\$159,00
Ingresso Sniper p/ 1 pessoa	R\$39,90	R\$39,90
Tour Pé da Cascata p/ 1 pessoa em abril	R\$249,00	R\$239,90
Tour Bierwagen p/ 1 pessoa em junho	R\$164,90	R\$169,90
Passeio Cânions p/ 1 pessoa em julho	R\$129,90	R\$129,90
Ingresso Super Carros p/ 1 pessoa	R\$54,90	R\$54,90
Ingresso Escola de Magia p/ 1 pessoa em abril	R\$59,90	R\$59,90

Fonte: dados disponíveis nos sites das respectivas empresas em 10/04/2022.

A partir dos resultados obtidos na comparação de preços praticados nos sites do Tchê Ofertas e da Voppi, percebe-se que a precificação é bastante semelhante — fato que fundamenta a hipótese de que o valor cobrado pelos cupons em cada site não é fator decisivo de compra no caso das marcas analisadas, havendo outras estratégias mais importantes a serem adotadas para diferenciação no mercado de cupons promocionais na Serra Gaúcha.

Por fim, no ReclameAqui, a nota do Tchê Ofertas em 10/04/2022 é de 6,9 em uma escala de 0 a 10 — sendo que 0 corresponde a “péssimo” e 10 corresponde a “excelente” —, apresentando taxa de resposta de 96,3% das reclamações, resolvendo, no entanto, apenas 62,5% dos problemas apresentados pelos consumidores.

7 ANÁLISE SWOT

A partir do desdobramento da análise situacional da Voppi, foi possível identificar as forças e fraquezas da organização, assim como as ameaças e oportunidades ocasionadas pelo mercado.

7.1 FORÇAS

A maior força constatada na Voppi é a honra à experiência do usuário, que pode ser identificada em diferentes etapas da jornada de compra:

- No Instagram, a Voppi entrega para seus seguidores conteúdos diversos sobre turismo na Serra Gaúcha, incluindo informações sobre o clima na região em tempo real, anúncios de promoções de cupons e, principalmente, muitas fotos e vídeos retratando as experiências disponíveis no site. Além disso, a seção de “destaques” do perfil do Instagram da Voppi é organizada, facilitando o acesso a informações importantes.
- O site da Voppi é organizado e apresenta ótima usabilidade para o usuário, que consegue facilmente segmentar as ofertas de acordo com o tipo de experiência procurada e visualizar o preço e as condições de pagamento, sem que haja excesso de informações na tela.
- As campanhas de *cashback* para o consumidor são uma excelente estratégia de diferenciação da concorrência, visto que a Voppi é pioneira ao utilizar a ferramenta de “dinheiro de volta” no setor de cupons promocionais no RS.
- O excelente atendimento pós-venda da Voppi é um dos pilares da empresa e traz consequências positivas, como o fato de que, em dois anos de atuação, houveram apenas 16 ocorrências na página da empresa no Reclame Aqui.

Além disso, a experiência prévia de atuação de parte dos sócios da Voppi no setor de cupons promocionais também é uma força da empresa, que já adentrou o mercado conhecendo as principais dores dos *players* mais antigos. O fato da Voppi ser uma empresa jovem e ter sido fundada em um momento em que a centralidade do cliente já tomava o lugar da centralidade do produto — e que os avanços tecnológicos já possibilitavam o acesso aos dados transacionais de cada clientes — é uma grande força, visto que a marca não precisou

passar por processo de reposicionamento para passar a orientar sua estratégia para relacionamentos,

7.2 FRAQUEZAS

As fraquezas da Voppi estão no modelo de gestão do negócio, embora alguns aspectos de aquisição de clientes também não contribuam para o crescimento da empresa hoje. Pode-se apontar como fraquezas:

- A atual forma de controle financeiro da empresa é regida por planilhas de Excel e requer significativa intervenção humana, dificultando o desenvolvimento de análises financeiras detalhadas;
- A Voppi sente dificuldade para encontrar uma estratégia que viabilize, ao mesmo tempo, crescimento acelerado e segurança;
- A presença unicamente digital da Voppi dificulta o acesso da marca a usuários que não desencadeiam gatilhos de publicidade nas redes sociais;
- A existência de somente duas fontes de topo de funil de vendas para consumidor final, sendo estas o Instagram e a busca no Google, limita o potencial de aquisição de clientes da marca;
- A pouca força comercial que existe hoje para fechamento de negócios com estabelecimentos dificulta a abertura de conversas com potenciais parceiros;
- A idade da empresa e o contexto de pandemia dos anos de operação dificultam a utilização de métodos de previsão de demanda.

