

A DOIS PASSOS DO PARAÍSO: O CASO DA POUSADA BRAVO HOUSE

RICHARD FELIPE SAVISKY

JAILSON LANA

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

RAUL BEAL PARTYKA

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

A DOIS PASSOS DO PARAÍSO: O CASO DA POUSADA BRAVO HOUSE

1 INTRODUÇÃO

O presente caso de ensino é baseado na história real da empresa Pousada Bravo House, uma empresa familiar fundada em 2017, que atua no ramo de hotelaria e hospedagem, localizada na cidade de Balneário Camboriú. Inicialmente, a pousada possuía apenas 3 quartos, que já faziam parte do imóvel que haviam locado em 2016 com outra finalidade, depois 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 a dificuldade para atingir a excelência era ainda maior. A meta dos gestores para aquele local era atingir 10 quartos para locação, pois acreditavam que dessa forma atingiriam uma boa receita. Porém, ao finalizarem o sétimo quarto se depararam com um dilema para a organização, continuar construindo quartos improvisados na própria pousada ou partir para outro local com uma proposta diferenciada.

2 O CASO

Uma sexta feira, manhã de sol e calor, início de dezembro de 2017 e Roger recebe uma ligação no celular. Era um amigo que há tempos não se falavam, da época que Roger morava em Curitiba.

- E aí, como está a vida nova de morar na praia, com o que você está trabalhando agora?

Então Roger respondeu:

- Ah, aqui a qualidade de vida é muito melhor, estou gostando bastante. Estou trabalhando com uma clínica de nutrição e estética que montei a mais ou menos um ano.

- Que legal cara, que bom que você está bem, desejo muito sucesso a você! Final do mês pretendo estar aí em Balneário para passar o réveillon com uns amigos, inclusive, estamos procurando um local para ficar que seja um preço bom e perto da praia, você teria algum para indicar?

- No momento, não sei de nenhum, mas posso ajudar a procurar, único problema é que no réveillon os hotéis e pousadas costumam a cobrar um valor bem mais alto, principalmente os que são próximos da praia.

- Pois é, mas pra nós não precisa de muito luxo, não sendo muito longe da praia está ótimo, vi que tem muita gente procurando e em cima da hora vai ser meio difícil, mas se souber de alguma coisa me avise.

- Claro! Vou dar uma pesquisada aqui e te aviso sim.

Roger então começou a procurar um local que pudesse indicar para seus amigos que tivesse um bom custo-benefício. Foi em algumas pousadas e hotéis próximos a sua clínica e não obteve sucesso. Passou a pesquisar na internet e a maioria dos locais que conhecia já estavam reservados, os que restaram cobravam muito caro ou longe da praia.

Três dias depois Roger retornou à ligação para seu amigo e disse:

- Cara, está bem difícil, infelizmente achei apenas essas duas pousadas que acabei de te mandar pelo WhatsApp, que estão dentro do valor que pretendem gastar...

E seu amigo respondeu:

- Sim, eu vi os locais, parecem ser aconchegantes, pena que não são perto da praia..., mas fazer o que? Vai ter que ser um desses dois.

E Roger disse:

- Também tive outra ideia, como no réveillon a clínica vai estar fechada, com esse valor que vocês vão gastar na pousada eu consigo comprar as camas e disponibilizar as salas de

atendimento para vocês ficarem. A clínica fica a uma quadra da praia, bem mais perto do que essas pousadas, vocês ficarão a dois passos do paraíso.

- Sério cara? Que legal, seria ótimo! Se puder ser dessa forma, para nós ficaria muito melhor.

E assim Roger fez. Em menos de uma semana organizou e comprou tudo para que no Réveillon os amigos estivessem por Balneário Camboriú. De alguma forma, mesmo sem o movimento da clínica estaria girando algum valor monetário com o espaço.

3 A POUSADA

A Pousada Bravo House está localizada em Balneário Camboriú/SC, uma cidade movimentada pelo turismo com diversos restaurantes, bares, baladas, pontos turísticos como o Parque Unipraias, Cristo Luz, Morro do careca.

