

ESTUDOS DE CASOS & ENSINO

A dois passos do paraíso: o caso da Pousada Bravo House

RICHARD FELIPE SAVISKY ¹

JAILSON LANA ¹

RAUL BEAL PARTYKA ²

¹ UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI), ITAJAÍ – SC, BRASIL

² FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV EAESP) / ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO, SÃO PAULO – SP, BRASIL

INTRODUÇÃO

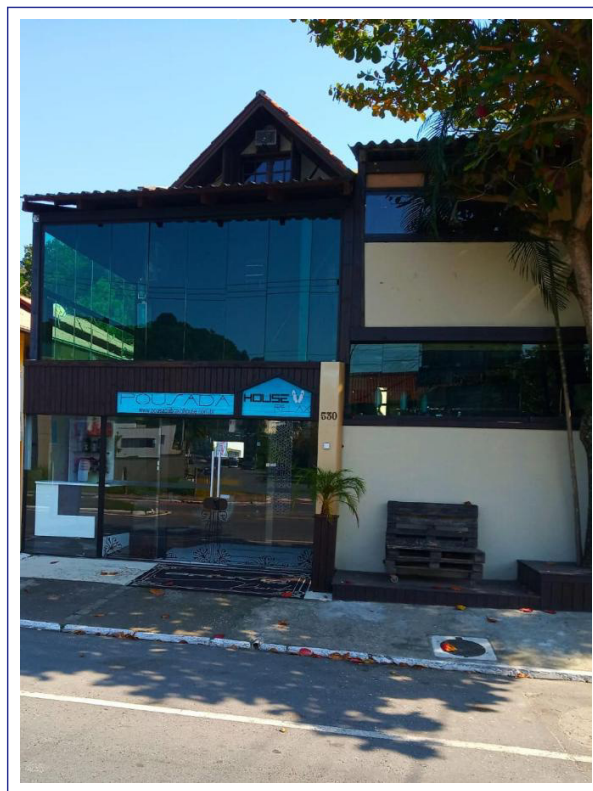
O presente caso de ensino é baseado na história real da Pousada Bravo House, uma empresa familiar que atua no ramo de hotelaria e hospedagem, localizada na cidade de Balneário Camboriú. Inicialmente, a pousada possuía apenas três quartos, que já faziam parte do imóvel, que havia sido locado com outra finalidade. Mais tarde, outros dois quartos foram improvisados rapidamente para que pudessem receber os hóspedes. Os demais foram improvisados e construídos ao longo do tempo. Como toda sua instalação foi adaptada de uma construção já existente, havia dificuldades para atingir a excelência. A meta dos gestores para aquele local era atingir dez quartos para locação, pois acreditavam que, dessa forma, atingiriam uma boa receita. Porém, ao finalizar o sétimo quarto, depararam-se com um dilema relacionado à organização: continuar construindo quartos improvisados na própria pousada ou partir para outro local com uma proposta diferenciada?

Diante do exposto, pretende-se responder a seguinte questão de pesquisa: qual direção a pousada poderia tomar objetivando seu crescimento? Quais seriam as consequências dessa escolha? O caso tem como objetivo proporcionar a reflexão sobre a formulação de estratégias para o crescimento da empresa. Foram utilizadas fontes primárias e secundárias de dados para a construção do caso. A estrutura do artigo está definida da seguinte forma: na próxima seção, é feita a descrição da pousada, de sua localização e principais características. Na terceira seção, descreve-se o caso, desde como o negócio inicialmente foi pensado até o momento de decisão de crescimento. A quarta seção retoma o dilema dos irmãos e sócios da pousada, transportando a decisão gerencial também para a classe que analisa o caso. Na quinta, são apresentadas as notas de ensino preparadas para o acesso exclusivo dos docentes. A seção informa os objetivos pedagógicos e instrui sugestivamente o docente sobre a utilização do conteúdo proposto. Na sexta, tem-se as considerações finais.

A POUSADA

A Pousada Bravo House está localizada em Balneário Camboriú/SC (Figura 1). A cidade é movimentada pelo turismo com diversos restaurantes, bares, baladas, e pontos turísticos, como o Parque Unipraias, o Cristo Luz, e o Morro do careca. O empreendimento se destaca por sua localização a 1 km da Praia Central de Balneário Camboriú e a uma quadra da Praia Brava de Itajaí, que vem crescendo de forma exponencial nos últimos anos devido à procura cada vez maior pelos turistas.

Figura 1
Fachada da Pousada Bravo House



Fonte: Acervo pessoal.

A cidade de Balneário Camboriú está localizada no litoral norte do estado de Santa Catarina e encontra-se a, aproximadamente, 80 km da capital do estado, Florianópolis. A culinária gastronômica chama muita atenção dos turistas. Segundo a plataforma Tripadvisor, a cidade possui cerca de 1.400 restaurantes, abrigando uma variedade de opções, desde churrascarias, pizzarias, comida japonesa, frutos do mar, entre outras. Além disso, as noites são muito movimentadas, uma vez que Balneário conta com mais de 100 bares e baladas, opções para todos os gostos e idades. A cidade é servida pelo Aeroporto Internacional Ministro Victor Konder, localizado no município de Navegantes.

A cidade de Balneário Camboriú conta com aproximadamente 520 meios de hospedagem. Já o público-alvo é formado por jovens e adultos solteiros em busca de diversão e lazer na cidade, especialmente devido às praias e casas noturnas.

Embora o bairro Praia Brava pertença a Itajaí, sua localização fica na divisa com Balneário Camboriú. Uma praia muito reconhecida especialmente pelos famosos *beach clubs*. Atualmente, a região encontra-se com infraestrutura completa para receber os turistas que escolhem a Praia Brava como destino. Um dos grandes encantos da Brava são as suas belezas naturais. As águas da Brava são conhecidas por serem claras e refrescantes. Suas ondas tornam-na uma região bastante frequentada por surfistas.