7.3 OPORTUNIDADES

A partir da análise situacional da Voppi, foram identificadas oportunidades de crescimento para a Voppi, que abrangem os temas de mercado e concorrência:

- Provável retorno das atividades turísticas pós-pandemia deve aumentar o potencial de mercado da Voppi em 2022;
- Retorno dos eventos corporativos na Serra Gaúcha, como o Gramado Summit, traz potenciais consumidores para a região;
- Presença fraca do Laçador de Ofertas no Instagram é uma oportunidade para a Voppi se destacar na rede social;

- Nota baixa do Tchê Ofertas no ReclameAqui é uma oportunidade para a Voppi se posicionar como especialista em atendimento e conquistar fatia de mercado;
- Inexistência de concorrência com posicionamento semelhante ao da Voppi em relação ao estreitamento do relacionamento com clientes é uma oportunidade para a Voppi se posicionar como especialista em relacionamento com cliente;
- Percepção negativa dos estabelecimentos parceiros acerca da concorrência pode abrir portas para a Voppi conquistar exclusividade nas parcerias.

7.4 AMEAÇAS

A partir do desdobramento da análise situacional da Voppi, foram identificadas ameaças ao modelo de negócio, que envolvem os aspectos de mercado, de concorrência e de percepção de valor, conforme a seguir:

- A sazonalidade turística pode se tornar um fator limitador para a operação em períodos de baixa demanda;
- A percepção negativa que alguns estabelecimentos têm acerca das empresas de cupons promocionais dificulta o fechamento de negócios com parceiros;
- Alguns usuários manifestam receio de comprar cupons promocionais por conta de experiências negativas anteriores;
- O fim da pandemia pode ocasionar maior tendência a viagens internacionais nos próximos anos;
- A concorrência direta da Voppi está consolidada no mercado há mais tempo e conta com maior fatia de mercado.

7.5 MATRIZ SWOT

A partir da identificação das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, desenvolve-se a Matriz SWOT, *framework* que possibilita a visualização de formas de aproveitamento das oportunidades, de prevenção das ameaças, de capitalização nos pontos fortes e de correção nos pontos fracos.

Tabela 3 - Matriz SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> ● Instagram organizado e com fluxo de conteúdos relevantes; ● Usabilidade do <i>site</i>; ● Pioneirismo nas campanhas de cashback, estimulando recompra; ● Atendimento pós-venda de excelência; ● Experiência prévia de parte dos sócios no setor de cupons promocionais; ● Posicionamento de centralidade do cliente; 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pouco controle financeiro; ● Dificuldade para encontrar estratégia que viabilize crescimento acelerado com segurança; ● A presença unicamente digital; ● A existência de somente duas fontes de topo de funil de vendas para consumidor final (Instagram e busca Google); ● A pouca força comercial que existe hoje para fechamento de negócios com estabelecimentos; ● Idade da empresa e contexto de pandemia dificultam a previsão de demanda.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ● Retorno das atividades turísticas pós-pandemia; ● Retorno dos eventos corporativos na Serra Gaúcha; ● Presença fraca do Laçador de Ofertas no Instagram; ● Nota baixa do Tchê Ofertas no ReclameAqui; ● Inexistência de concorrência com posicionamento semelhante ao da Voppi em relação ao estreitamento do relacionamento com clientes; 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sazonalidade turística; ● Percepção negativa que alguns estabelecimentos têm acerca das empresas de cupons; ● Receio de compra de cupons promocionais por parte do consumidor final; ● Maior tendência a viagens internacionais nos próximos anos; ● A concorrência mais consolidada e com maior fatia de mercado.

<ul style="list-style-type: none"> • Percepção negativa dos estabelecimentos parceiros acerca da concorrência. 	
---	--

Fonte: elaborado pela autora.

7.6 QUESTÕES-CHAVE DO PLANO DE MARKETING

A partir do desenvolvimento da Matriz SWOT da Voppi (Tabela 3), em busca de maior assertividade na elaboração do Plano de Ação da empresa, fez-se o cruzamento das informações de forma a investigar o aproveitamento das capacidades, a minimização das limitações, e a conversão das desvantagens, conforme a seguir:

- Pontos fortes combinados com oportunidades geram o aproveitamento das capacidades;
- Pontos fracos com oportunidades geram minimização das limitações;
- Pontos fracos com ameaças geram conversão de desvantagens.

7.6.1 Questões-chave de aproveitamento das capacidades

As forças da organização combinadas com as oportunidades do negócio determinam a estratégia de desenvolvimento a ser adotada no Plano de Ação, conforme Tabela 4:

Tabela 4 - Forças combinadas com oportunidades para aproveitamento das capacidades