A Pousada se destaca pela sua localização que fica a 1km da Praia Central de Balneário Camboriú e a uma quadra da Praia Brava de Itajaí que vem crescendo de forma exponencial nos últimos anos, sendo procurada cada vez mais pelos turistas.

São sete quartos disponíveis que acomodam de 2 a 5 pessoas, todos eles possuem tv à cabo, ar condicionado, banheiro privativo. O café da manhã é incluso no valor da estadia e é servido das 8:00 às 11:00 da manhã. Na área externa, de uso compartilhado, possui uma cozinha completa que fica à disposição dos hóspedes caso queiram armazenar algo na geladeira ou fazer alguma refeição. O estacionamento é oferecido de forma gratuita e é localizado em um terreno bem em frente à pousada.

O check-in é feito sempre a partir das 14:00 e o check-out até as 12:00 e a recepção é 24 horas.

Como forma de divulgação foram feitos diversos anúncios nas redes sociais, grupos do facebook, *marketplace*, site, Instagram e outros aplicativos especializados em hospedagens como Booking.com que é o maior colaborador da pousada até o momento e o Airbnb que não atende diretamente ao público-alvo, mas ainda traz algumas reservas.

4 BALNEÁRIO CAMBORIÚ

A cidade de Balneário Camboriú está localizada no litoral norte do estado de Santa Catarina e encontra-se a cerca de 80km da capital do estado, Florianópolis. A principal avenida beira-mar é a Avenida Atlântica e seu famoso teleférico liga a praia central da cidade às praias de Laranjeiras, Taquaras e Estaleiro. Segundo as estimativas do IBGE, a cidade já tem uma população de 145.796 de pessoas. Em 2019, a população estimada do município era de 142.295, a cidade ganhou mais 3.501 habitantes em relação ao ano passado e pode chegar a mais de um milhão durante o verão.

Em uma reportagem publicada pela revista Forbes sobre a ascensão da música eletrônica no Brasil, Balneário Camboriú foi classificada como "a capital da música eletrônica" no país. A cidade também é conhecida pelo apelido de "Dubai Brasileira", devido ao alto número de arranha-céus e turistas, pode se dizer até que existe uma competição entre as construtoras para ver quem constrói o prédio mais alto. Além disso as pessoas que frequentam a região, na grande maioria, costumam ostentar, se exibem na beira mar com seus carros importados, apartamentos luxuosos e lanchas.

São cerca de cinco mil pontos de comércio na cidade, prontos para atender aos turistas e moradores locais, esses lugares oferecem tudo o que há de mais moderno e sofisticado nos mais variados segmentos, trazendo marcas nacionais e internacionais nas lojas de roupas, calçados, produtos eletrônicos e também outlets e o famoso camelódromo que fornece ótimas ofertas.

A culinária gastronômica chama muita atenção dos turistas, a cidade possui mais de 1500 restaurantes, uma variedade enorme de opções como churrascarias, pizzarias, comida

japonesa, frutos do mar, entre outros. Além disso, as noites são muito movimentadas pois 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 Ilha das Cabras é um importante ponto turístico e as travessias para a praia próxima de Laranjeiras ocorrem a bordo de navios semelhantes às embarcações piratas do século XVII, que dão uma volta à ilha antes de retornar novamente a Balneário Camboriú. A cidade também tem uma estátua semelhante ao Cristo Redentor no Rio de Janeiro, chamado "Cristo Luz" e retrata Jesus com um círculo no ombro esquerdo, simbolizando o Sol, que abriga um holofote que brilha para toda a cidade.

Destaca-se como o município com maior densidade demográfica de Santa Catarina, com mais de 2 350 habitantes por quilômetro quadrado. Balneário Camboriú possui uma das maiores densidades de prédios do Brasil. Apesar de possuir poucos habitantes, sua estrutura de casas, edifícios e hotéis comporta aproximadamente 500 000 pessoas, marca ultrapassada nas noites de réveillon. Balneário Camboriú é um dos municípios em melhor posição em termos de qualidade de vida de Santa Catarina e no Brasil.