Durante o verão, o calor costuma ser intenso, o que favorece os dias de praia. Já o inverno no local é ameno, sem dias de frio extremo. As tardes de outono são ideais para sentar-se à beira-mar e relaxar. Não faltam opções de lazer na Praia Brava. É também um destino para quem busca relaxar na areia. Vários bares da praia oferecem espreguiçadeiras para que os seus clientes relaxem com todo o conforto. Apesar de ser uma praia consideravelmente nova, possui enorme potencial quando observados os últimos 10 anos quanto ao número de obras em andamento, prédios de alto padrão, restaurantes e bares sofisticados que buscam atender um público elitizado.

O mercado hoteleiro tem como uma das principais receitas as diárias de hospedagem, com refeições e bares, locação de espaços para eventos e reuniões, lavanderia e atividades de lazer. Seus principais custos dividem-se em fixos (depreciação de imóveis e bens e salários administrativos) e variáveis (energia elétrica, água, alimentos, telefonia, lavanderia, materiais de limpeza e salários operacionais).

Quanto às instalações, a pousada conta com sete quartos disponíveis que acomodam de duas a cinco pessoas (e.g., Figura 1, Figura 2, Figura 3). Todos possuem TV a cabo, ar-condicionado e banheiro privativo. O café da manhã, servido das 8h às 11h da manhã, é incluso no valor da estadia. Na área externa, de uso compartilhado, há uma cozinha completa que fica à disposição dos hóspedes. Localizado em um terreno em frente à pousada, o estacionamento é oferecido de forma gratuita. O *check-in* é feito sempre a partir das 14h e o *check-out* até as 12h. Já a recepção está disponível 24 horas por dia.

Figura 2
Suíte com vista para a montanha

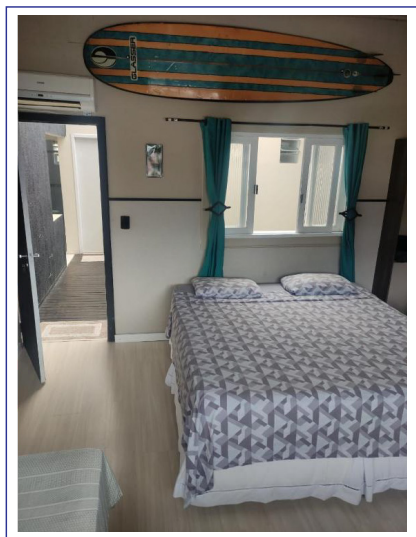


Figura 3
Quarto duplo

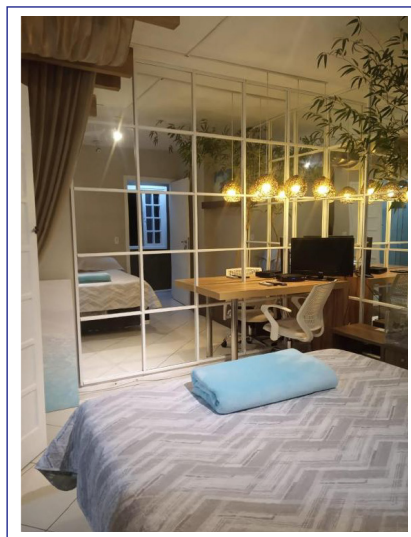
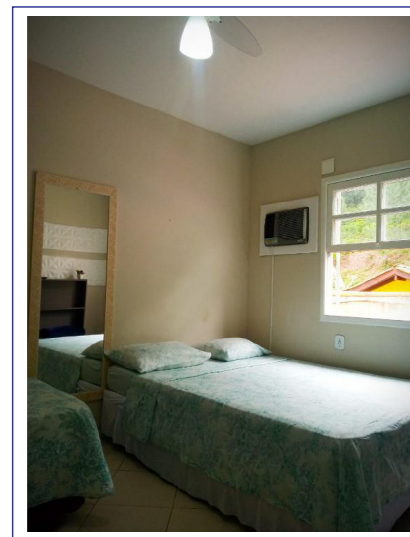


Figura 4
Quarto triplo



Fonte: Acervo pessoal.

Como forma de divulgação, são gerenciados diversos anúncios nas redes sociais, grupos do Facebook, *marketplace* e Instagram. Aplicativos especializados também são utilizados; a Booking, por exemplo, é o maior colaborador da pousada até o momento. O Airbnb, embora não seja diretamente voltado para o público-alvo da pousada, propicia algumas reservas.

O CASO

Roger é um empresário de 35 anos que já teve outros empreendimentos comerciais em Curitiba/PR, como loja de suplementos de academia, um bar e alguns restaurantes. Quando se mudou para Balneário Camboriú, seu perfil empreendedor “falou mais alto”, levando-o a construir um novo empreendimento: uma clínica de nutrição e estética.

Era início de dezembro, dois anos de funcionamento da clínica haviam se passado, chegava a temporada de verão. Roger recebe uma ligação de um amigo da época em que morava em Curitiba e desejava passar, com mais alguns amigos, o *réveillon* em Balneário. Pediu indicação a Roger de alguma hospedaria para a data, com preço acessível.

Roger, então, começou a procurar um local para indicar ao amigo, com a exigência de ser em local próximo à praia e com um custo acessível. Foi a algumas pousadas e hotéis próximos à clínica em que trabalhava, pesquisou na internet, mas a maioria dos locais que conhecia já estava com reservas esgotadas e os que ainda possuíam vagas, além de estarem localizados longe da praia, cobravam preços absurdos.