Forças	Oportunidades	Estratégia
Instagram organizado e com fluxo de conteúdos relevantes.	Presença fraca do Laçador de Ofertas no Instagram.	Manter a presença da marca no Instagram por meio de conteúdos relevantes e parcerias com influenciadores.
Atendimento pós-venda de excelência; Posicionamento de	Nota baixa do Tchê Ofertas no ReclameAqui; Inexistência de concorrência	Desenvolver comunicação voltada para a centralidade do cliente, exaltando a competência do atendimento

centralidade do cliente.	com posicionamento semelhante ao da Voppi em relação ao estreitamento do relacionamento com clientes; Usabilidade do <i>site</i> .	pós-venda e o fato de que proporcionar uma ótima experiência para o usuário em toda a jornada de compra é prioridade.
Experiência prévia de parte dos sócios no setor de cupons promocionais.	Percepção negativa dos estabelecimentos parceiros acerca da concorrência.	Estabelecer posicionamento e comunicação da marca voltado para jovialidade da empresa, explorando e solucionando as dores dos estabelecimentos parceiros.
Pioneirismo nas campanhas de cashback, estimulando recompra.	Retorno das atividades turísticas pós-pandemia; Retorno dos eventos corporativos na Serra Gaúcha.	Adotar estratégias de reforço de marca objetivando o incentivo à recompra e ao aumento do ticket médio da empresa. Estabelecer plano de ação para penetração em eventos.

Fonte: elaborado pela autora.

7.6.2 Questões-chave de conversão das desvantagens

As forças da organização combinadas com as oportunidades do negócio determinam a estratégia de desenvolvimento a ser adotada no Plano de Ação, conforme Tabela 5:

Tabela 5 - Fraquezas combinadas com oportunidades buscando conversão das desvantagens

Fraquezas	Oportunidades	Estratégia
A presença unicamente digital.	Retorno das atividades turísticas pós-pandemia;	Iniciar plano de ação de presença física na Serra Gaúcha e geração de dois

A existência de somente duas fontes de topo de funil de vendas para consumidor final (Instagram e busca Google).	Retorno dos eventos corporativos na Serra Gaúcha.	novos canais para geração de topo de funil de vendas: eventos e parcerias estratégicas.
A pouca força comercial que existe hoje para fechamento de negócios com estabelecimentos.	Percepção negativa dos estabelecimentos parceiros acerca da concorrência.	Aumentar a força de vendas para estabelecimentos parceiros, identificando e explorando as dores dos parceiros com a concorrência.

Fonte: elaborado pela autora.

7.6.3 Questões-chave da minimização das limitações

As fraquezas da organização combinadas com as ameaças ao negócio determinam a estratégia de minimização das limitações a ser adotada no Plano de Ação, conforme Tabela 6:

Tabela 6 - Fraquezas combinadas com ameaças buscando minimização das limitações

Fraquezas	Ameaças	Estratégia
A presença unicamente digital.	A concorrência mais consolidada e com maior fatia de mercado.	Aumentar a presença física mantendo a presença digital.
Idade da empresa e contexto de pandemia dificultam a previsão de demanda; Pouco controle financeiro.	Sazonalidade turística.	Fazer uso de ferramentas de análise de dados para encontrar padrões de comportamento de vendas nos períodos de pandemia e pós-pandemia.
A pouca força comercial que	Percepção negativa que	Intensificar os esforços

existe hoje para fechamento de negócios com estabelecimentos.	alguns estabelecimentos têm acerca das empresas de cupons.	comerciais e manifestar no processo comercial o posicionamento de marca que preza pela excelência da jornada de compra.
A existência de somente duas fontes de topo de funil de vendas para consumidor final (Instagram e busca Google).	Receio de compra de cupons promocionais por parte do consumidor final; Dificuldade para encontrar estratégia que viabilize crescimento acelerado com segurança;	Desenvolver novos canais de aquisição de clientes, de forma a acelerar a penetração do negócio no mercado.

Fonte: elaborado pela autora.

8 OBJETIVOS, METAS E ESTRATÉGIA

8.1 OBJETIVOS

- Ser a marca referência experiência do cliente no mercado de cupons promocionais;
- Aumentar a relevância da marca para turistas da Serra Gaúcha;
- Diversificar estratégias de captação de topo de funil;
- Ampliar a presença física da marca.

8.2 METAS

- Aumentar do faturamento anual em 2022 em 20% em relação a 2021;
- Atingir a marca de 100.000 seguidores no Instagram;
- Instituir um canal de aquisição de clientes oriundos de eventos em Gramado;
- Comparecer a 10 eventos em Gramado com a intenção de reforçar a marca Voppi.

8.3 ESTRATÉGIA

- Liderança no setor de cupons promocionais na Serra Gaúcha por meio do posicionamento de marca referência em experiência do cliente;
- Amenização dos efeitos da sazonalidade turística com a consolidação da aquisição de clientes via canal de eventos.

9 PLANO DE AÇÃO

O Plano de Ação da Voppi tem relação direta com os objetivos traçados na Seção 8.1 do presente estudo, e deve iniciar pelo posicionamento da marca Voppi como empresa que preza por oferecer a melhor experiência tanto para o usuário final quanto para o estabelecimento parceiro. Este posicionamento deve estar presente nas redes sociais da marca, mas o Plano de Ação sugere que o material de parceria para os estabelecimentos, bem como o *pitch* comercial, estejam alinhados a esta imagem. Além disso, é de suma importância que a presença física seja fortalecida por meio de participação em eventos e ações de marketing em pontos estratégicos — podendo ser, por exemplo, aluguel de *outdoor* em rodovia que dá acesso às cidades de Gramado e/ou Canela.

