

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
Centro Sócio Econômico - CSE
Departamento de Economia e Relações Internacionais

GIORGIO COLATTO HANNA

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DA EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO DO FLAT
AMSTERDAM

Florianópolis, 2018

GIORGIO COLATTO HANNA

Monografia submetida ao curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito obrigatório para a obtenção do grau de bacharelado.

Orientador: Dr. Luiz Carlos de Carvalho Junior

Florianópolis, 2018

Este trabalho é dedicado ao meu pai Bassan e à minha mãe Ana Cláudia, os meus maiores educadores e incentivadores na conquista de meus objetivos.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 9,00 ao aluno Giorgio Colatto Hanna na disciplina CNM 7107 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior.
Orientador.

Prof. Dr. Francisco Gelinski Neto.
Membro da Banca Examinadora.

Prof. Dr. Fernando Seabra.
Membro da Banca Examinadora.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha mãe Ana Cláudia Colatto, que me educou durante toda a vida e até os dias de hoje; ao meu pai, Bassan George Necola Hanna, que me incentivou para conquistar meus objetivos, principalmente na vida profissional, conseguindo, de uma forma ou outra, transmitir grande parte de sua experiência.

Gostaria também de agradecer ao Renato e à Patrícia pela convivência que temos, como uma família, o que é de grande importância para que eu siga atrás dos meus objetivos, sempre conversando e me aconselhando nas horas que mais preciso.

Aos meus irmãos, Maria Cláudia e Tareq que, por serem mais novos, me colocam na posição de exemplo, o que me incentiva ainda mais a trilhar meu caminho. Obrigado também por serem meus parceiros para qualquer hora!

Agradeço à escola (e os professores da mesma) em que estudei durante toda a minha vida, Colégio Adventista de Florianópolis – Centro (CAF-C), que foi de extrema importância na minha formação como pessoa e também me guiou na vida estudantil, além de formar meus melhores amigos, que levarei para a vida.

Registro também minha gratidão aos meus melhores amigos: Hassan, Antonio, Jorge, Rúben, Tarek, Adibe, Maurício e em especial ao Peter e Rafael, que foram meus parceiros em todos os momentos da minha vida, tanto ruins quanto bons.

Agradeço igualmente à Rayane, por ter sido a minha parceira durante a maior parte dos anos em que estive na UFSC, me ajudando tanto na vida acadêmica quanto na vida pessoal. Deixo meu lembrete também aos meus amigos Nicollas, Raphael, Tiago, Karine e André, que entraram comigo na faculdade e foram de extrema importância para mim no período em que estive cursando Economia.

Sou grato ao professor Luiz Carlos por ter aceito ser meu orientador neste trabalho de conclusão do curso e por toda sua paciência e ajuda durante o desenvolvimento da monografia.

Gostaria de agradecer a todos que, de uma forma ou outra, passaram por minha vida e fazem parte do que me tornei hoje, deixando sempre uma lição ou ensinamento!

RESUMO

O setor de turismo e principalmente os hotéis familiares, vêm enfrentando muitos desafios nos dias atuais, tendo também muita dificuldade em razão da incerteza da economia no futuro. As estratégias de crescimento precisam ser adotadas pela empresa para que se consiga prosperar, alcançar novos nichos de mercado e também aproveitar as oportunidades que surgem no mercado, além de se proteger de contratemplos corriqueiros que surgem no meio do caminho. O objetivo deste trabalho é identificar, analisar e demonstrar as estratégias de crescimento da empresa Flat Amsterdam, que se localiza no bairro de Canasvieiras, na cidade de Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina, tendo como sua atividade principal a hospedagem. O trabalho busca descrever as estratégias de diferenciação e as providências que foram tomadas para atingir os objetivos, como a valorização da marca em redes sociais e pedidos podendo ser realizados pelo *WhatsApp*, agregar o café da manhã na hospedagem, entre outras coisas. Dentro das análises realizadas no trabalho, buscou-se também, evidenciar quais as estratégias de diversificação e cooperação que a empresa utiliza na busca da maximização do seu lucro. Almejando a diversificação, a empresa também realiza o aluguel de cadeiras de praia e automóveis. Já na parte de cooperação, tem-se o serviço de café da manhã, compra de produtos para o empreendimento e principalmente, o serviço de lavanderia. Na tentativa de reduzir seus custos, a empresa opera com a minimização da utilização de produtos de limpeza e com muitas tentativas no tocante ao marketing *online*, buscando diminuir seus custos com comissão para agências de viagens. Para a realização deste trabalho, foi necessário a utilização de um referencial teórico baseado principalmente em Porter, além de um panorama do setor turístico no Brasil, mais precisamente em Santa Catarina e também do mundo, além de uma pesquisa realizada com os sócios da empresa. Ao final do trabalho, pode-se verificar quais foram as estratégias adotadas pela firma para manter o crescimento e abocanhar novos mercados, além de também demonstrar quais são as possíveis estratégias futuras, principalmente de diversificação, que a empresa buscará adotar para continuar crescendo.

Palavras-chave: estratégias de crescimento, Flat Amsterdam, setor turístico, diversificação, diferenciação.

ABSTRACT

The tourism sector, especially family hotels are chasing many challenges nowadays, having as well many difficulties because the economy is uncertain in the future. Growth strategies need to be pursued by the company to thrive, to merge new markets, and also to take the opportunities that can appear, besides protect itself from the crises that could happen in the middle of the way. The main objective of this work is to identify, analyze and demonstrate the growth strategies of the company Flat Amsterdam, located in Canasvieiras neighborhood, in the city of Florianópolis, capital of the state of Santa Catarina. This work tries to describe the strategies of differentiation and which providencies have been taken to reach the goals, such as the branding in social networks and the requests can be made by WhatsApp by the clients, adding the breakfast to the host service, and other things. Whithin the analyzes carried out in the work, it also tried to show the strategies of diversification and cooperation that the company uses seeking the profit maximization. Looking for diversification, the company also makes rental of beach chairs and cars; for the cooperation strategie, it is mainly done by the laundry company, but also for the breakfast is possible to see the cooperation. Trying to reduce the costs, the company operates by minimizing the use of cleaners products and with many attempts at online marketing, seeking to reduce the comission costs to travel agencies. For the development of this work, was necessary to check references, based mainly on Porter, besides a panorama of the touristic sector in Brazil, more precisely in Santa Catarina, and also in the world, besides a research carried out with the partnes of the company. Summarizing, with this work was posible to verify the strategies adoptedes by the firm to maintain the growth and reach new markets, as well as to demonstrate the possible strategies, mainly in the diversification, that the company will try to adopt in order to continue growing.