Após alguns dias, procurando uma hospedagem para o amigo, Roger teve uma ideia. Sabia que teria de suspender as atividades de atendimento durante a temporada de verão, pois o médico responsável tirava suas férias e os procedimentos estéticos não poderiam ser executados.

– Meu amigo, realmente as hospedagens aqui estão fora das suas exigências, as que ainda têm alguma oferta de vaga são muito longe da praia ou estão com preços exorbitantes. Mas tenho uma alternativa, como no *réveillon* a clínica vai estar fechada, com esse valor que vocês vão gastar na pousada, eu consigo comprar as camas e transformar as salas de atendimento da clínica em quartos para vocês ficarem. E o melhor, a clínica fica apenas a uma quadra da praia.

Sem pensar muito, o amigo já concordou. Em menos de uma semana, Roger organizou e comprou tudo o que faltava para que, no *réveillon*, os amigos estivessem em Balneário Camboriú. Para Roger também foi uma boa opção, visto que, mesmo sem o movimento de atendimento da clínica, estaria recebendo um valor com o aluguel do espaço.

Após os ajustes necessários, a clínica, e futura pousada, lotou já na primeira oportunidade com os amigos de Roger vindos de Curitiba. Os cinco quartos improvisados foram todos alugados. Acomodações com valores acessíveis e boa localização – muito próxima da praia – foram os pontos fortes para o sucesso e o aluguel da clínica, ou pousada improvisada, gerando resultados acima do imaginado. Os clientes, que buscavam exatamente uma relação de custo-benefício em hospedagem, ficaram extremamente satisfeitos e, com isso, o boca a boca foi a maior divulgação da futura pousada.

Assim, mesmo no imprevisto e sem muito planejamento, a informação da nova opção de hospedagem corria entre os conhecidos e cada vez mais pessoas contatavam Roger para fazer reservas na pousada improvisada. Chegou-se a formar fila de espera para reservas. Com isso, vendo os resultados acontecerem e o dinheiro entrar, Roger passou a melhorar cada vez mais as acomodações. No final de janeiro, decidiu encerrar as atividades da clínica e transformar todo o espaço em pousada.

Como estava trabalhando praticamente sozinho, constatou que precisaria de pessoas para ajudá-lo. Nesse momento, chamou seu irmão Richard, que ainda morava em Curitiba, para ser seu sócio. Richard deixou o emprego, transferiu a faculdade de Administração e seguiu para Balneário Camboriú, onde iria ajudar seu irmão com a pousada. Logo construíram mais um quarto para o carnaval que se aproximava; com isso, já possuíam seis quartos. Do total de seis quartos, quatro ainda compartilhavam dois banheiros, e apenas dois possuíam ar-condicionado. A procura, logicamente, era por quartos com ar-condicionado e banheiros privativos. Os irmãos tentavam equacionar a demanda com a oferta de quartos.

Como acontece em todo setor hoteleiro e principalmente na região litorânea, após o fim da temporada de verão, em meados de março, o cenário muda e o movimento cai consideravelmente, os preços das diárias diminuem. Ainda assim, a exigência de conforto, por parte dos hóspedes, aumenta. Particularmente para a Pousada Bravo House, a procura era somente pelos quartos com banheiros privativos, ar-condicionado e café da manhã incluso.

Sabendo disso e no intuito de alavancar o faturamento, os gestores buscaram melhorar a estrutura da pousada de modo geral no decorrer do primeiro ano. Para isso, instalaram ar-condicionado em todos os quartos, construíram banheiros individuais para cada quarto, montaram a estrutura de cozinha e copa para refeições e passaram a servir café da manhã incluso no valor da tarifa. Com todas as melhorias, a demanda aumentou ainda mais, assim como o faturamento. A segunda temporada foi um sucesso.

Naquele momento, a pousada, com seis suítes, acomodava no máximo 18 hóspedes. No entanto, ainda havia espaço para construir mais quartos. Inicialmente queriam que a pousada tivesse dez quartos, pois acreditavam que, com esse número, teriam uma receita mais confortável. Roger vivia comentando e fazendo planos:

– Somente esses seis quartos não dão o faturamento que precisamos. Estamos em dois aqui e o lucro não nos dá uma condição de vida tão confortável. Não dá a sustentação financeira que almejamos. Mas já imagino quando estivermos com os dez quartos prontos, lotados. Aí sim! Com o dinheiro que entrar, nós conseguimos comprar esse imóvel e ter um bom valor financeiro para construirmos nossas vidas.

– Sim, com dez quartos, a realidade será outra. Quanto mais quartos tivermos, melhor para nosso faturamento. Se conseguirmos continuar expandindo dessa forma, vai ser muito bom para nós. Com mais quatro quartos, aumentamos nossa capacidade em quase 50%. Claro, temos que pensar que teremos o trabalho de ocupá-los, mas com a demanda e as reservas que não podemos aceitar, por causa da lotação, não acho que será esse o problema. E eu concordo, não temos opção de viver somente disso aqui, precisamos aumentar a nossa capacidade. Será um esforço de curto prazo que garantirá uma segurança futura – concordava Richard.

Sempre buscando um crescimento financeiramente sustentável, optaram por construir um quarto de cada vez em vez de construir os quatro de uma vez. Assim começaram a construir o sétimo quarto, que acomodaria até quatro pessoas. Este fator trouxe um pouco de realidade à dupla de gestores, na medida em que a construção trouxe muitos transtornos. Richard reclamava:

– O quarto levou cerca de três meses para ficar pronto, mas trouxe muitos transtornos ao negócio e reclamações por parte dos clientes.