Com o objetivo de aumentar a captação de potenciais clientes em períodos de baixa demanda turística, o Plano de Ação sugere que a Voppi invista no desenvolvimento de um novo canal de aquisição, que será sustentado por organizações que promovem eventos na Serra Gaúcha. Para tanto, pode-se trabalhar diante de duas estratégias distintas de captação:

1. Compra de listas de participantes;
2. Parcerias promovidas por incentivos financeiros.

Ao adotar a primeira estratégia, os esforços comerciais devem ser responsabilidade da própria Voppi, que terá acesso ao contato dos membros do evento em questão a partir da compra da lista de participantes e deverá contatá-los apresentando a marca e sugerindo experiências para o período. Aqui, é fundamental que a Voppi e a organização promotora do evento ajam em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), respeitando as exigências de consentimento por parte do consumidor final para tratamento de dados pessoais. Ainda, pode-se desenvolver estratégias de aumento de ticket médio neste caso, estabelecendo pacotes de cupons com descontos específicos para o evento em foco. Diante disso, deve ser uma prioridade dos times Comercial e de Growth da Voppi a seleção de experiências que tenham horários conciliados com os horários dos eventos e que façam sentido de acordo com o público-alvo em questão.

Para trabalhar com a segunda estratégia, a Voppi deve prospectar organizações que promovam eventos na Serra Gaúcha e tenham interesse em receber incentivo financeiro para fomentar as vendas da Voppi para o público. Aqui, ressalta-se a importância da Voppi apresentar um pitch comercial alinhado com sua proposta de valor para os potenciais parceiros, salientando o posicionamento da empresa e o motivo da provável identificação do público-alvo com a marca. Aqui, a forma ideal de incentivo financeiro será estabelecida de acordo com o volume de participantes no evento e a forma de promoção acordada com o parceiro — quanto maior o engajamento da empresa para promoção da Voppi, maior o incentivo. Neste formato, pode-se trabalhar tanto com comissionamentos variáveis (por pedido no site), quanto com tabela fixa. No caso de remuneração variável do parceiro, é fundamental garantir que os pedidos provindos de *leads* de eventos sejam rastreáveis no site, viabilizando a aferição das transações.

A grande diferença entre as duas estratégias de aquisição de leads está nos esforços necessários por parte da Voppi para a venda de cupons — enquanto a compra de listas requer intervenção da equipe de vendas da Voppi para conversão, o canal de parceiros é sustentado pelos eventos sem qualquer intervenção da equipe comercial da marca. No entanto, enquanto a compra de lista tende a ser uma opção mais acessível financeiramente, a aquisição de leads via promoção de terceiros demanda maior investimento.

Para controle de resultados, é fundamental que sejam constantemente monitorados os indicadores de CAC (Custo de Aquisição de Clientes) e de ROI (Retorno sobre Investimento), objetivando garantir a eficiência dos canais de aquisição da Voppi. Para tanto, é imprescindível que a organização desenvolva demonstrações de resultados por meio de ferramentas de visualizações interativas, a exemplo do PowerBI, que possam ser integradas à plataforma de hospedagem do site, reduzindo ao máximo a intervenção humana para atualização de relatórios.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais do presente estudo buscam apresentar o atingimento dos objetivos propostos no início do trabalho:

- Realizar a análise situacional da Voppi.

No decorrer do estudo, analisou-se o ambiente demográfico da Voppi, apresentando o crescimento populacional de Gramado/RS, bem como a representatividade do turismo na cadeia produtiva da cidade e o Calendário de Eventos de 2022.

- Realizar análise dos ambientes externos e internos à Voppi.

Ao longo da pesquisa, foram observados fatores internos (Marca, Produto, Preço, Distribuição, Promoção e Performance) e externos (Concorrência) à Voppi.

- Realizar Análise SWOT e retratar Matriz SWOT.

A partir da observância dos aspectos internos e externos à organização, foi possível retratar a Matriz SWOT — apontando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças — e combinar os fatores buscando aproveitamento das capacidades, conversão das desvantagens e minimização das limitações da Voppi.

- Estabelecer metas e objetivos do Plano de Marketing.

O resultado da combinação dos aspectos internos e externos à organização viabilizou a definição das metas e dos objetivos do Plano de Marketing, que orientaram a estratégia a ser seguida pela Voppi.

- Desenvolver Plano de Ação baseado nas questões-chave do Plano de Marketing.

O Plano de Ação foi desenvolvido ao final do estudo, de forma a apresentar as medidas a serem tomadas pela organização tendo em vista a intenção de minimizar os efeitos da sazonalidade turística nas vendas da Voppi. No Plano de Ação, foram abordadas estratégias condizentes aos elementos identificados no cruzamento das informações da Matriz SWOT, conectando diferentes etapas do estudo.