Balneário Camboriú possui um Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) classificado entre os mais altos do país. O índice avalia critérios como educação, demografia, saúde, renda, trabalho, habitação e vulnerabilidade social. A expectativa de vida média no município passou de 70,1 em 1991 para 78,6 anos em 2010. De acordo com uma pesquisa de 2013 feita pela empresa Urban Systems e que avaliou a qualidade de vida das cidades brasileiras, o município ficou com a quinta colocação entre cidades com mais de 100 mil habitantes e a 16ª posição com relação a todos os municípios.

O turismo é a principal fonte de renda da cidade. Na alta temporada, cerca de 4 milhões de turistas se revezam entre os meses de dezembro, janeiro e fevereiro. Segundo a Secretaria Municipal de Turismo, Balneário Camboriú é considerada um dos principais polos turísticos do Sul do Brasil e recebe turistas de todas as regiões do país e do exterior. São 18 mil leitos divididos entre hotéis, pousadas e casas de veraneio. A cidade também é reconhecida pela sua vida noturna agitada. O setor representa cerca de 13% do PIB da cidade.

5 PRAIA BRAVA

A Praia Brava é um bairro que pertence a Itajaí e fica bem na divisa com Balneário Camboriú, ela era conhecida por ser uma praia muito bonita e pelos famosos Beach Clubs como Warung e o Galeras que já traziam muitos turistas para a região, mesmo possuindo um acesso dificultado por estradas de chão batido que quando chovia a lama tornava o trajeto pior ainda.

Durante a década de 90, o acesso à praia passou por melhorias: a Rodovia Osvaldo Reis foi duplicada e, atualmente, é muito mais fácil chegar à Brava pois em 2003 ao completar 39 anos de emancipação, Balneário Camboriú inaugurou a famosa Estrada da Rainha que possui uma vista panorâmica da orla que liga a beira mar de Balneário até o primeiro acesso à Praia Brava.

Atualmente, a região também já se encontra 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. Boa parte do seu cenário ainda possui natureza preservada: morros cobertos por Mata Atlântica ajudam a compor a paisagem da praia. As águas da Brava são conhecidas por serem claras e refrescantes. As suas ondas fazem com que esta seja 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. Além do surf, outros

esportes aquáticos podem ser feitos no seu mar aberto, jet-ski e kitesurf, por exemplo são frequentemente praticados e o local é palco de campeonatos internacionais.

A Brava também é uma ótima ideia 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, ela tem um potencial muito grande, nos últimos dez anos nota-se um crescimento exponencial no número de obras em andamento, prédios de alto padrão, restaurantes e bares sofisticados que buscam atender um público elitizado.

6 MERCADO HOTELEIRO

O Mercado Hoteleiro é um dos principais segmentos da Cadeia Produtiva do Turismo, tendo como 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)

No Brasil, o setor de turismo é um grande ativo econômico e com o passar dos anos só tende a crescer. Em 2019 O ICV-Tur – índice da pesquisa elaborada pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), em parceria com a Cielo registrou um faturamento de 238,6 bilhões de reais, pode-se identificar um aumento de 5,1 bilhões de reais em relação ao ano de 2017 e criou 163,6% mais vagas de empregos em relação a 2018.

De acordo com uma pesquisa da CNC o emprego no setor de turismo cresceu pela segunda vez consecutiva em 2019 e hoje, há aproximadamente 3 milhões de pessoas que trabalham nesse setor e 67% são de atividades de hospedagem e alimentação.

Os principais segmentos de demanda hoteleira no Brasil são: negócios, lazer e grupos de eventos. Dependendo do tipo do hotel, a participação percentual de cada um desses segmentos varia consideravelmente.

Pode-se dizer que o mercado se encontra bem aquecido para o setor de pousada, pois houve um crescimento considerável desde 2010, hoje a demanda se mantém estável e com tendências positivas de crescimento considerando a diversidade de eventos na região.

As pousadas de modo geral, vêm conquistando grande espaço no mercado brasileiro ao longo dos anos, aproximadamente 73% das hospedagens no país são hotéis e pousadas de no máximo 50 leitos. Outros pontos positivos como a expansão do turismo, o crescimento do mercado corporativo e fortalecimento do mercado interno motivam os investimentos em pousadas. Mas também existem alguns pontos negativos, como o preço de insumos elevado e a falta de mão de obra qualificada.