Os percalços das obras, com barulhos e entulhos, além da movimentação de pessoas e insumos de obra, comprometiam o bem-estar dos hóspedes, o atendimento e a paciência dos gestores. Depois de terminado o sétimo quarto, o plano era imediatamente iniciar o oitavo, mas, em virtude dos percalços, passaram a repensar esse próximo passo. A obra levou muito mais tempo do que o previsto e, em virtude dos transtornos causados, gerou muitos momentos constrangedores com os clientes.

O DILEMA

No momento em que se sentaram para conversar sobre o projeto de expansão, Richard sugeriu a Roger:

– O ideal seria fechar a pousada para fazer reformas novamente, porque, com hóspede entrando e saindo o tempo todo, fica complicado com toda essa bagunça.

– Concordo. Inclusive, se conseguíssemos fechar a pousada e fazer os outros três quartos de uma vez só, seria bem melhor. Mas no momento não temos recurso suficiente para manter a pousada toda fechada durante a reforma, talvez apenas isolar algumas áreas. Além disso, não temos o que fazer. Temos movimento o ano todo... Se decidirmos levar o projeto adiante, vamos continuar construindo da forma que dá, no tempo que der, tentando fazer o mínimo de sujeira possível e só fazer barulho entre 11:00 e 16:00, quando os hóspedes normalmente saem para trabalhar ou passear.

Roger, preocupado, continuou:

– Outro detalhe que me preocupa é: se fizermos mais três quartos aqui na pousada, as outras estruturas vão comportar tantos hóspedes? Com seis quartos acomodávamos 18 pessoas, agora vamos acomodar 22; com mais três quartos de casal, já vai para 28 pessoas. Se a maioria resolver tomar café ao mesmo tempo, já não vai ter espaço para todo mundo. Além disso, teremos que adaptar muita coisa aqui, essa casa já tem vários probleminhas a serem resolvidos. Sinceramente não sei como faremos tudo isso.

Richard então questionou:

– Então você acha que devemos parar em sete quartos? Ou fazemos pelo menos mais um?

– Não acho que devemos parar, mas talvez aqui não seja o lugar ideal para continuarmos expandindo... Você já viu aquele terreno que fica próximo à entrada principal da Brava? Está disponível, vazio. Pode ser um devaneio, mas pensei em uma segunda pousada lá. Construído com calma, bonitinho e sem abandonar aqui, lógico.

Roger continuou:

– Inclusive, falei com um corretor de imóveis que estava aqui, informalmente, e pelo que ele me falou, a procura de terrenos na região está grande e o espaço tende a não ficar muito tempo disponível. Já tem três interessados e negociando. Ele até disse que tem a confiança dos donos do terreno e consegue prioridade se quisermos, mas creio que, em mais uma semana, já não estará mais disponível. O contrato de locação é válido por 8 anos. Pelos meus cálculos, em menos de três anos pagaríamos o investimento e os próximos anos seriam de lucro. Mas, se quisermos, temos que correr contra o tempo. Aquele terreno possui uma localização muito boa, seria uma ótima oportunidade, mas temos que tomar a decisão rápido.

Richard pondera:

– Concordo, mas tenho minhas dúvidas, porque lá teríamos que fazer tudo do zero: não tem luz, água e o terreno nem plano é. Já aqui, como a pousada foi toda adaptada de uma construção já existente, algumas coisas acabaram dando um aspecto de baixo padrão. Alguns quartos são muito próximos uns dos outros e algumas janelas não têm vista para fora. Isso acaba sendo prejudicial para algumas reservas, já tivemos casos de cancelamento por isso. Se optarmos por construir aqui, os próximos três quartos que pretendemos construir também seriam adaptados e ainda existe o problema, durante a obra, da perturbação de sossego. Nesse caso, partir para um outro local pode ser uma oportunidade de fazer os quartos da melhor forma, atendendo todos os requisitos que as pessoas procuram.

Roger argumenta:

– É, precisamos pensar nos prós e contras de cada escolha. Como você falou, a parte boa é que lá podemos construir sem nos preocuparmos com as reservas da pousada aqui, com hóspedes entrando e saindo. Além disso, podemos fazer do jeito que quisermos, sem improvisações. Inclusive, já há algum tempo eu vejo construções serem feitas com contêiner, é rápido.

Se precisarmos entregar o terreno futuramente, podemos levar para outro lugar, mas temos que pensar: gastaremos para construir tudo, mais a despesa com aluguel e mais dois funcionários.

Nesse momento, Richard levanta uma hipótese:

– E se fizermos diferente? O Airbnb aluga muito mais casas completas do que quartos em pousada, talvez possamos fazer em formato de casas, com instalação de cozinha, churrasqueira, assim não teremos tanto trabalho e não gastaremos com café da manhã e serviços de quarto. Eu noto que existe uma demanda enorme por casas de um e dois quartos e que dariam menos trabalho em relação à prestação de serviço. Além disso, li recentemente que o motivo de as pessoas escolherem casas no Airbnb é porque gostam de levar seus *pets* quando viajam, ou gostam de se sentir mais à vontade quando vão em mais pessoas, com grupo de amigos. Daí podem fazer churrasco. Com as casas podemos agregar tudo isso, podemos colocar churrasqueira e destinar um espaço para os *pets*. Se você analisar, Booking é a plataforma mais utilizada pela nossa pousada na captação de clientes e traz muito retorno comercial, já o Airbnb é mais utilizado para locação de casas e apartamentos privados que são alugados em períodos de desocupação, por isso não dá muito retorno, porque o foco é diferente da proposta da pousada.

Após a conversa com o irmão e todas as possibilidades levantadas, os problemas colocados na mesa e a necessidade iminente de aumentar o faturamento, Roger se senta na recepção da pousada e, aproveitando um momento de menor movimento, começa a fazer alguns cálculos e pensar nos prós e contras das possibilidades de expansão.