O Objetivo Geral da presente pesquisa foi atingido, visto que foi desenvolvido um Plano de Marketing para lidar com a sazonalidade turística na Serra Gaúcha. Espera-se que, com a adoção do Plano de Ação sugerido, as metas sejam alcançadas e os objetivos conquistados.

11 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

No decorrer do presente estudo, foram identificadas limitações relacionadas aos dados de vendas da Voppi que, por tratar-se de uma empresa jovem, não dispõe de abundantes informações históricas, impedindo o desenvolvimento de análises comparativas dos meses do ano em diferentes anos, por exemplo. Além disso, o fato de não haver tratamento dos dados inerentes à performance do negócio como, por exemplo, a relação de eficiência de vendas por categoria de cupons (parques, passeios, hotéis, restaurantes), dificulta a identificação das categorias de melhor rendimento.

Por conta do fato de que a Voppi ainda não conta com expressiva notoriedade no que diz respeito à visitação no site, não foi possível ter acesso às informações detalhadas acerca do fluxo de usuários na página, dificultando a comparação com a concorrência. O mesmo aconteceu com o ReclameAqui que, por dispor ainda de poucos relatos de usuários — fato que pode ser entendido como positivo, mas que, também, pode ser lido como uma evidência de poucas interações com clientes — impossibilita o acesso aos índices de solução de problemas.

Por fim, a principal limitação encontrada no decorrer da análise é o fato de que o único ano de atuação da Voppi até a data do estudo foi um ano atípico em termos turísticos, marcado pela pandemia da COVID-19. A decisão de não utilizar-se de métodos de previsão de demanda, especialmente quantitativos, deu-se por conta desta limitação.

12 REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio Eletrônico: da Evolução para as Novas Oportunidades**. GV Executivo, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 67-70, 2012.

ALBERTIN, Alberto Luiz; MOURA, Rosa Maria de. **Comércio Eletrônico: mais evolução e menos revolução**. Revista de Administração de Empresas, RAE, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 114-117, 2002.

AMBRÓSIO, V. **Plano de marketing: um roteiro para a ação**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2012.

ANDERSON, D. A. **O fator sazonal no Brasil**. RAE-Revista de Administração de Empresas, [S. l.], v. 3, n. 9, p. 41-60, 1963. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/40997>. Acesso em: 19 set. 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERTUZZO, Rafaela. **Turismo e eventos em notícia: um estudo sobre três importantes eventos da cidade de Gramado/RS sob o prisma do jornalismo**. Porto Alegre, 2019. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/200332>. Acesso em: 7 abr. 2022.

BUTLER R. W. **Seasonality in tourism: issues and implications**. Londres: The Tourist Review. 1998.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETTER, Jr., John. **Marketing: criando valor para os clientes**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

DE OLIVEIRA, Altair. **Módulo de Plano de Marketing**. ESAB – Escola Superior Aberta do Brasil, 2008.

DUARTE, Francisco Ricardo. **Uma análise do comércio eletrônico business-to-consumer**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em

Administração, Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá, Londrina, 2002.

FERRELL, C. O.; HARTLINE, M.D.; LUCAS J.R. *et al.* **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FORTES, Guilherme S. D. **Estudo sobre desenvolvimento de produto ou mercado capaz de amenizar a sazonalidade de vendas de uma fábrica de sorvetes**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997. HUTT, M. D.; SPEH, T. W. **B2B: Gestão de Marcas em Mercados Industriais e Organizacionais**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. – 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LINS, Hoyêdo Nunes. **Interações, aprendizagem e desenvolvimento: ensaio sobre o turismo em Florianópolis**. Revista Turismo-Visão e Ação, Florianópolis, v. 9. n. 1, p. 107-120, 2007.

LOPES, D. C. **Assentamentos informais em cidades turísticas: uma análise de Canela e Gramado**, 2014.

MACHADO, Roseli de Oliveira. **Marketing Digital: análise das principais estratégias usadas no comércio eletrônico brasileiro**. Revista Eletrônica de Administração e Turismo, Pelotas, v. 12. n. 7. p.1693-1712. 2018.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MCDONALD, M. **Planos de marketing:** planejamento e gestão estratégica - como criar e implementar planos eficazes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Glossário do Turismo:** compilação de termos publicados por Ministério do Turismo e Embratur nos últimos 15 anos. Brasília: Ministério do Turismo, 2018. Disponível em: <http://docplayer.com.br/124422643-Glossario-do-turismo-compilacaode-terminos-publicados-por-ministerio-do-turismo-e-embratur-nos-ultimos-15-anos.html>. Acesso em: 11 abr. 2022.

MÜLLER, Andreas; GRANDI, Marcel. **Weather Derivatives:** a Risk Management Tool for Weather-sensitive Industries, The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice, 25, issue 2, p. 273-287, 2000.