Key words: Growth strategies, Flat Amsterdam, touristic sector, diversification, differentiation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cadeia de Valor – Adaptado de Porter (1996).....	30
Figura 2 – Crescimento de Desembarques Internacionais.....	33
Figura 3 – Continentes e sua Geração de Renda Turística.....	34
Figura 4 – Variação de Desembarques de Turistas Internacionais (%).....	34
Figura 5 – Desembarque de Turistas Internacionais (em milhões).....	35
Figura 6 – Desembarques de Turistas Internacionais, 2017.....	35
Figura 7 – Receitas do Turismo Internacional, 2017 (US\$ bilhões).....	36
Figura 8 – Índices Gerais de Competitivade – destino Brasil x Capitais: 2008-2015.....	39

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Visitantes no Brasil pelo País Emissor (2015).....	37
Gráfico 2 – Crescimento de Turistas em Território Brasileiro – Índice Base 100 (ano 1994).....	38
Gráfico 3 – Crescimento da Empresa – Índice Base 100 (2013/14).....	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Separação de Categorias e Estrelas nos Meios de Hospedagem segundo a Embratur (2002).....	40
---	----

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

- ABIH** – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
- BNDES** – Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
- CNAE** – Classificação Nacional de Atividades Econômicas
- EMBRATUR** – Instituto Brasileiro de Turismo
- FUNGETUR** – Fundo Geral de Turismo
- IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- Inmetro** – Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
- IPEA** – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
- MPEs** – Micro e Pequenas Empresas
- MTE** – Ministério do Trabalho e Emprego
- MTUR** – Ministério do Turismo
- OMT ou UNWTO** – Organização Mundial do Turismo ou *World Tourism Organization*
- OTA** – *Online Travel Agency* (Agência de Turismo Online)
- PF** – Polícia Federal
- PIB** – Produto Interno Bruto
- RAIS** – Relação Anual de Informações Atuais
- SBClass** – Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem
- SBM** – Sociedade Brasileira de Metrologia
- SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas
- UH** – Unidade Habitacional
- WTTC** – *World Travel & Tourism Council* (Conselho Mundial de Viagens e Turismo)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Tema e Problema de Pesquisa.....	14
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.2.1 Objetivo Geral.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.2.3 Justificativa.....	15
1.3 Metodologia.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 Objetivos da Firma.....	18
2.2 Micro e Pequena Empresa: definição, importância e formas de inserção na economia.....	18
2.3 Estratégias de Crescimento.....	20
2.3.1 Definição de Estratégia.....	21
2.3.2 Estratégias Genéricas (vantagem de custo, diferenciação, foco, "melhor custo").....	23
2.3.3 Outras Estratégias (diversificação, cooperação).....	27
2.4 Cadeias de Valor (atividades de valor).....	30
3 O SETOR DO TURISMO.....	33
3.1 Introdução ao Setor do Turismo Hoteleiro.....	33
3.2 Turismo.....	33
3.2.1 Turismo no Mundo.....	34
3.2.2 Turismo no Brasil.....	37
3.2.3 Turismo em Santa Catarina.....	39
3.2.4 Turismo em Florianópolis.....	40
3.3 Meios de Hospedagem.....	41
4. AS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DA EMPRESA FLAT AMSTERDAM.....	45
4.1 Origem e Histórico da Empresa	45
4.2 Características Gerais da Empresa.....	46
4.3 Produtos Oferecidos pela Empresa.....	47
4.4 Estratégia de Diferenciação de Produto.....	48
4.5 Estratégia de Vantagem de Custo.....	51
4.6 Estratégia de Diversificação.....	53
4.7 Estratégia de Cooperação.....	54

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
REFERENCIAS.....	58

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Nos últimos anos, houve um crescimento da globalização, o que acabou por gerar uma “faca de dois gumes” para as empresas. Por um lado, têm que lidar com concorrências cada vez mais fortes; de outro lado, tal situação cria novas oportunidades.

Este cenário cria uma demanda para que as empresas criem novas estratégias, com vistas a, tanto tirar proveito da situação, quanto se proteger. Em meio à grande competitividade causada pela globalização, as empresas têm de adotar estratégias objetivando proteger-se da concorrência, e juntamente com isso, continuar na direção do crescimento.

Considerando que, além dos fatos acima citados, o Brasil passa por um momento de crise, aumenta a dificuldade da manutenção do crescimento das empresas. Para que se continue (ou retome) o caminho do crescimento, apesar das adversidades, as empresas têm de se adaptar, com planejamento e estratégias novas, para que não sejam ultrapassadas pelos concorrentes. As empresas de turismo, considerando-se os diferentes tipos de turismo – turismo de negócios, turismo religioso, turismo de aventura, turismo de lazer, turismo de eventos, turismo gastronômico, entre outros – são uma fonte de renda muito importante tanto para o Brasil, quanto uma das principais atividades para Santa Catarina e Florianópolis.

Em Santa Catarina, pode-se ver um crescimento das receitas com turismo nos últimos anos, conforme consta na Pesquisa de Demanda Turística – Santa Catarina, da Santa Catarina Turismo (SANTUR, 2017), onde os argentinos aparecem novamente como sendo os principais emissores internacionais no turismo catarinense (cerca de 80%). Porém, com a globalização cada vez mais latente, principalmente a capital do Estado tem visto cada vez mais turistas de diferentes países, até mesmo de fora da América Latina.

O bairro de Canasvieiras, localizado no Norte do município de Florianópolis, em Santa Catarina, é muito conhecido pelos argentinos (principalmente), uruguaios, paraguaios chilenos, entre outros países da América Latina. Todavia, com a experiência que se passa, percebe-se que a cada ano, por influencia da globalização, há um aumento latente de pessoas de diferentes lugares, fora os latino-americanos.

Acredita-se que a sazonalidade do referido bairro vem diminuído com a criação do *Sapiens Park*¹, empregos que são gerados e também com os eventos realizados, o que faz com que novos horizontes sejam almeçados, novas realidades criadas, sendo necessária uma adaptação, criando, deste modo, mais formas de aluguel de imóveis. Dentre as formas de aluguel existentes no bairro, verifica-se a existência de hotéis tradicionais, *apart* hotéis, chalés, casas e apartamentos de temporada, *hostels* e também pousadas.

Dentre as pousadas, na categoria dos *apart*-hotéis, existe o Flat Amsterdam, localizado em Canasvieiras, o qual vem tentando se preparar ante as crises e desafios impostos pela concorrência, e ao mesmo tempo, utilizar de estratégias para o crescimento da empresa.

Verifica-se, do ano de 2014 até o ano de 2018, um crescimento do Flat Amsterdam, o que pode ser observado de acordo com um índice sobre o faturamento da empresa (com base = 100 em 2014). O índice, que em 2013/14 é dado como 100 e fecha a temporada 2017/18 (março a março) com índice 295,39.