7 HISTÓRICO E TRAJETÓRIA

Roger é um empresário de 35 anos que já teve outros empreendimentos comerciais, como loja de suplementos de academia, um bar e alguns restaurantes, quando ainda morava em Curitiba/PR.

Em 2016, mudou-se para Balneário Camboriú e novamente seu perfil empreendedor “falou mais alto”, construiu um novo empreendimento, uma clínica de nutrição e estética.

Chegando ao final do ano de 2017 e após dois anos de funcionamento da clínica, Roger 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.

Numa conversa informal com amigos que desejavam veranejar em Balneário Camboriú, Roger, percebeu uma oportunidade de ganhar dinheiro locando seu espaço para

amigos e conhecidos que buscavam hospedagem na cidade, que lotava as acomodações nesse período.

Após os ajustes necessários, a clínica, e futura pousada, lotou já na primeira oportunidade e os cinco quartos improvisados foram alugados com facilidade. Acomodações com valores acessíveis e boa localização foram os pontos fortes para o sucesso. Com um preço acessível e uma localização muito próxima da praia, a clínica, ou pousada improvisada, gerou resultados acima do imaginado. Em relação aos clientes, sabendo que buscavam exatamente uma relação de custo-benefício em hospedagem, a satisfação alta e daí em diante o boca-a-boca foi o a maior divulgação da pousada, e assim, uma fila de espera e reservas se formou.

Com isso, vendo os resultados acontecerem e o dinheiro entrar, Roger passou a ir melhorando cada vez mais as acomodações e no final de janeiro decidiu realmente encerrar as atividades da clínica e transformar todo o espaço em pousada.

Como estava trabalhando praticamente sozinho, viu que precisaria de pessoas para ajudá-lo. Nesse momento chamou seu irmão Richard que ainda morava em Curitiba/PR para ser seu sócio. Richard largou o emprego que tinha, transferiu a faculdade de Administração e seguiu para Balneário Camboriú ajudar seu irmão com a pousada.

Logo construíram mais um quarto e para o carnaval de 2018 já estavam atendendo com um total de seis quartos. Destes quartos, apenas dois possuíam ar-condicionado e os banheiros eram compartilhados. A procura, logicamente, era pelos quartos com ar condicionado e banheiros privativos e 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, mas a exigência de conforto, por parte dos hóspedes aumentam. Particularmente para a Pousada Bravo House, a procura pelos quartos com banheiros privativos, ar condicionado e café da manhã incluso eram os únicos.

Sabendo disso e no intuito de alavancar o faturamento, no decorrer do ano de 2018, foi o que os gestores buscaram fazer, melhorar a estrutura da pousada de modo geral e para isso, instalaram ar condicionado em todos os quartos, construíram banheiros individuais para cada quarto e montaram a estrutura de cozinha e copa para refeições, passaram a servir café da manhã incluso no valor da tarifa.

Com todas as melhorias, a demanda aumentou ainda mais, assim como o faturamento e a segunda temporada foi um sucesso.

Naquele momento, a pousada contava com seis suítes, acomodando no máximo 18 hóspedes, mas ainda havia espaço para construir mais quartos. Inicialmente queriam que a pousada tivesse dez quartos, acreditavam que com esse número teriam uma boa receita.

Roger vivia comentando e fazendo planos:

- Somente esses sete quartos não dão o faturamento que precisamos. Estamos em dois aqui e o lucro não nos dá uma condição de vida, um salário (pró-labore) 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 termos um bom valor financeiro para nós 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 três quartos aumentamos nossa capacidade em quase 50%. Claro, temos que pensar que teremos o trabalho de ocupá-los, mas dada a demanda e as reservas que não podemos aceitar, por causa da lotação, não acho que será esse o problema. Concordava Richard.

- Não temos opção, para vivermos nós dois disso aqui, precisamos aumentar a nossa capacidade. Será um esforço de curto prazo que garantirá uma segurança futura.