NAVÍO-MARCO, J., RUIZ-GÓMEZ, L., SEVILLA-SEVILLA, C. 2018. **Progress in information technology and tourism management:** 30 years on and 20 years after the internet-Revisiting Buhali., & Law's landmark study about eTourism. *Tourism Management*, 69, p. 460-470. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia e práticas / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. — 23. ed. — São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SANTOS, F.; LUNARDI, G. L.; MAIA, C. R.; ANÃNÃ, E. S. (2020). **Fatores que influenciam a participação dos consumidores no Turismo Eletrônico.** Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, São Paulo, 14 (2), p. 139-155, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v14i2.1831>. Acesso em: 12 out. 2021.

SEBRAE. **Sites promocionais.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/CE/Anexos/Cartilha%20Canais%20de%20Comercializa%C3%A7%C3%A3o%20-%20Sites%20Promocionais.pdf>. Acesso em: 11 set. 2021.

SEITZ, H. M. **O planejamento estratégico de marketing e o plano de negócios**. Revista Eletrônica de Gestão de Negócios. v. 1, n. 3, p. 91-126, 2005.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. Tradução de Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VIDAL, Roger Pierre. **A influência do turismo de eventos na Região das Hortênsias, Rio Grande do Sul**: o caso do evento Natal Luz de Gramado. 2015. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, Faccat, Taquara/RS, 2015.

VIDAL, Roger Pierre. **Turismo de eventos**: uma opção para o desenvolvimento de Gramado/RS. 2012. 78 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) - Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Gramado, 2012.

WOOD, Marian Burk. **The marketing plan: a handbook**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.

APÊNDICE A

ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO DE ENTREVISTA

PARTE 1: A EMPRESA

1. Qual a história da Voppi?
2. Quais as estratégias de diferenciação da Voppi em relação à concorrência?
3. Existe alguma definição de Perfil de Consumidor Ideal (ICP) da Voppi?
4. Existem metas anuais, semestrais, mensais, semanais e/ou diárias em relação às vendas pelo *site*? Se sim, como são definidas essas metas?
5. Existem estratégias de otimização de custo de aquisição de clientes?
6. Existem estratégias de aumento de ticket médio de clientes?
7. Existem estratégias de recompra de clientes?
8. Como é feita a captação de estabelecimentos parceiros?
9. Existem estratégias de retenção de estabelecimentos parceiros?
10. Como funciona o controle financeiro da Voppi?
11. É utilizado algum método de previsão de demanda na Voppi?
12. O que pode ser melhor explorado na Voppi?
13. O que pode sair de foco na Voppi?
14. Qual a imagem ideal que a Voppi gostaria de passar para o público?
15. Como vocês enxergam a Voppi em 5 anos?

PARTE 2: SAZONALIDADE

1. O que foi percebido em termos de sazonalidade pelas vendas da Voppi nos últimos dois anos?
2. Existe alguma estratégia por parte da Voppi para amenizar os efeitos da sazonalidade nas regiões de Gramado e Canela?

PARTE 3: EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO

1. Quais os meios que conectam o potencial cliente à Voppi?
2. Como se dá a jornada de compra do cliente via *site*?
3. Como é definido o preço final a ser pago pelo usuário?
4. Como vocês definiriam a qualidade da experiência de compra com a Voppi percebida pelos consumidores?

5. Quais aspectos da estratégia da Voppi frente aos clientes levam em consideração ações ou posicionamento da concorrência?
6. Existe medição e acompanhamento de indicadores de satisfação do cliente (ex.: NPS)?
7. Existe comunicação pós-venda com a base de clientes?

PARTE 4: MERCADO

1. O que vocês enxergam como oportunidades para a Voppi crescer frente à concorrência?
2. Quais são as barreiras ou ameaças percebidas para o crescimento do negócio?

ANEXO A

CALENDÁRIO ANUAL DE EVENTOS - GRAMADO 2022

Evento	Data
36º NATAL LUZ DE GRAMADO	28/10/2021 a 30/01/2022
X-TREME RUN MARATHON - 7ª EDIÇÃO	16/01/2022
FENIN FASHION OUTONO-INVERNO	25 a 28/02/2022
XXIV ENCONTRO BRASILEIRO DE ICTOLOGIA - EBI	30/01/2022 a 04/02/2022
E-SPORTS - JOGOS VIRTUAIS	Sem data definida
AJP ABU DHABI	Sem data definida
42º RODEIO NACIONAL E INTERNACIONAL	10 a 13/02/2022
1º VINDIMA EM GRAMADO	10/02/2022 a 06/03/2022
8ª GRAMADO IN CONCERT	11 a 19/02/2022
ENCONTRO BAPTIST MID MISSIONS	14 a 18/02/2022
MATE WORLD E AVALIAMATE	18 e 19/02/2022
EVENTO AGAFARMA FARMÁCIAS	Sem data definida
IGREJA EVANGÉLICA - CONVENSUL	18 a 22/02/2022
SEMANA DE GRAMADO	22 a 28/02/2022
BAILE DE CARNAVAL	26/02/2022
XXI PAMPAS OFFROAD CAMPEONATO BRASILEIRO DE ENDURO REGULARIDADE ETAPA DA REGIÃO SUL	10 a 14/03/2022
DIA INTERNACIONAL DA MULHER	08/03/2022
ANAHP	10 a 13/03/2022
GRAMADO PET FESTIVAL	11 a 13/03/2022
JANTAR BAILE DE ANIVERSÁRIO DO CTG	12/03/2022
1º ETAPA DA COPA GRAMADO CROSS	13/03/2022