Neste contexto, o presente trabalho indicará as estratégias tomadas pela empresa “X” no decorrer dos anos estudados, para conseguir manter o crescimento e não ceder à concorrência, cada vez mais pesada.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as estratégias de crescimento adotadas pelo Flat Amsterdam no período de 2014 até 2018.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Fornecer um panorama geral sobre o setor de hospedagem no mundo e no Brasil.
- Identificar as estratégias adotadas pelo Flat Amsterdam para dar sustentação ao seu crescimento.

1.2.3 Justificativa

¹ Parque de inovação que foi concebido para promover o desenvolvimento de importantes segmentos de Florianópolis, atuando na promoção da ciência, tecnologia, meio ambiente e turismo.

O turismo em Santa Catarina, principalmente em Florianópolis, é uma das principais atividades geradoras de renda. A competição no setor aumenta no mesmo passo em que a globalização está cada vez mais latente. Entretanto, também dá maior oportunidades, com o maior fluxo de pessoas na região.

Devido aos fatos, com o escopo de aprender mais sobre a área e ajudar este pesquisador também em sua vida profissional, optou-se por realizar a monografia sobre o assunto. A fim de se identificar, de forma mais clara, as estratégias tomadas para o crescimento da empresa que atua no setor e assim continuar com o crescimento da empresa durante os anos.

O trabalho contribuirá, também, para outras empresas que buscam viabilizar seus negócios no setor estudado ou, ainda, para empresas competidoras do Flat Amsterdam que buscam soluções para crescer durante os anos.

1.3 Metodologia

Na realização deste trabalho, se utilizou de uma pesquisa do tipo descritiva, com o intuito primordial de descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, sendo que algumas das pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relação entre as variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação. Assim, o resultado é uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa. Naturalmente, houve um levantamento de dados para que se possa estimular maior compreensão dos leitores. (GIL, 2007)

A pesquisa realizada pode ser definida como qualitativa, pois não há preocupação numérica e sim com o aprofundamento na compreensão das estratégias de uma empresa individual para manter o crescimento. (GOLDENBERG, 1997)

Tendo este trabalho o objetivo de identificar e analisar as estratégias tomadas pela empresa Amsterdam Hotelaria Ltda. ao longo dos últimos 4 anos, toma-se uma característica de estudo de caso, definindo-se por: um método que tenta iluminar uma decisão (ou um conjunto delas), porquê elas são tomadas, como são implementadas e com que resultados. (YIN, 2005)

O trabalho partirá de um embasamento bibliográfico coletado em referenciais teóricos relacionados às teorias de estratégias de crescimento e dados que possam ilustrar e facilitar a compreensão do leitor. Pode-se citar duas fontes recorrentes para se obter os dados do cenário atual do setor de hotelaria no Brasil durante o trabalho, que são: Associação Brasileira da

Indústria de Hotéis (ABIH), Santa Catarina Turismo (SANTUR). Também foram utilizadas, como fontes secundárias, para a execução do trabalho, artigos e publicações disponíveis na *internet*.

O passo inicial é dar uma introdução ao segmento em que a empresa em foco está inserida, com análise histórico do setor, comportamento de mercado, concorrência, oportunidades, tendências e projeções em âmbito mundial, nacional e regional. Seguido disto, será apresentada a empresa como inserida no segmento em questão. Dado isso, serão apresentadas e analisadas as estratégias e resultados da empresa Amsterdam Hotelaria Ltda., com base nos dados disponíveis de faturamento, investimento e custos.

A limitação do trabalho concentrou-se no fato de que a empresa estaudada é familiar e, por consequência disto, de capital fechado. Dito isto, é de se saber que não é possível a exploração de todos os números e indicadores financeiros de forma mais aprofundada. Porém, com o objetivo de de facilitar a compreensão do leitor, os dados financeiros referentes à firma serão utilizados em números índice.

Ainda, serão utilizados indicadores de organizações do setor, para fornecer um panorama, podendo identificar o padrão de concorrência e, por fim, analisar as estratégias tomadas pelo Flat Amsterdam para manter o crescimento durante os anos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Objetivos da Firma

A teoria neoclássica tradicional da firma pressupõe que se vise, simplesmente, a maximização de lucros (VARIAN, 2006). Como se sabe, a empresa somente maximiza seus lucros, igualando o custo marginal à receita marginal (VARIAN, 2006), e o lucro é a diferença da Receita Total e dos Custos Totais. Pode se dar o lucro matematicamente pela equação: $\text{Lucro} = \text{Receitas Totais} - \text{Custos Totais}$. Este raciocínio pressupõe que o empresário teria condições de antever a evolução da sua receita e dos seus custos.

Entretanto, de acordo com George e Joll (1983), existe uma série de críticas ao modelo estático da firma, onde toda firma tem por objetivo a maximização dos lucros. A primeira objeção citada pelos autores é de que apesar de a maximização parecer simples, na prática não é. As empresas se instalam em ambientes incertos e dinâmicos, o que faz com que os empresários não consigam se comportar sempre de maneira a maximizar os lucros. A segunda objeção é o fator que as firmas podem ter objetivos diferentes, como por exemplo, visar o crescimento ou a maximização de vendas (que não necessariamente se transforma em maximização de lucros). Isto ocorre com certa normalidade em empresas com sociedades anônimas, por exemplo, onde o administrador pode ter interesse distinto ao de maximizar lucros, ao buscar, por exemplo, o crescimento da firma.

Como mostram os autores George e Joll (1983), uma das alternativas à teoria da maximização dos lucros se baseia no fato de que nas modernas economias capitalistas avançadas, a propriedade da empresa está divorciada do seu controle. As grandes empresas, que tem grande parte da sua propriedade dividida em inúmeros acionistas, são controladas por gerentes e, pelo fato de a propriedade ser difundida em tantos proprietários, não se consegue exercer o controle necessário sobre a gerência, deixando o responsável pela empresa de tomar decisões para a firma da forma que deseja, não sendo necessariamente em busca da maximização de lucros e sim em busca do alcance de outros objetivos, tais como o crescimento da empresa, o aumento da receita ou um incremento da satisfação pessoal.

2.2 Micro e Pequena Empresa: Definição, Importância e Formas de Inserção na Economia

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs), são essenciais para a economia brasileira, primordialmente pela sua capacidade de empregar, trazendo grandes benefícios para a economia do país, bem como, por sua desconcentração geográfica.

As MPEs possuem maior possibilidades de adequação ao seu ambiente, devido à proximidade com seus clientes, empregados, fornecedores e comunidade; são, ainda, grandes geradoras de emprego e renda, possuem um uma vasta diversidade de produtos e serviços, além de estar inseridas em vários meios sociais e locais da sociedade brasileira.