Sempre buscando um crescimento que fosse financeiramente sustentável, ao invés de construir todos os quatro quartos de uma vez, optaram por construir um de cada vez. E assim

começaram a construir o sétimo quarto que acomodaria até quatro pessoas, esse fator trouxe um pouco de realidade a dupla de gestores, pois a construção trouxe muitos transtornos:

Richard reclamava:

- Roger, não aguento mais... os hóspedes reclamando da marreta, do martelo, dessas máquinas ligadas o tempo inteiro, vou surtar, cara...

E Roger comentava:

- Eu imagino o que os hóspedes estão sentindo

Richard ainda reclamava:

- Cara, eu vou explodir. Imagino eles que estão pagando para ouvir isso. Manda parar tudo, pelo amor de Deus.

- Ah, como se fosse possível. Temos que terminar esse negócio.

- Olha, se esse barulho não parar, não respondo pelos meus atos. Estou no limite.

E Roger respondeu:

- Não faz drama, rapaz. Logo estará terminado o trabalho.

O quarto levou cerca de três meses para ficar pronto, mas foi concluído a tempo de alugá-lo para o feriado de Sete de Setembro.

Depois do sétimo quarto terminado, o plano era imediatamente iniciar o oitavo, mas dado os percalços passaram a repensar esse próximo passo. Levou-se muito mais tempo do que o previsto e gerou muitos momentos constrangedores por estar atendendo clientes em meio a bagunça de obra.

- Nem sempre o que se planeja acontece como fora planejado, ou melhor, na prática a teoria é outra. Acontecem tantas pequenas coisas, tantos pequenos problemas. São coisas que não estão nos manuais ou nos livros, mas só quem vivencia, faz algo, que sabe como é. Filosofava Roger.

Então naquela noite de quinta-feira, após finalizar a pintura do sétimo quarto, que fora finalizado às pressas para o feriado de Sete de Setembro e em meio a bagunça de obra, já com alguns hóspedes chegando na pousada e com todos os outros quartos reservados, Roger e Richard, sentam-se um pouco no sofá do hall de entrada da pousada, fazem o pedido da janta no IFood, e Roger baixinho comenta com seu irmão:

- Finalmente finalizamos o sétimo quarto, mas para atingirmos nossa meta de dez quartos ainda faltam três...

Seu irmão Richard respondeu:

- Sim, pois é, mais uma etapa concluída, agora temos que começar a pensar no próximo quarto. Já me dá até calafrios.

- Era para estar pronto já se não tivéssemos que ficar esperando o os horários corretos para poder fazer barulho e continuar a obra.

E Richard completou:

- Sim, e o pior que tem uns que acordam tarde ainda, ficamos dependendo deles, está difícil...

Então Roger concordou:

- Pois é, de tarde começa chegar os próximos hóspedes, veem toda essa bagunça, sujeira e barulho, fica muito chato...

Richard questionou:

- Mas fazer o que? Não podemos deixar de alugar os outros quartos.

8 O DILEMA

Depois de alguns minutos refletindo, então Roger respondeu:

- O ideal seria fecharmos 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 isolarmos algumas áreas.

- Sim, não temos o que fazer, temos movimento o ano todo, vamos continuar construindo da forma que dá, no tempo que der, tentando fazer o mínimo de sujeira possível e só fazer barulho entre as 11:00 e as 16:00 que costuma ser mais tranquilo, os hóspedes normalmente saem para trabalhar ou passear.

Roger ainda comentou:

- Sim, exatamente. Outro detalhe que me preocupa é, se fizermos mais três quartos aqui na pousada vai comportar tanto hospede? 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 temos que adaptar muita coisa aqui, essa casa já tem vários probleminhas a serem resolvidos, sinceramente não sei como faremos tudo isso.

E Richard questionou:

- Então você acha que devemos parar em sete quartos? Ou fazermos 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. Finalizou Roger.

E Richard comentou:

- Nossa seria um sonho né?

- Já pensou? Uma pousada top lá, moderna, linda?

- Olha até poderia ser, mas eu não abandonaria essa não, quem sabe uma segunda pousada lá.