CLUBE	
35ª CONVENÇÃO NACIONAL TRR	16 a 20/03/2022
VOLTA AO LAGO NEGRO - 10ª EDIÇÃO	20/03/2022
SEMINÁRIO DE EXCELÊNCIA	22 a 25/03/2022
32º CONGRESSO DO COSEMS/RS	23 e 24/03/2022
XXVIII CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICANÁLISE	23 a 26/03/2022
7ª PÁSCOA EM GRAMADO	25/03/2022 a 17/04/2022
MULTIFEIRA	25 a 27/03/2022
THINKING MINDS - IMERSÃO RICARDO AMORIN	25 a 27/03/2022
XXV FINAL BRASILEIRA DA MARATONA SBC DE PROGRAMAÇÃO	31/03/2022 a 02/04/2022
JANTAR MARATONA GRAMADO SBC	02/04/2022
DIA DA CULTURA GRAMADENSE	03/04/2022
BRASILPREV	02 a 05/04/2022
2ª ETAPA DA COPA GRAMADO CROSS CLUBE	Sem data definida
GRAMADO SUMMIT	06 a 08/04/2022
GAS OIL EXPO 2022 - FEIRA DE EQUIPAMENTOS, PRODUTOS E SERVIÇOS PARA POSTOS DE COMBUSTÍVEIS E LOJAS DE CONVENIÊNCIA DA REGIÃO SUL	06 a 08/04/2022
INOVEAÇÃO	09/04/2022
GASTROCULT FESTIVAL	15 a 17/04/2022
DESAFIO CICLOTURISMO 2022 OGGI, BUXA BIKES	24/04/2022
31ª FESTA DA COLÔNIA	28/04/2022 a 15/05/2022
10ª EDIÇÃO FEIRA FEITO EM GRAMADO	28/04/2022 a 15/05/2022
XII CONGRESSO BRASILEIRO DE	27 a 30/04/2022

ONCOLOGIA ORTOPÉDICA	
CONGRESSO AIDA - XIV CONGRESSO BRASILEIRO DE DIREITO DE SEGURO E PREVIDÊNCIA	28 e 29/04/2022
GRAMADO CASA SHOW	28/05/2022 a 03/07/2022
107 RECREIO - COQUETEL	30/04/2022
FESTA CAMPEIRA DE INVERNO E RODEIO	30/04/2022 e 01/05/2022
SEMANA DE SAÚDE E BEM ESTAR	Sem data definida
CONNECTION	Sem data definida
XIV CONGRESSO GAÚCHO DE ATUALIZAÇÃO EM PEDIATRIA	Sem data definida
CONVENÇÃO GRENDENE	Sem data definida
XX SBSR - SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SENSORIAMENTO REMOTO	01 a 04/05/2022
FESTIVAL DOS PLÁTANOS	04 a 08/05/2022
GRAMADO HOSPITALITY	05 a 07/05/2022
SEMANA LEGISLATIVA DE GRAMADO	Sem data definida
CONOTEL	03 a 08/05/2022
SEMANA NACIONAL DOS PROFISSIONAIS DE ENFERMAGEM	12 a 20/05/2022
CROSS EXAMINATION	13 a 15/05/2022
5º CONGRESSO SUL-AMERICANO DE RESÍDUOS SÓLIDOS E SUSTENTABILIDADE - CONRESOL	18 a 20/05/2022
IGREJA EVANGÉLICA - CONVENSUL	20 a 22/05/2022
SOCIEDADE INTERNACIONAL DE INDICADORES PARA INFÂNCIA	24 a 27/05/2022
SICC SALÃO INTERNACIONAL DO COURO E CALÇADO	23 a 25/05/2022
BRAIN 2022 - WORLD CONGRESS ON BRAIN, BEHAVIOR AND EMOTIONS	01 a 04/06/2022