Nesse ambiente, as micro e pequenas empresas apresentam-se como uma alternativa e uma resposta ao mercado produtivo, aproveitando as oportunidades de negócio que surgem. Assim, oportunizam para o seu dono a chance de auferir renda através da atuação empreendedora. (BENTES, 2017 – 2018)

“As micro e pequenas empresas (doravante MPE) possuem grande importância em qualquer economia do mundo. Sem exagero, essas empresas são as únicas capazes de levar bens e produzir serviços em qualquer lugar para qualquer cidadão, do mais perto ao mais remoto, a fim de atender necessidades individuais ou coletivas.” (BENTES, 2017 – 2018)

As micro e pequenas empresas se mostram nas características próprias de gestão, inserção no mercado e competitividade, de acordo com Gonçalves (1994) “em países como o Brasil onde há alto desequilíbrio regional, micro e pequenas empresas podem apresentar um importante papel para a descentralização industrial. ”

“O papel das MPMEs [Micro Pequenas e Médias Empresas] tem sido discutido e muitos países têm intensificado os investimentos para esses empreendimentos, que são responsáveis na maioria dos países desenvolvidos pela maioria da produção industrial e também do oferecimento de novos postos de trabalho.” (SILVA, 2004, p. 30)

Cumpramos ressaltar que referidas empresas possuem tratamento jurídico distinto e beneficiado no Brasil, assegurado pela Carta Maior de 1988, conforme dispõe o artigo 179, com o objetivo de estimular a atuação de pequenos empreendedores, através da simplificação de obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias e de outros benefícios de inclusão socio-econômica. (BRASIL, 1988)

O conceito das MPEs não é pacificado, de modo que cada país acaba por adotar formas particulares e de acordo com suas realidades de mercado (GONÇALVES, 1994).

O Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei Complementar Federal n. 123/2006) diferencia e define as microempresas e empresas de pequeno porte pela receita bruta anual. (BRASIL, 1996)

Por sua vez, o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas) e a RAIS/MTE (Relação Anual de Informações Sociais / Ministério do Trabalho e Emprego do Governo Federal) promovem a classificação das referidas empresas baseada no número de empregados que compõem suas estruturas.

Adelino Bortoli Neto (1980) descreve que as microempresas e empresas de pequeno porte atuam geralmente em setores mais tradicionais da economia, como o comércio varejista e serviços.

Atualmente, existem vários indicadores utilizados capazes de classificar a empresa quanto ao seu porte. No Brasil, existem dois métodos que mais se destacam no momento da avaliação, um método que leva em consideração o número de funcionários e um outro que leva em conta o faturamento, sendo que ambos podem receber classificações diferentes, se considerados os critérios adotados pelos agentes classificadores (IBGE, Sebrae, BNDES) e também o disposto na legislação vigente aplicável à micro e pequena empresa (BRASIL, 2006).

No Brasil, a peculiaridade está no potencial de transformação social dessas empresas e no fato de se constituírem nas maiores empregadoras, além de serem responsáveis por 27% do produto interno e empregarem mais profissionais com carteira assinada do que as médias e grandes. (BENTES, 2017 – 2018)

Percebe-se que a natureza econômica fundamental da atividade empresarial tem características específicas quanto aos fatores de produção, para que os produtos se tornem atrativos ao mercado consumidor, ensejando lucro como resultado, ocupando importante espaço na cena empresarial nacional e contribuindo, de maneira expressiva, para o desenvolvimento econômico do país.

2.3 Estratégias de Crescimento

Para Toledo & Anselmo (2003) a primeira perspectiva da estratégia diz respeito às estratégias de crescimento. A mencionada categoria, engloba o modo como a empresa atua. Assim sendo, seus negócios, produtos, mercados e o escopo vertical ou grau de integração na cadeia de valor da indústria. A estratégia de crescimento abarca, também, nos meios que a empresa emprega para atingir objetivos, podendo ser via desenvolvimento interno, aquisições e/ou fusões e alianças estratégicas. (TOLEDO e ANSELMO, 2003).

Segundo Las Casas (2011), estratégia depreende a observância dos fatores externos que operam no ambiente empresarial e a seleção da melhor forma de avanço e expansão para alcançar diferentes posições. É de suma importância compreender que cada caso é diverso do outro, devendo ser tratados a partir de suas peculiaridades. E o que mais importa é a combinação de táticas a partir de uma análise das ameaças e oportunidades com os pontos fortes e fracos analisados.

O processo de crescimento foi formalizado em 1962 por Chandler. O autor acreditava que as estratégias de crescimento adotadas pelas organizações americanas entre 1880 e 1900 eram distintas.

“Foram caracterizadas pela utilização da estratégia de consolidação horizontal dos mercados e pelo uso da integração vertical dos estágios de produção. Após a entrada no século XX, notou-se que o crescimento das empresas americanas foi comprometido em função do desequilíbrio entre a oferta e a demanda no mercado americano, obrigando tais empresas a seguirem três estratégias alternativas de crescimento: 1) a expansão geográfica dos mercados e das fontes de matéria prima para o exterior; 2) a expansão das linhas de produtos para os consumidores existentes; e 3) o desenvolvimento de novos produtos para novos mercados.”

Neste diapasão, Toledo & Anselmo (2003) assinalam que, posteriormente, Ansoff organizou os apontamentos de Chandler por meio do conceito de vetor de crescimento.

Assim, é possível extrair que a estratégia de carteiras proposta por Ansoff (1990) compõe-se do conceito de estratégia de crescimento apontado por Toledo & Anselmo (2003), haja vista que a estratégia de carteiras busca o crescimento por meio de seus negócios.

Nos ensinamentos de Lambin (2000), são três os tipos de estratégia de crescimento: 1) crescimento intensivo; 2) estratégia integrada e 3) crescimento pela diversificação.

Tais estratégias visam o crescimento da empresa e devem resultar em aumento das vendas. Assim, serão apresentadas as principais estratégias adotadas pelas empresas para a obtenção de seu crescimento no mercado.

2.3.1 Definição de Estratégia

Analisando mais profundamente a terminologia “estratégia”, descobre-se que a mesma foi concebida na Grécia Antiga, expressando o significado: “a arte do geral” e, posteriormente, passou-se a utilizá-la para fins militares, denotando a “general, arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho”. (MEIRELLES, 1995).

Nos ensinamentos de MINTZBERG (1996), foi apenas em 450 a.C que a palavra estratégia começou a ser utilizada para descrever habilidades administrativas, quando passou a significar habilidades gerenciais (administrativas, de liderança, de oratória, poder). E em 330 a.C, o seu significado passou a se estender a habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governabilidade global.

Em linhas introdutórias, cumpre ressaltar que o termo estratégia teve várias fases e significados, evoluindo de um conjunto de ações e manobras militares para a disciplina do conhecimento administrativo.

Para Hitt et al. (2002), as estratégias de negócio correspondem à posição que a empresa se encontra em relação a seus concorrentes. Para tanto, faz-se necessário que a empresa tome determinadas decisões, a fim de determinar se as medidas adotadas proporcionaram ou não o desempenho e atividades diversas dos seus concorrentes.