- É, mas você sabe que falei com um corretor de imóveis que estava aqui, informalmente, e pelo que ele me falou, não vai ficar muito tempo livre aquilo lá não. Já tem 3 interessados e negociando. Ele até disse que tem a confiança dos donos do terreno e consegue prioridade se quiséssemos, mas creio que mais uma semana, aquilo lá 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 lucro. Mas se quisermos, temos que correr contra o tempo.

- E agora, será que fazemos mais três quartos aqui na pousada ou alugamos aquele terreno e crescemos pra lá. Não acho ruim a ideia, mas...

- Pois é... Aquele terreno era legal né, a localização é muito boa, seria uma ótima oportunidade..., mas temos que tomar a decisão rápido, muito rápido.

- Realmente, mas lá teríamos que fazer tudo do zero, não tem luz, água e o terreno nem plano é.

- A parte boa é que lá podemos construir sem nos preocupar com as reservas da pousada aqui, hóspedes entrando e saindo, barulho, podemos fazer do jeito que quisermos e a algum tempo eu vejo construções serem feitas com contêiner, é rápido, e se precisarmos entregar o terreno futuramente podemos levar pra outro lugar...

Como a pousada foi toda adaptada de uma construção já existente, algumas coisas acabaram deixando a desejar, alguns quartos são muito próximos um do outro e algumas janelas não têm vista para fora, isso acaba sendo prejudicial para algumas reservas e podem acabar em cancelamento. Os próximos três quartos que pretendem construir também seriam adaptados e ainda existe o problema durante a obra que é a perturbação de sossego dos clientes. Dessa forma, partir para um outro local pode ser uma oportunidade para poder fazer os quartos da melhor forma, atendendo todos os requisitos que as pessoas procuram.

Roger então comentou:

- Temos que pensar que gastaremos em torno de R\$300.000,00 para construir tudo e além disso teremos mais um aluguel de 5.000,00 para pagar, teremos que contratar pelo menos mais dois funcionários para nos ajudar e cada funcionário custa em torno de R\$4.000,00.

E Richard questionou:

- E se fizermos diferente? No Airbnb aluga muito mais casas completas do que pousada, talvez podemos 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.

Roger então completou:

- Sim o Booking é a plataforma mais utilizada pela 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, pois o foco é diferente da proposta da pousada.

- Eu ainda acho que existe uma demanda enorme por casas de um e dois quartos e que dariam menos trabalho em relação a prestação de serviço.

Richard fez uma pesquisa de mercado através do Airbnb e identificou alguns diferenciais que as pessoas procuravam na plataforma e falou ao seu irmão:

- Cara, estive pesquisando e o motivo das pessoas escolherem casas no Airbnb é porque gostam de levar seus pets quando viajam, ou gostam de se sentir mais a vontade, quando vão em mais pessoas como grupo de amigos em que podem fazer churrasco... Com as casas podemos agregar tudo isso, podemos colocar churrasqueira, e destinar um espaço para os pets...

Roger então respondeu:

- Olha, isso é bem interessante, conseguiremos atingir públicos diferentes do que estamos acostumados.

Richard concordou:

- Sim teremos uma variedade de opções, quanto mais opções tivermos, melhor será.

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. O gasto para ampliar seria apenas o de construir, pois já possuem funcionários e o aluguel continuaria o mesmo.

Partindo para outro local, teriam gastos extras além da própria construção, como aluguel, internet e novos funcionários, porém poderiam abrir um leque de opções, atingindo diferentes públicos.

Inicialmente com o valor que dispunham para investimento os irmãos poderiam construir duas casas de dois quartos e outras duas casas de um quarto seriam construídas futuramente no mesmo terreno. Essas casas seriam no formato germinado, 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 poderiam ser locadas em torno de 400 reais a diária cada uma e as de um quarto em torno de 250 reais a diária. Além disso, com outro local poderiam manter a pousada atual funcionando sem precisar parar as atividades.

E agora? A decisão precisa ser tomada, o tempo é inimigo. Ficar como está com os sete quartos apenas, aceitando um faturamento menor e uma receita apertada? Construir mais três quartos, gastando menos, mas comprometendo o conforto dos hóspedes e fazendo acomodações improvisadas? Ou investir todas as reservas e construir um novo empreendimento diversificando o negócio?