Na pousada, a taxa média de ocupação é de 70%, os quartos são locados a uma tarifa média de 150 reais a diária para casal e 30 reais a mais por pessoa no caso de quartos que acomodam mais de duas pessoas.

Caso opte por ampliar a estrutura, construindo novos quartos na pousada, os valores investidos seriam apenas na própria construção. Nesse caso, os custos operacionais não seriam majorados, em razão de que toda a estrutura já estava montada e os processos definidos. Ainda, os irmãos não precisariam de novas contratações e não teriam custos relacionados a aluguel. Partindo para outro local, teriam que se preparar para os gastos da construção das casas, o aluguel do terreno, além de custos operacionais como energia elétrica, internet e novos funcionários. Em contraponto, ao diversificar suas atividades, ampliam as opções de atendimento, podendo atingir segmentos de públicos diferentes daqueles que frequentam a pousada.

Naquele momento, sem contar com um grande valor em caixa, Roger poderia construir no terreno alugado apenas duas casas de dois quartos – embora, considerando o tamanho do terreno, futuramente outras duas casas de dois quartos ou até três casas de um quarto poderiam ser construídas, majorando o faturamento para Roger. Essas casas seriam no formato geminado, independentes, cada uma com sua vaga de garagem, sua própria churrasqueira e espaço com gramado para os animais de estimação. As casas de dois quartos, quando prontas, poderiam ser locadas, cada uma, por aproximadamente 400 reais a diária. Já as casas de um quarto, por aproximadamente 250 reais a diária. A construção das novas casas ainda traria um benefício importante: com a construção acontecendo em outro local, Roger poderia manter a pousada funcionando normalmente, sem parar o atendimento. Caso optassem por ampliar a pousada no local que estavam, precisariam fechar para reformas por um tempo indeterminado, perdendo faturamento no período. Na contramão destes potenciais projetos, Roger tinha ainda uma terceira dúvida: para ampliar a pousada, ele teria de utilizar todo o dinheiro de sua reserva estratégica, considerada um “salva-vidas” para a empresa, para ele próprio e até para o irmão. O empreendimento demandava ampliação para garantir sua sustentabilidade financeira, mas ficaria à mercê de intempéries de qualquer natureza. Os irmãos sempre evitaram contrair dívidas e pagar juros, incorporando esse aspecto ao modelo de gestão.

Com os dias passando e a temporada de verão se aproximando, a necessidade da tomada de decisão estava deixando Roger ansioso. Então, Roger, em meio a um monte de papéis rabiscados com projetos, valores, contatos e desenhos, para e diz – falando sozinho em voz baixa:

– E agora... A decisão precisa ser tomada, a próxima temporada de verão está se aproximando e o tempo é inimigo, tenho três opções, preciso escolher: fico com os sete quartos apenas, aceitando um faturamento menor e uma receita apertada e não gasto nossas reservas? Ou será melhor ampliar? Mas se eu quiser ampliar, o que será melhor nesse caso?

- Construir mais três quartos, gastando menos, tendo de fechar a pousada por um prazo “sabe Deus quanto tempo” e, além disso, comprometendo o conforto dos hóspedes e fazendo ainda mais acomodações improvisadas?
- Ou diversifico nossas atividades e, por consequência, o nosso modelo de negócio, investindo todas as nossas reservas na construção das casas de aluguel. Será que consigo administrar as duas coisas? Será que teremos público para isso? A pousada deu certo, mas teremos o mesmo sucesso com casas de aluguel?

– Estou num grande dilema. E agora, o que eu faço? Qual caminho seguir?

NOTAS DE ENSINO

A dois passos do paraíso: o caso da Pousada Bravo House

Resumo

Este caso de ensino retrata a história da Pousada Bravo House, em que dois irmãos, proprietários da pousada, encontram-se em um dilema: construir mais quartos adaptados na pousada ou locar um terreno próximo e construir tudo do zero para que não haja problemas com as instalações? Para construção do caso sobre o trabalho de diversificação de atividades como forma de ampliar o faturamento, as fontes de dados foram obtidas de fontes primárias, através de entrevistas com os sócios da empresa, e de fontes secundárias, pela busca na mídia escrita e base de artigos. Roteiro, acontecimentos, nome da empresa e participantes se mantiveram reais durante o caso, que se concentra na área da estratégia empresarial e permite analisar a tomada de decisão dos gestores. O caso tem como objetivo central proporcionar a reflexão sobre a formulação de estratégias para o crescimento da empresa. Pode ser utilizado em cursos de graduações, tecnólogos e cursos técnicos de administração.

Palavras-chave: Diversificação de atividades. Estratégia. Pousada. Turismo. Caso de ensino.

Two steps from paradise: the case of Pousada Bravo House

Abstract

This teaching case portrays the history of Pousada Bravo House, in which two brothers, owners of the inn, faced a dilemma: should they build more adapted rooms in the inn or lease a plot of land nearby and build everything from scratch so there are no problems with the facilities? To build the case about the work of diversifying activities to increase revenue, data sources were obtained from primary sources, through interviews with the company's partners, and from secondary sources by searching the written media and article database. The script, events, company name, and participants remained real during the case, which focuses on the area of business strategy and allows analysis of managers' decision-making. The main objective of the case is to provide a reflection on the formulation of strategies for the company's growth and it can be used in graduation and technician courses in business administration.

Keywords: Diversification. Strategy. Inn. Tourism. Teaching case.