“Por sua abrangência, o conceito de estratégia apresenta um paradoxo, pois exige a integração de uma série de teorias e enfoques, o que impede o completo registro de seus conceitos e abordagens. Dependendo do contexto no qual é empregada, a estratégia pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros, numa tentativa de exprimir os conceitos necessários para defini-la.” (MINTZBERG 1996).

Thompson Jr et al. (2002) conceituam estratégia como sendo um “conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. (...) é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho”.

Michael Hitt et al. (2002) possuem um entendimento diferenciado, mais operacional do conceito de estratégia, definindo estratégia como sendo “a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possam tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados”.

As estratégias, no entanto, nunca serão puramente deliberadas ou totalmente emergentes. Elas sempre cairão no continuum entre estes extremos, dado que as primeiras implicam a não ocorrência de qualquer aprendizado, enquanto que as segundas implicam a inexistência de qualquer controle sobre a implementação da estratégia.

2.3.2 Estratégias Genéricas (vantagem de custo, diferenciação, foco, “melhor custo”)

Segundo Hitt et al. (2002) as empresas contam com quatro estratégias genéricas para explorar uma vantagem competitiva, dentro de um alcance competitivo específico: “liderança em custos, diferenciação, liderança em custos focada e diferenciação focada.”

Para o autor, há uma quinta estratégia - estratégia integrada de liderança/diferenciação de custos - que surgiu após o interesse e esforço de uma organização para verificar os meios mais eficientes de explorar suas vantagens competitivas.

Para Porter (1999), estratégia competitiva genérica “é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria. ”

Deste modo, uma empresa pode melhorar a sua atratividade ou até mesmo a posição competitiva.

“Ainda que a atratividade em uma determinada indústria seja resultado de elementos sobre os quais a empresa pouco pode influir, ela pode se apresentar maior ou menor, dependendo da estratégia competitiva que essa empresa escolha. Da mesma forma, a posição competitiva da empresa também pode variar de acordo com a escolha da sua estratégia. Portanto, conclui-se que, ao mesmo tempo em que a escolha da estratégia competitiva é resultado das características do meio ambiente, ela também é responsável por provocar mudanças nesse meio. Há uma sinergia entre estratégia competitiva e ambiente, em que um responde às manifestações do outro.” (PORTER, 1999)

A posição relativa da empresa dentro de uma indústria é um fator que implica na escolha da estratégia de forma adequada, tendo em vista que é esta posição que determina relativamente a rentabilidade dessa empresa em relação à média da indústria. Assim, para que se obtenha um bom desempenho a longo prazo, faz-se necessário que a organização demonstre uma vantagem competitiva sustentável. (PORTER, 1999)

Ao optar por uma estratégia de negócios, a empresa está sujeita a dois tipos de vantagens competitivas: “custo mais baixo do que a concorrência ou capacidade de liderar e diferenciar um preço liderado e superior ao custo adicional da empreitada.” (HITT et al., 2002)

Estas duas vantagens competitivas, integradas à faixa de atuação eleita pela empresa, geram, por si, três estratégias genéricas para obtenção de melhor desempenho em uma indústria: liderança de custo, diferenciação e enfoque. A estratégia enfoque tem duas variações: enfoque no custo e enfoque na diferenciação. (HITT et al., 2002)

De acordo com Porter (1999):

“A estratégia de liderança no custo é a de mais fácil entendimento. A empresa que adota essa estratégia tem como características um escopo amplo, atendendo a diversos segmentos do mercado. Oferece um produto padrão e procura obter vantagens de custo absoluto e de escala em todas as fontes. Entretanto, um líder de custo não deve desconsiderar a diferenciação uma vez que precisa garantir que seu produto tenha padrões mínimos de qualidade para garantir a competição com outros. A Northwest Airlines descuidou-se e enfrentou esse tipo de problema. No entanto, a Companhia percebeu o que estava ocorrendo e investiu em marketing, serviço de passageiros e de agentes de viagem para melhorar sua posição e alcançar um patamar de concorrência na indústria da aviação.”

De acordo com Hitt et al. (2002), para se adotar a estratégia de liderança em custos, é necessário um enfoque constante em reduzir os custos para um nível inferior aos da concorrência. Entretanto, Vanguard sugere que as estratégias de lideranças de custos devem ser implementadas juntamente com a atenção de serviço ao cliente e demandas de novos produtos, não apenas realizando cortes. As empresas líderes em custos, na maioria das vezes, conseguem reduzi-los por meio de investimentos e instalações em escala eficiente, com rigoroso controle de custos e despesas gerais, minimizando as despesas nas áreas de serviços, força de vendas e P&D.

A estratégia de diferenciação fundamenta-se em disponibilizar produtos, com características específicas, que viabilizam a cobrança de um preço-prêmio. O componente diferenciador de cada produto pode mudar, o que possibilita que diferentemente da estratégia de liderança de custo, exista mais de uma empresa auferindo vantagens da escolha por essa estratégia. De maneira semelhante à liderança de custo, o diferenciador também deve se atentar com o custo, pois sua estratégia pode ser batida por concorrentes com preços significativamente reduzidos. (PORTER, 1991)

Para Thompson Jr. et al. (2007):

“As estratégias de diferenciação são atraentes sempre que as necessidades e preferências dos compradores são muito variadas para ser plenamente satisfeitas por um produto padronizado ou por vendedores com capacitações idênticas. Uma empresa, tentando sucesso por meio de diferenciação, precisa estudar as necessidades e o comportamento dos compradores para saber aquilo que eles consideram possuir valor e quanto estão dispostos a pagar por ele. Em seguida, precisa incorporar os atributos desejados pelos compradores à sua oferta de produtos ou serviços para diferenciá-la claramente dos concorrentes.”

A diferenciação bem-sucedida permite que uma empresa:

→ consiga fixar um preço elevado por seu produto; e/ou

- ➔ aumente as vendas unitárias (porque mais compradores serão atraídos por características diferentes); e/ou
- ➔ obtenha fidelidade dos compradores para a sua marca (porque alguns compradores sentem grande atração pelas características distintas).

A empresa pode falhar em suas estratégias de diferenciação quando os compradores não valorizam a diferenciação da mesma ou quando a abordagem de diferenciação adotada pela empresa é facilmente copiada ou igualada pelos concorrentes. (THOMPSON JR. et al., 2007)

Para Hitt et al. (2002), a estratégia de diferenciação não deve focar no custo e sim em investimentos para a criação e desenvolvimento de características que diferenciam um bem ou produto. A empresa que utiliza desta estratégia tenta diferenciar o seu produto em todas as dimensões do produto dos concorrentes, “quanto menos semelhança entre os bens e serviços da empresa e os da concorrência, mais protegida ela estará de seus rivais.” (HITT et al., 2002)

De acordo com Hitt et al. (2002):

“Um produto pode ser diferenciado em um número ilimitado de aspectos. Características incomuns, serviço ao cliente de pronta-resposta, inovações rápidas de produtos e liderança tecnológica, prestígio e *status* percebido, gostos diferentes, projeto de engenharia e desempenho são exemplos de abordagens à diferenciação. Na verdade, qualquer coisa que a empresa possa fazer para gerar valor real ou percebido será base de diferenciação. O desafio é identificar as características capazes de gerar valor para o cliente.”