Figura 1. Receita da Pousada com as Casas

Receitas Casas	
Descrição	Diaria (tarifa média)
Casa de 2 quartos	R\$ 400,00
Casa de 2 quartos	R\$ 400,00
Casa de 1 quarto	R\$ 250,00
Casa de 1 quarto	R\$ 250,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Figura 2. Receita da Pousada com os Quartos

Receitas Pousada	
Descrição	Diaria (tarifa média)
8º Quarto	R\$ 150,00
9º Quarto	R\$ 150,00
10º Quarto	R\$ 150,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Figura 3. Projeção das despesas com a ampliação.

Novas Despesas		
Descrição	4 Casas	3 Quartos
Aluguel	R\$ 5.000,00	R\$ -
Funcionários		
Salários + Encargos	R\$ 8.000,00	R\$ 4.000,00
Internet	R\$ 150,00	R\$ -
Energia elétrica + água + coleta de lixo	R\$ 1.200,00	R\$ 800,00
Construção das novas acomodações	R\$ 300.000,00	R\$ 73.000,00
Impostos	R\$ 1.500,00	R\$ 200,00
Limpeza de terreno + Vigilância	R\$ 450,00	R\$ -

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

9 NOTAS DE ENSINO

As notas de ensino a seguir foram preparadas para o acesso exclusivo dos docentes. A seção informa os objetivos pedagógicos e instrui sugestivamente o docente sobre a utilização do conteúdo.

9.1 Fonte de dados

As informações utilizadas nesse caso de ensino foram baseadas na experiência do autor durante a gestão da empresa e os aprendizados da vida acadêmica nos últimos anos. O caso traz informações de fontes primárias que foram fornecidas pelos sócios da empresa e de fontes secundárias, através de websites e artigos sobre diversificação. O roteiro e acontecimentos são situações reais vivenciadas pelo autor. Tanto o nome da empresa, quanto dos personagens são reais. Apenas alguns dados da tabela são fictícios e adaptados para o caso.

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 mostrou 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. Os alunos trouxeram algumas curiosidades acerca dos valores apresentados e algumas divergências de informações. Na versão posterior, adaptações foram realizadas a fim de resolver tais incompreensões. De fato, a aplicação permitiu aos alunos refletirem e discutirem sobre o tema abordado, apresentando possíveis soluções para o caso.

9.2 Objetivos educacionais

O caso apresentado foi desenvolvido com o objetivo de promover uma discussão teórica do caso e proporcionar, por meio da discussão, o aprendizado, demonstrando aos alunos a necessidade do entendimento do conceito de diversificação. O caso pode ser utilizado em cursos de graduação em pós-graduação em Administração e Gestão. Pode ser aplicado às disciplinas de gestão empresarial e estratégias organizacionais.

O argumento central é trazer aos alunos uma experiência de colocar-se no lugar dos gestores, analisando a situação atual da empresa e o contexto em que se encontra, para um processo de tomada de decisão. Dessa forma, permitir aos alunos desenvolver estratégias de diversificação para maximização dos lucros da empresa e por fim avaliá-las.

9.3 Aplicação do caso

Este caso é destinado aos cursos de graduação e pós-graduação de Administração, especialmente nas disciplinas relacionadas a gestão empresarial e estratégias organizacionais, para discutir o tema sobre diversificação. A aplicação deverá ser feita de preferência em sala de aula. Sugere-se que o professor solicite a leitura prévia do caso. Na sequência faça uma breve reflexão identificando o problema central e tirando as possíveis dúvidas. Feito isso, pode dividir os participantes em duplas para que cada dupla discuta sobre as questões do caso, colocando-se no lugar dos gestores da empresa e por fim apresentem as respostas de forma escrita, baseada em livros e artigos científicos com suas respectivas fontes.

Figura 2: Plano de aula sugerido.