MULTIFEIRA	03 a 06/06/2022
KORVATUNTURI	02/06/2022 a 30/07/2022
XXX JORNADA GAÚCHA DE RADIOLOGIA	03 a 05/06/2022
MOSAICO DO AGRONEGÓCIO	08 a 10/06/2022
SOTIRGS	08 a 11/06/2022
REVIVAL	11/06/2022
2º JORNADA CIRURGIA NERVOS PERIFÉRICOS	Sem data definida
8º SALÃO DE GRAMADO	20 a 23/06/2022
XII CONGRESSO MERCOSUL DE DIREITO DE FAMÍLIA E SUCESSÕES	24 e 25/06/2022
X-TREME ZERO GRAU - 3ª EDIÇÃO	01 e 02/07/2022
XXVI JORNADA INTERNACIONAL DE DIREITO	01 e 02/07/2022
CICLO DE PALESTRAS - TOP MULHER BRASIL	16/07/2022
TROFÉU SELEÇÃO JORNAL INTEGRAÇÃO	Sem data definida
CONCURSO DE PRENDAS E PEÕES	09/07/2022
CBPAT CONGRESSO BRASILEIRO DE PATOLOGIA DAS CONSTRUÇÕES	1 a 5/08/2022
FESTEJAR GRAMADO - 6ª EDIÇÃO	Sem data definida
CHÁ DAS PATRONESSES (LIGA FEMININA DE COMBATE AO CÂNCER)	Sem data definida
CONGRESSO SOCERGS	11 a 13/08/2022
EVENTO CORPORATIVO COSEMS/RS	19/08/2022
FÓRUM GRAMADO DE ESTUDOS TURÍSTICOS	17 e 18/08/2022
CHOCOLATE GRAMADO FESTIVAL 2022	11 a 14/08/2022
50º FESTIVAL DE CINEMA DE	12 a 20/08/2022

GRAMADO	
ASGAV - JANTAR CORPORATIVO	26/08/2022
III CONGRESSO INTERNACIONAL DE NEUROCIÊNCIA E REABILITAÇÃO	30/08/2022 a 04/09/2022
PLASPACK EXPO E FAIRPACK EXPO 2022	31/08/2022 a 02/09/2022
II JORNADA LATINO-AMERICANA DE EMERGÊNCIAS PEDIÁTRICAS E II JORNADA MULTIPROFISSIONAL DE EMERGÊNCIAS PEDIÁTRICAS DO HCPA	Sem data definida
JORNADA CELG - XXX JORNADA SUL-RIO-GRANDENSE DE PSIQUIATRIA DINÂMICA	Sem data definida
14º FESTIVAL DE CULTURA E GASTRONOMIA DE GRAMADO	01 a 11/09/2022
FILIGRAM - FESTIVAL INTERNACIONAL DE LITERATURA DE GRAMADO / 25ª FEIRA DO LIVRO DE GRAMADO	02 a 11/09/2022
XXXVIII CONGRESSO BRASILEIRO DE REUMATOLOGIA	05 a 11/09/2022
DESFILE CÍVICO	07 ou 10/09/2022
FESTEJOS FARROUPILHAS DO CTG MANOTAÇO DE GRAMADO	08 a 20/09/2022
ETAPA SUL BRASILEIRO DE MOTO CROSS	10 e 11/09/2022
SEMANA FARROUPILHA DE GRAMADO	13 a 20/09/2022
18ª EXPOSIÇÃO DE ORQUÍDEAS	14 a 18/09/2022
CONGRESSO SUL-BRASILEIRO DE GINECOLOGIA E OBSTETRÍCIA - SOGIRS	15 a 17/09/2022
23º FESTIVAL NACIONAL DE QUILT E PATCHWORK	21 a 24/09/2022
AJORSUL FAIR MERCOÓPTICA	22 a 24/09/2022
CORRIDA PELA VIDA	24/09/2022

XIII JORNADAS BRASILEIRAS DE DIREITO PROCESSUAL	25 a 28/09/2022
DIA MUNDIAL DO TURISMO E DIA MUNICIPAL DO TURISTA GRAMADENSE	27/09/2022
JORNADA SUL AMERICANA DE PILATES	27/09/2022
MARATONA DE GRAMADO - REDE ACESSO	02/10/2022
CONVENÇÃO NACIONAL UNIMED	5 a 8/10/2022
O MUNDO ENCANTADO - DIA DA CRIANÇA	12/10/2022
FESTIVAL DE GOLFE DE GRAMADO - GOLF CLUB	12 a 16/10/2022
X-TREME RUN GRAMADO ULTRA TRAIL - 4ª EDIÇÃO	14 e 15/10/2022
ENCONTRO BRAS. DE ICTIOLOGIA	14 a 23/10/2022
FARMÁCIAS ASSOCIADAS	15 a 22/10/2022
37º NATAL LUZ DE GRAMADO	27/10/2022 a 29/01/2023
BAILE DO RETRANCA	05/11/2022
34º FESTURIS - FEIRA INTERNACIONAL DE TURISMO	03 a 06/11/2022
9º FESTIVAL DE MÚSICA DE GRAMADO	17 a 19/11/2022
ZERO GRAU - FEIRA DE CALÇADOS E ACESSÓRIOS	21 a 23/11/2022
CORRIDA E CAMINHADA DO NOEL - 7ª EDIÇÃO	27/11/2022
ANIVERSÁRIO DE GRAMADO	15/12/2022
CEIA DE NATAL	24/12/2022
CEIA DE RÉVEILLON	31/12/2022