Thompson Jr. et al. (2007) conceitua em seu texto, a diferença entre valor percebido e valor sinalizado, demonstrando também a importância de cada um:

“Os compradores poucas vezes pagam pelo valor que não percebem, não importa quão reais possam ser as características adicionais. Portanto, o sobrepreço resultante de uma estratégia de diferenciação reflete o *valor realmente proporcionado e o valor percebido* pelo comprador (mesmo que não seja realmente oferecido). Os valores real e percebido podem diferir sempre que os compradores têm dificuldade para avaliar qual será sua experiência com o produto. O conhecimento incompleto por parte dos compradores, muitas vezes, faz com que julguem o valor com base em parâmetros como o preço (nos casos em que preço denota qualidade), embalagem atraente, campanhas de propaganda extensivas (isto é, o quanto o produto é bem conhecido), conteúdo dos anúncios e imagem, a qualidade das brochuras e das apresentações de vendas, as instalações do vendedor, a lista de clientes do vendedor, a participação de mercado da empresa, o tempo que a empresa existe e o profissionalismo, a aparência e a personalidade dos funcionários do vendedor. Tais parâmetros de valor podem ser

tão importantes quanto o valor real (1) quando a natureza da diferenciação é subjetiva ou difícil de quantificar, (2) quando os compradores estão comprando pela primeira vez, (3) quando compras adicionais não são frequentes e (4) quando os compradores não são sofisticados.”

A terceira estratégia genérica classificada por Porter (1999) é o enfoque:

“A empresa que opta por esse tipo de ação está procurando obter uma vantagem competitiva em apenas um segmento do mercado e, portanto, não tem uma vantagem competitiva geral. Essa estratégia associa-se às outras duas, gerando duas subdivisões: enfoque no custo e enfoque na diferenciação, que possuem as mesmas características já mencionadas, porém, neste caso, em segmentos-alvos específicos. Essa estratégia mostra-se eficaz em casos de um segmento de mercado que esteja sendo negligenciado pelas empresas de escopo amplo. A percepção da existência desse segmento é um passo importante na definição da estratégia do negócio. Normalmente, existe espaço para diversas empresas de enfoque na mesma indústria, basta que elas escolham segmentos-alvos diferentes.”

Se uma empresa, inteirada ou não das diferentes opções de estratégia, pretende se ligar a todas, geralmente não atinge nenhuma delas, assim ela não possui vantagem competitiva. É o que Porter (1999) chama de ‘meio-termo’. Uma empresa que está no meio-termo só terá boa rentabilidade, se possuir uma estrutura altamente favorável ou no caso de seus concorrentes se encontrarem na mesma posição de meio-termo. Ainda assim, esta organização terá lucros mais baixos que se seus concorrentes que atingirem alguma das estratégias genéricas.

Destarte, uma das estratégias genéricas, somente é atingida adequadamente se for sustentável frente aos concorrentes, assim gerando resultados positivos.

A quarta estratégia genérica, que é citada por Thompson Jr. et al. (2007, p. 150), que é a do fornecedor com o melhor custo, busca oferecer aos clientes o maior valor pelo dinheiro, tendo como objetivo proporcionar qualidade superior aos compradores, buscando satisfazer e superar as expectativas dos clientes de acordo com os preços pagos. Uma empresa atinge o patamar de melhor custo se possui capacidade para incorporar atributos atraentes a um custo menor. Dentre estes atributos, podem estar o bom desempenho, a qualidade do produto ou até o atendimento ao cliente.

É importante diferenciar a estratégia de fornecedor com o melhor custo da estratégia de fornecedor com custo baixo, como mostra Thompson Jr. et al. (2007):

“Ser um fornecedor de melhor custo é diferente de ser um fornecedor de custo baixo, porque as características sofisticadas adicionais acarretam custos adicionais (que um fornecedor de custo baixo pode evitar oferecendo aos compradores um produto básico com poucos detalhes).
(...)”

Do ponto de vista de posicionamento competitivo, as estratégias de melhor custo são, portanto, um elemento *híbrido*, equilibrando uma ênfase estratégica no custo baixo *versus* uma ênfase estratégica na diferenciação (características oferecidas a um preço que constitui valor superior).”

2.3.3 Outras Estratégias (diversificação, cooperação)

A estratégia de diversificação de atividades representa um processo sistemático que possui por finalidade alcançar novas chances e possibilidades de atuação para o crescimento da empresa em novos mercados.

A empresa pode desejar o crescimento preferindo alternativas que explorem novos campos ao invés de ficar limitado a mercados conhecidos, por meio da diversificação de suas atividades. (KON, 1994).

A partir de uma escolha consciente, visando elevar a empresa para além dos seus mercados concorrentes, os resultados permitem a ampliação de suas atividades, aumentando a sua capacidade de acumulação, possibilitando um crescimento empresarial. (BRITTO, 2002)

Britto (2002) apresenta algumas possibilidades de diversificação de atividades por parte das empresas:

- a. Diversificação horizontal: Acontece por meio da diversificação, através da introdução de novos produtos, que por sua vez possuem alguma relação com os produtos que a empresa já trabalha. Estes novos produtos a serem introduzidos devem possuir algum grau de relação em termos de mercado e que possam ser utilizados nos mesmos canais de distribuição já adotados pelos produtos originais da empresa.
- b. Diversificação (integração) vertical: Este processo de diversificação está associado ao controle da empresa sobre os diferentes estágios da cadeia produtiva. A empresa terá controle sobre mais de um estágio de sua produção. Seja na expansão para o controle de estágios anteriores do seu processo produtivo de seu produto original, ou estágios posteriores ao seu processo de produção.
- c. Diversificação concêntrica: Esta diversificação está relacionada a expansão das competências essenciais e originais da empresa. Assim, a empresa utilizando do mesmo núcleo de competências essenciais, pode obter vantagens competitivas que possivelmente a favoreçam na entrada em novas áreas de atuação. A empresa diversificada concetricamente estará presente em diferentes mercados relacionados entre si do ponto de vista das capacitações gerenciais, utilizando-as para operar mais de uma atividade com o mesmo sucesso.
- d. Diversificação em conglomerado: Este tipo de diversificação, consiste numa redução na relação entre as atividades da empresa. A empresa diversifica devido a fatores tecnológicos, ou surgimento de novas possibilidades de investimento mais atrativas que as atividades originais da empresa. Impactos radicais de inovação tecnológica podem ser os grandes responsáveis por tal diversificação. A motivação pode estar ligada a possibilidade de identificar alguma relação entre as diversas atividades da empresa, através de um bom desenvolvimento de tecnologias gerenciais e atividades de planejamento.”