ATIVIDADE	TEMPO SUGERIDO
Leitura prévia do caso	15-20 min
Explicação da atividade	10 min
Reflexão e dúvidas	5 min
Separação dos grupos	5 min
Discussão em grupo	45-60 min
Apresentação dos cenários levantados	20 min
Fechamento pelo docente	20-40min

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

9.4 Questões sugeridas para aplicação

1. Analisando a situação atual da Pousada Bravo House, se você fosse um dos gestores, qual decisão tomaria? Continuaria com apenas sete quartos para não se incomodar? 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 os gestores da empresa, quais seriam os pontos que impulsionariam os interesses em diversificar? 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 poderiam oferecer para satisfazer as necessidades ou desejos dos hóspedes que podem aumentar o faturamento da empresa?
4. Se os gestores da pousada decidirem construir as casas para locação diária, quais seriam os diferenciais que poderiam oferecer, em relação as opções que já possuem, para chamar a atenção das pessoas e atrair novos clientes? De que forma encontrariam esses novos clientes?

9.5 Indicação de resposta das questões sugeridas

Questão 1.

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.

Hall Jr. (1995) relata que a diversificação é frequentemente utilizada na estratégia para expandir mercados, aumentar vendas e consequentemente a lucratividade das firmas. Singh et al. (2001) também acreditam que baixa performance e crescimento limitado influenciam a diversificação.

No caso da Pousada Bravo House, considerando que possuem 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 da maneira mais adequada de acordo com 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 containers, assim quando terminar o contrato de locação podem levá-lo para outro local.

Questão 2.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) dizem que, como a diversificação pode aumentar tanto o tamanho da empresa como a remuneração administrativa, os gerentes têm motivos para diversificar. Hoskisson e Hitt (1990), salientam que a diversificação pode ser impulsionada pelos próprios interesses corporativos, ou mesmo os 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 através da ampliação de mix de produtos, horizontalização ou diversificação de mercado. Os pontos que chamariam a atenção dos gestores para construir um novo local vem 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 cliente nesse novo local. Já os pontos negativos se relacionam aos recursos financeiros, pois terão de gastar, com mão-de-obra, aluguel, funcionários.

Questão 3.

A diversificação é a inserção a novos produtos e mercados, relacionados ou não às atividades atuais da empresa (SOTO, 2003). Para Maslow (1943), as pessoas possuem uma série de necessidades a suprir e vivem em busca dessa satisfação. Ele classifica as necessidades básicas em 5 grupos: fisiológicas, segurança, social, estima, e auto realização.

Pensando nas necessidades básicas e desejos das pessoas que visitam a região, podemos perceber que além de um local para descansar, eles 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.

Rumelt (1986) diz que a diversificação é a extensão das habilidades possuídas pela firma, que passa exercer uma nova atividade de produto ou mercado que requer ou implica 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 investimentos, 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 as outras opções de hospedagem que a empresa já tem, é de que nelas existirá 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, que possam levar seus animais de estimação e que possam fazer churrasco. Para atrair esses clientes é essencial a utilização de ferramentas de divulgação, como os aplicativos, sites, redes sociais e principalmente o Airbnb que já era utilizado pela empresa, mas que antes não tinham tanto retorno devido as opções de acomodação oferecidas que não condiziam com o que as pessoas procuravam no aplicativo.

REFERÊNCIAS

HALL JR., Ernest H. Corporate diversification and performance: an investigation of causality. **Australian Journal of Management**, v. 20, n. 1, p. 1-18, 1995.

HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A. Antecedents and performance outcomes of diversification: a review and critique of theoretical perspectives. **Journal of Management**, v. 16, n. 2, p. 461-509, 1990.

HITT, Michael A.; IRELAND, Duane R.; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

KOTLER, Phillip. **Marketing para o século XXI**: Como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 305p., 1999.

MASLOW, A. H. A. Theory of Human Motivation. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, p. 370–396, 1943.

PAIVA, E. L., Carvalho, J. M., Jr., & Fensterseifer, J. E. (2009). **Estratégia de produção e de operações**. Porto Alegre: Bookman.

PORTER, M. (1986). **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7ª. Ed. Editora Campus.

RUMELT, Richard P. Diversification in industry – United States: strategy, structure and economic performance. **Harvard Business School Classics**, 1986.

SOTO, Maria Gracia García. **El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial**: evidência en las cajas de ahorros españolas. 2003. 289 f. Tese (Programa de Doctorado) – Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Las Palmas de Gran Canaria, Espanha, 2003.