A dos pasos del paraíso: el caso de la Pousada Bravo House

Resumen

Este caso didáctico retrata la historia de la Pousada Bravo House, en la que dos hermanos, dueños de la posada, se enfrentaron a un dilema: ¿construir más habitaciones adaptadas en la posada o arrendar un terreno cercano y construir todo desde cero para que no haya problemas con las instalaciones? Para construir el caso sobre el trabajo de diversificación de actividades para aumentar los ingresos, las fuentes de datos se obtuvieron de fuentes primarias, a través de entrevistas con los socios de la empresa, y de fuentes secundarias, mediante la búsqueda en los medios escritos y la base de artículos. Para la elaboración del caso se mantuvo toda la información real (acontecimientos, nombre de la empresa y participantes), que se enfoca en el área de estrategia empresarial y permite analizar la toma de decisiones de los gestores. El objetivo principal del caso es brindar una reflexión sobre la formulación de estrategias para el crecimiento de la empresa. Se puede utilizar en cursos de graduación y de técnico en administración de empresas.

Palabras clave: Diversificación. Estrategia. Posada. Turismo. Caso didáctico.

Fontes de dados

As informações utilizadas neste caso de ensino foram baseadas na experiência do autor durante a gestão da empresa e nos aprendizados da vida acadêmica nos últimos anos. O caso traz informações de fontes primárias, fornecidas pelos sócios da empresa via entrevista, e de fontes secundárias, pela coleta de *websites*, da mídia escrita e de artigos sobre diversificação, via busca na base Google Scholar. O roteiro e os acontecimentos são situações reais vivenciadas pelo autor. Tanto o nome da empresa quanto dos personagens são reais.

O caso foi testado em Instituição de Ensino Superior do Sul do Brasil, no 1º semestre de 2021, no curso de Administração, na disciplina de Gestão de Vendas e Relacionamento com o Cliente. De modo geral, o *feedback* indicou uma estrutura bem-organizada, de leitura simples e direta, apresentando de forma clara o problema, além de municiar o leitor com vasta quantidade de informação para a tomada de decisão. As sugestões e comentários foram atendidos na integralidade. Por fim, a aplicação permitiu a os alunos refletirem e discutirem sobre o tema abordado, apresentando possíveis soluções para o caso.

Objetivos didáticos

O caso foi desenvolvido objetivando proporcionar ao aluno a experiência de se colocar no lugar dos gestores, analisar a situação real da empresa e o contexto em que se encontra, para um processo de tomada de decisão. O objetivo central deste caso é proporcionar a reflexão sobre a formulação de estratégias para o crescimento da empresa.

Além disso, busca-se, ainda, como objetivos específicos:

- Identificar a necessidade e importância de estratégias de crescimento, assim como momentos e cuidados;
- Compreender o conceito, os motivos, as formas de estratégias de diversificação de atividades;
- Demonstrar a importância estratégica da alocação de recursos e suas dificuldades na tomada de decisão;
- Desenvolver a capacidade de traçar estratégias com base nas particularidades do caso apresentado.

O caso pode ser utilizado em cursos de graduação, tecnólogos e cursos técnicos de Administração. Recomenda-se aplicação nas disciplinas de Gestão Empresarial, Administração Estratégica, Planejamento Estratégico e Estratégia Corporativa.

Sugestão de aplicação do caso

A aplicação do presente caso (Quadro 1) deverá ser feita, preferencialmente, na sua totalidade em sala de aula.

Quadro 1
Plano de aula sugerido

ATIVIDADE	TEMPO SUGERIDO
Leitura prévia do caso	20 minutos
(Moderador) Identificação do dilema	10 minutos
Reflexão e dúvidas	10 minutos
(Moderador) Separação dos grupos	5 minutos
Discussão em grupo	30 minutos
(Moderador) Discussão em plenária - Introdução - Análise - Fechamento	45 minutos
(Moderador) Fechamento com a indicação da melhor alternativa	20 minutos

Fonte: Elaborado pelos autores.

Sugere-se que o professor destine a primeira parte da aula à leitura prévia do caso. Na sequência, pode realizar a explanação e identificação do dilema central, evitando possíveis dúvidas. Isto feito, recomenda-se dividir os participantes em pequenos grupos para que resolvam e discutam as questões sugeridas, colocando-se no lugar dos gestores da empresa. Por fim, em uma sessão plenária, cada líder apresenta as respostas de forma escrita. Como fechamento, o moderador, sem exercer controle, conduz a classe para o entendimento da melhor alternativa ao dilema do caso. Por fim, o moderador pode sugerir uma rodada de discussões com base na realidade das empresas em que os acadêmicos estão inseridos, conectando as alternativas propostas com a vivência da classe no mercado profissional (Salvador & Ikeda, 2019).

Questões sugeridas para aplicação

Ao citar o protagonista Roger, suas ações e dúvidas, o leitor deve “colocar-se no papel do protagonista” para responder as questões apresentadas. Com base na leitura da história, o leitor compreenderá suas angústias e receios e, dentro do cenário disposto para Roger, irá resolver o dilema presente no caso.

1. Analisando a situação da Pousada Bravo House, se você estivesse no lugar de Roger, qual decisão tomaria? Continuará com apenas sete quartos? Construiria mais três quartos improvisados na pousada para aumentar sua receita? Alugaria outro terreno e construiria tudo do zero? Qual seria o risco de construir em um terreno alugado?
2. Para Roger, quais seriam os pontos que impulsionariam os interesses em diversificar as atividades e, por consequência, o modelo de negócio da empresa? Quais seriam as dificuldades para realizar esse processo?
3. Analisando o contexto da região onde está localizada a pousada e considerando que há um fluxo constante de pessoas diariamente, quais outros produtos ou serviços Roger poderia oferecer visando satisfazer as necessidades ou desejos dos hóspedes e aumentar o faturamento da empresa?
4. Se Roger se decidir por construir as casas para locação diária, quais seriam os diferenciais que poderia oferecer, em relação as opções que já possui, para chamar a atenção das pessoas e atrair novos clientes? De que forma encontraria esses novos clientes?