O autor utiliza como fundamentação dois métodos para considerar a implantação das estratégias de diversificação na empresa, sendo o primeiro a vicinalidade entre as atividades que a empresa já exerce e as atividades que pretende exercer.

Neste cenário, é imprescindível investigar o local dos diversos processos da cadeia produtiva, analisando se há imediações que favoreçam o estabelecimento desta estratégia de diversificação. Em sendo positivo, poderá a empresa escolher por movimentos de diversificação horizontal e diversificação vertical. O segundo critério analisado pelo autor, diz respeito ao grau de semelhança entre as atividades que a empresa exerce, e as novas atividades que a empresa pretende exercer. Considerando as suas competências produtivas, competências gerenciais, que serão os encarregados pelos resultados do processo. Este processo está mais ligado às diversificações concêntricas e em conglomerado.

Para Thompson Jr. et al (2007) a diversificação merece muita atenção quando se está em um setor onde as oportunidades de mercado e vendas estão declinantes, fazendo com que haja uma estagnação no seu principal negócio. Entretanto, segundo Thompson Jr. et al (2007, p. 269) existem outras quatro situações nas quais uma organização se torna uma forte candidata para a diversificação, que são:

1. Quando vislumbra oportunidades de expansão para setores cujas tecnologias e produtos complementam seus atuais negócios.
2. Quando pode impulsionar competências e capacitações existentes, expandindo-se em negócios onde esses mesmos recursos fortes são fatores importantes de sucesso e ativos competitivos valiosos.
3. Quando a diversificação para negócios fortemente relacionados cria possibilidades para a redução de custos.
4. Quando possui uma marca poderosa e muito conhecida que pode ser transferida para os produtos de outras unidades e, conseqüentemente, usada como um instrumento para aumentar as vendas e os lucros de tais unidades.

Outra estratégia de suma importância, trata-se da estratégia de cooperação. Esta é realizada através de alianças estratégicas. Assim, são colaborações onde duas ou mais empresas elaboram projetos específicos ou apoiam-se mutuamente em certa área de negócio. Neste ínterim, essas empresas podem dividir seus custos, riscos e os benefícios de explorar e arriscar em novas viabilidades de negócios.

“Estas alianças são constituídas por joint-ventures, acordos de franquia/licenciamento, pesquisa e desenvolvimento conjuntos, operações conjuntas, acordos de marketing conjuntos e consórcios. Estas alianças podem ter caráter temporário, sendo utilizadas somente durante o tempo do projeto, sendo desfeitas após a conclusão do objetivo traçado, ou então a longo prazo.”
(BRITTO, 2002)

Já para Hitt et al (2002) existem diferentes tipos de alianças estratégicas de cooperação, que são:

- **Joint venture:** duas ou mais firmas criam uma companhia independente combinando parte de seus ativos, estabelecendo relações de longo prazo, transferindo conhecimento tácito, podendo gerar uma importante fonte de vantagem competitiva. Comumente, as firmas sócias possuem uma porcentagem igual das ações de uma *joint venture*.
- **Aliança estratégica acionária:** normalmente, os sócios possuem diferentes porcentagens de capital social no novo empreendimento. Muitos IDE são completados através deste tipo de aliança, como as feitas por companhias americanas e japonesas na China. Estas, sendo consideradas mais eficientes para transferir *know-how* entre as firmas, porque estão mais próximas do controle hierárquico do que as alianças sem participação acionária.
- **Alianças sem participação acionária:** esse tipo de aliança é formada através de acordos contratuais entre empresas sem que haja compartilhamento de capital social; assim, uma das firmas fornece, produz ou distribui os bens e serviços da outra. Como não envolvem a formação de uma empresa separada ou investimentos no capital social, esse tipo de aliança é meno formal e exige menos compromissos da parte dos sócios do que as anteriores, tendo também uma menor transferência (e dependência da mesma) de conhecimentos tácitos entre os sócios.

Estas alianças detêm dois benefícios principais. Em primeiro, a empresa pode continuar possuindo sua independência, tomando decisões com a devida autonomia, mas em conjunto possibilitando uma capacidade para efetuar projetos de maior porte através de poucos custos burocráticos e de coordenação. O segundo benefício, pode ocorrer para cada empresa de modo que não precisam arcar com o custo total e os riscos de explorar sozinha novas oportunidades do negócio. Todavia, a desvantagem que mais chama a atenção, resulta que desta formação de aliança, está relacionada ao fato de que uma das empresas parceiras pode vir receber mais do que oferece, isto é, um dos parceiros que possui menos conhecimento ou menos tecnologia

avançada que os outros e pode, no futuro, utilizar as tecnologias e conhecimentos que adquiriu através da aliança e, futuramente, competir diretamente com seus parceiros mais avançados. Além disto, os lucros da aliança devem ser compartilhados entre os participantes da mesma. (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2009).

As razões para a constituição destas alianças estão conectadas por temas políticos, econômicos e tecnológicos. Podem ser feitas por intermédio de anuência com parceiros locais, atribuindo vantagens a parceiros estrangeiros ou por meio dos ganhos proveniente de alianças, que a empresa por si só não atingiria.

2.4 Cadeias de Valor (atividades de valor)

A cadeia de valor é um critério que assessora a exploração das atividades específicas de uma empresa, podendo produzir valor superior e competitividade no mercado. As atividades desempenhadas possuem por finalidade agregar mais valor ao cliente e à própria marca. Importa mencionar que a maneira que tais atividades são executadas é um fator determinante para a possibilidade de obter custos mais baixos e maior diferenciação, afetando diretamente o lucro e o valor da empresa. (PORTER, 1999).

“As atividades de valor consistem em analisar e empregar os insumos adquiridos, os recursos humanos, e uma forma de tecnologia para executar as funções necessárias. Assim, no momento seguinte é necessário analisar a estratégia, identificando de que forma a mesma pode ser utilizada como ferramenta para ganhar vantagens competitivas no mercado, seja através da liderança de custos ou da diferenciação do produto.”

(PORTER, 1989)

No modelo de cadeia de valor de Porter (1999), as atividades são formadas por um conglomerado de ações criadoras de valor em cada um dos processos produtivos da organização, desde as fontes de matéria prima, passando pela compra e recebimento através de fornecedores dos produtos ou componentes, até a fabricação do produto final entregue para o cliente consumidor.