Indicação de resposta das questões sugeridas

Questão 1: Material didático indicado

- Livros:

- A economia da estratégia (Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2012) – Capítulo 7.
- Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência (Porter, 1986).

Segundo Porter (1986), a economia de escala se refere à redução de custos unitários e aumento no volume de produção. Por isso, ficar com apenas 7 quartos não é uma opção financeiramente viável, pois, quanto mais acomodações disponíveis a empresa tiver, menor é o custo para mantê-las, resultando no aumento do lucro.

Quando o tema estratégia está envolvido, deve-se pensar em crescimento a longo prazo. Nesse sentido, Besanko et al. (2012, p. 211) destacam que “[...] empresas que diversificam de acordo com um conjunto essencial de recursos, e que se focam na integração de negócios antigos e novos, tendem a ter um desempenho melhor do que as empresas que não trabalham na intenção de criar inter-relacionamentos entre suas unidades”.

No caso da Pousada Bravo House, considerando que há uma grande demanda durante o ano todo e a taxa de ocupação média dos quartos é de 70%, os gestores deveriam optar por construir um novo local, pois, dessa forma, podem oferecer diferentes opções aos seus clientes e atendê-los de maneira mais adequada às suas necessidades. Consequentemente, com esse novo leque de opções, perder uma venda também se torna muito mais difícil. Como o terreno é alugado, a construção deve ser feita com contêiner; assim, quando terminar o contrato de locação, podem levá-lo para outro local.

Questão 2: Material didático indicado

- Livros:

- Administração estratégica (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2011) – Capítulo 6.
- Estratégia de produção e de operações (Paiva, Carvalho, & Fensterseifer, 2009) – Capítulos 4 e 6.

- Artigo:

- Antecedents and performance outcomes of diversification: a review and critique of theoretical perspectives (Hoskisson & Hitt, 1990).

Hitt et al. (2011) mencionam que, como a diversificação de atividades pode aumentar tanto o tamanho da empresa como a remuneração administrativa, os gerentes têm motivos para diversificar. Hoskisson e Hitt (1990) salientam que esta diversificação pode ser impulsionada pelos próprios interesses corporativos, ou mesmo em virtude dos desejos e necessidades pessoais dos administradores encarregados da tomada de decisão.

Para Paiva et al. (2009), a diversificação de atividades é uma opção de crescimento e fortalecimento seguida por diversas empresas. Isso pode ocorrer por meio da ampliação de mix de produtos, horizontalização ou diversificação de mercado. Para Rumelt (1986), empresas com atividades diversificadas, mas relacionadas aos negócios originais da empresa, apresentaram melhor *performance* em relação às empresas com atividades diversificadas não relacionadas ao principal negócio da empresa. Importante a consideração de Trechter (1996) de que fatores internos, como melhor desempenho financeiro e aversão a risco, influenciam mais na diversificação de empresas do que os fatores externos, como aproveitamento de oportunidades existentes ou diminuição da participação no mercado.

Os pontos que chamariam, portanto, a atenção de Roger, seriam a diversificação em novo mix de produto e a impulsão pela possibilidade de aumento de faturamento e aversão a risco, conforme a teoria. Os receios para construir um novo local vêm desde a própria fase de construção, pois, como descrito anteriormente, os gestores possuíam algumas dificuldades para construir e atender ao mesmo tempo na pousada já existente. Além disso, poderiam atender um novo segmento de clientes nesse novo local. Já os pontos negativos relacionam-se aos recursos financeiros, visto que terão de gastar com mão de obra, aluguel, funcionários, além da utilização de todos os recursos, o que os deixaria descobertos financeiramente.

Questão 3: Material didático indicado

- Livro:

- Marketing de serviços: pessoas, tecnologia, estratégia (8a ed.) – (Wirtz, Lovelock, & Hemzo, 2021) – Capítulo 9.
- Administração Estratégica de Serviços (Corrêa & Giansi, 2018) – Capítulo 4.

Os desejos e necessidades dos consumidores de serviços são influenciados por publicidades, datas comemorativas e, até recentemente, pela expansão do comércio eletrônico – este último, inclusive, com possibilidade da geração de dados que forneçam aos gestores a capacidade de identificar necessidades e expectativas de cada um (Corrêa & Ginesi, 2018). No caso da Pousada Bravo House, a inserção do negócio no meio eletrônico permite que os irmãos possam coletar os dados dos clientes, tais como fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos, a fim de identificar a qual público se aplica cada um dos negócios, seja na pousada ou nas casas.

Uma das tarefas mais difíceis no meio gerencial é determinar a curva de demanda. Portanto ter informações históricas das receitas, além da pesquisa, tentativa e erro, é um caminho, embora empresas optem por projetar serviços diferentes, tentando atingir um segmento diferente; em todo caso, o objetivo sempre será maximizar as receitas recebidas (Wirtz et al., 2021).

Besanko et al. (2012) reafirmam que a diversificação, quando eficaz, possui negócios amplamente relacionados em termos de tecnologia ou mercado. Assim, como os irmãos Roger e Richard não saíram do segmento de atuação, poderiam ainda investir em novas formas de serviço de hospedagem. Refletindo sobre as necessidades básicas e desejos das pessoas que visitam a região, podemos perceber que, além de um local para descansar, também precisam se alimentar, se deslocar e se divertir. Portanto agregar a venda de comida, bebidas, opções de transportes, oferecer pacotes com ingressos de parques ou festas, locação de bicicletas ou pranchas de *surf* trariam uma diversificação ainda maior de produtos e serviços oferecidos que poderiam maximizar a receita da empresa.

Questão 4: Material didático indicado

- Livros:

- Strategy, structure, and economic performance (Rumelt, 1986).
- Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados (Kotler, 1999).

Rumelt (1986) aponta que a diversificação é a extensão das habilidades possuídas pela firma, que passa a exercer uma nova atividade de produto ou mercado, exigindo ou implicando um aumento da competência administrativa valiosa dentro da firma. Uma nova atividade de negócio pode estar relacionada de diversos modos com a atividade atual da firma, mas ainda requer conhecimento de produção tecnológica, diferentes conceitos de *marketing* e métodos, ou introdução de novas decisões de investimento, planejamento e controle.

Para Kotler (1999), é muito melhor que as empresas foquem suas atividades em nichos específicos e adotem seu posicionamento de acordo com o mercado-alvo escolhido. O diferencial das casas em relação às outras opções de hospedagem que a empresa já tem é de que nelas haverá o espaço *pet* e churrasqueira, assim a demanda maior é por grupo de pessoas, sejam eles familiares ou amigos que buscam passar uns dias na praia, ficar próximo do mar, levar seus animais de estimação, fazer um churrasco. Para atrair esses clientes, é essencial a utilização de ferramentas de divulgação, como aplicativos, *sites*, redes sociais e, principalmente, o Airbnb, que já era utilizado pela empresa antes, mas sem muito retorno, devido às opções de acomodação oferecidas, que não condiziam com o que as pessoas procuravam no aplicativo.

FECHAMENTO

Uma vez que se trata de um caso real, o fechamento do caso pode ser executado com a síntese – pelo moderador – das principais sugestões e alternativas elaboradas pelos alunos e endereçadas à empresa. Quanto ao dilema, os irmãos optaram por construir as casas, conforme detalhado no caso, efetuando uma estratégia de diversificação. O moderador deve garantir que os alunos, enquanto provedores de soluções, apresentem as melhores práticas para o exposto no caso.

Os gestores estavam já vislumbrando uma rentabilidade melhor do negócio, um maior período de “sossego” sem colocar todos os “ovos na mesma cesta”. Portanto a opção por entrar em uma nova atividade de serviço de hotelaria não requeria necessariamente um aumento da competência administrativa dos dois irmãos, que já operavam a pousada. A nova atividade, de diárias de casas, de algum modo ainda pode ser relacionada com a atual atividade da firma, No entanto, seriam necessários novos conhecimentos, especialmente sobre os investimentos em construção, publicidade e estratégias de venda, além de um duplo planejamento e controle, considerando a manutenção das atividades da pousada. Por fim, as limitações deste caso para ensino estão relacionadas às informações financeiras, especialmente das reservas e de fluxo de caixa, as quais os entrevistados preferiram não informar.

REFERÊNCIAS

- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2012). *A economia da estratégia* (5a ed.). Porto Alegre, RS: Editora Bookman.
- Corrêa, H. L., & Gianesi, I. G. N. (2018). *Administração Estratégica de Serviços* (2a edição). Rio de Janeiro, RJ: Grupo GEN.
- Hitt, M. A., Ireland, D. R., & Hoskisson, R. E. (2003). *Administração estratégica*. São Paulo, SP: Pioneira Thompson Learning.
- Hoskisson, R. E., & Hitt, M. A. (1990). Antecedents and performance outcomes of diversification: a review and critique of theoretical perspectives. *Journal of Management*, 16(2), 461-509. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/014920639001600210>
- Kotler, P. (1999). *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo, SP: Futura.
- Paiva, E. L., Carvalho, J. M., Jr., & Fensterseifer, J. E. (2009). *Estratégia de produção e de operações* (2a ed.). Porto Alegre, RS: Bookman.
- Porter, M. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (7a ed.). Rio de Janeiro, RJ: Editora Campus.
- Rumelt, R. P. (1986). *Strategy, structure, and economic performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Salvador, A. B., & Ikeda, A. A. (2019). O uso de metodologias ativas de aprendizagem em MBA de marketing. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(1), 129-143. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1679-395168522>
- Trechter, D. D. (1996). Impact of diversification on agricultural cooperatives in Wisconsin. *Agribusiness*, 12(4), 385-394. Recuperado de [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6297\(199607/08\)12:4<385::AID-AGR8>3.0.CO;2-V](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6297(199607/08)12:4<385::AID-AGR8>3.0.CO;2-V)
- Wirtz, J., Lovelock, C., & Hemzo, M. A. (2021). *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia, estratégia* (8a ed.). São Paulo, SP: Editora Saraiva.

Richard Felipe Savisky

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4907-1606>

Bacharel em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). E-mail: richard.savisky.97@gmail.com

Jailson Lana

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0944-9667>

Doutorando em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI); Professor do Ensino Superior na Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). E-mail: jailson.lana@univali.br

Raul Beal Partyka

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7941-2152>

Doutorando em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP). E-mail: raul.partyka@fgv.edu.br

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Richard Felipe Savisky: Conceituação (Igual); Análise formal (Igual); Investigação (Liderança); Visualização (Igual); Escrita- rascunho original (Liderança).

Jailson Lana: Conceituação (Igual); Curadoria de dados (Liderança); Análise formal (Igual); Investigação (Suporte); Metodologia (Liderança); Administração de projeto (Liderança); Supervisão (Liderança); Validação (Igual); Visualização (Igual); Escrita- rascunho original (Suporte); Escrita- revisão e edição (Suporte).

Raul Beal Partyka: Curadoria de dados (Suporte); Análise formal (Suporte); Metodologia (Suporte); Administração de projeto (Suporte); Supervisão (Suporte); Validação (Igual); Visualização (Igual); Escrita- rascunho original (Suporte); Escrita- revisão e edição (Liderança).