Figura 1 - Cadeia de valor. Adaptado de Porter (1996)

Porter (1999) mostra em seu texto, como na *Figura 1 acima*, tanto as atividades primárias quanto as atividades de apoio. Começando pelas atividades primárias mais importantes para o tema, que será estudado no desenvolvimento deste trabalho, que são as seguintes:

- ➔ **Logística de entrada:** processos relacionados à recepção, controle de estoque, transporte e relacionamento com os fornecedores.
- ➔ **Marketing e vendas:** processos que a empresa realiza para convencer os seus possíveis clientes de adquirir seus produtos ou serviços.
- ➔ **Serviços:** são as atividades relacionadas ao auxílio ao consumidor e também ao pós-venda, o que pode fazer com que haja um aumento no valor do produto/serviço para o cliente.
- ➔ **Operações:** inclui maquinaria, embalagens, montagem do produto e todas as atividades de criação de valor até o produto final que pode ser vendido aos seus clientes.
- ➔ **Logística de saída:** atividades relacionadas à entrega do produto ou serviço ao cliente, incluindo armazenamento e distribuição, podendo ser internos ou externos à organização.

Já as atividades de apoio, podem ser diferentes para cada setor da empresa, mas as principais citadas pelo autor são:

- **Infraestrutura da empresa:** serve para manter as operações diárias, sejam elas administrativas, legais, gerais, contábeis ou de qualidade.
- **Gestão de Recursos Humanos:** associado ao quadro de funcionários, tanto o recrutamento, seleção, desenvolvimento, quanto à redução do mesmo
- **Desenvolvimento tecnológico:** embora tenha grande importância para as empresas contemporâneas, faz parte das atividades de apoio, tendo serventia para manter as atividades em expansão.
- **Aquisição:** ligado aos processos que a firma utiliza para adquirir os materiais e maquinários necessários para que o trabalho seja realizado.

Após a realização da análise de todos esses processos, se vê a margem na figura acima, que é nada mais do que a diferença entre o valor percebido pelo produto e o custo de coletivo de execução das atividades para proporcionar a criação do produto/serviço.

A análise da cadeia de valor tem como objetivo a excelência na prestação de serviço ou valor do produto, aumentando a satisfação do cliente. Podendo fazer com que a empresa foque no que mais lhe vale a pena, melhorando a qualidade e diferenciação de seus produtos, além de conseguir visualizar, de forma mais clara, quais atividades devem ser terceirizadas.

A administração ativa e apropriada de uma cadeia de valor, em geral, se torna um diferencial competitivo, de modo que tem grande influência para a melhoria da rentabilidade do empreendimento, seja por intermédio da agregação de valor ou através do corte de atividades que não adicionam valor ao produto. (PORTER, 1999)

É possível observar a importância da análise da cadeia de valor e suas atividades, para que a firma consiga gerir de melhor maneira seus ativos, além de facilitar o processo para que se ofereça um produto/serviço com maior qualidade ao cliente.

Ainda, pode englobar, na análise de cadeia de valor, as diferentes estratégias citadas acima, como a de melhor custo, de baixo custo, de diferenciação de produto/serviço e de enfoque, onde a empresa conseguirá focar nas atividades que mais geram valor para ela.

3 O SETOR DO TURISMO

3.1 Introdução ao Setor de Turismo Hoteleiro

Precisamente, em nenhum arquivo se tem relatos de exatamento quando e onde surgiu a atividade hoteleira no mundo. Pressupõe-se que a atividade teve início devido à necessidade de abrigo e alimentação dos viajantes. A primeira hospedaria que se tem notícia é um hotel na Grécia Antiga, alguns séculos antes da era cristã e teve o restante do seu desenvolvimento principalmente a partir do século XII, onde as viagens pela Europa já estavam mais fáceis. (ABIH)

A indústria de turismo hoteleiro (ou turismo de hospedagem) faz parte do CNAE 2.0, na seção I, divisão 55. O caso do Flat Amsterdam, que é um Apart Hotel, se encaixa na classe 55108, de hotéis e similares, dentro da subclasse 5510802, apart-hotéis.

Segundo dados da OMT, do anuário publicado em 2015, o turismo internacional é o a terceira categoria maior geradora de renda do mundo, gerando US\$ 1,522 bilhões de dólares; ficando atrás do setor de química (US\$ 2,054 bi) e combustíveis (US\$ 3,068 bi) e é também o setor responsável por 10% de todo o PIB mundial (contando as gerações de renda diretas e indiretas). (WTTC)²

3.2 Turismo

De acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT), órgão internacional que dita as regras para o setor, Turismo é o “deslocamento para fora do local de residência por período superior a 24 horas e inferior a 60 dias motivados por razões não econômicas.” Porém, ao analisar o desempenho da empresa no período, o turismo de negócios também será considerado, já que é uma realidade cada vez mais latente no setor de hotelaria.

Pela ótica social o turismo pode ser conceituado como atividade que produz e reproduz sensações psicológicas e fenômenos internalizados, envolvendo dados materiais. Isso se dá pelas sensações que são experimentadas pela consciência humana antes, durante e após as suas viagens.

De acordo com Camargo (2008), o turismo faz parte da nova sociedade industrial, fazendo uso da infraestrutura como um todo, meios de comunicação, meios de transporte e todo

² World Travel & Tourism Council (WTTC)

o tipo de equipamento urbano disponibilizado. Há de se refletir, em contexto histórico, que a Revolução Industrial imprimiu ao homem a nova percepção de tempo, tempo de trabalho e tempo de “não trabalho”, que englobam o turismo e viagens em ambos, podendo ser de negócios ou até mesmo em um contexto de lazer.

Todos os setores da economia se conectam por meio do turismo, que é fator terciário, mas repercute de maneira ampla nos setores industriais públicos e privados que, por conseguinte, refletem nos setores primários. O turismo está também relacionado à questão econômica das pessoas que o usufruem; a frequente busca por lazer, conforto, conhecimento de novas culturas e luxos, faz com que a atividade seja de grande importância para a distribuição de renda a níveis regionais, nacionais e globais. (PRESCHER, 2017)

3.2.1 Turismo no Mundo

Segundo dados da OMT, do anuário publicado em 2015, o turismo internacional é o a terceira categoria maior geradora de renda do mundo, gerando US\$ 1,522 bilhões de dólares; ficando atrás do setor de química (US\$ 2,054 bi) e combustíveis (US\$ 3,068 bi).

Segundo o *Tourism Highlights 2018* da OMT (Organização Mundial do Turismo), o ano de 2017 foi o que teve o maior crescimento de desembarques internacionais nos últimos anos, superando os índices desde 2010, com um aumento de 7% no desembarques internacionais e de 5% na geração de renda por meio do turismo.



Figura 2 - Crescimento de desembarques internacionais - International Tourism Trends 2017 (UNWTO)

Segundo o mesmo relatório (OMT), houve uma forte recuperação nos países emergentes no setor, como a Rússia e o Brasil, que vinham em declínio nos últimos anos. O continente

americano é o terceiro que mais recebe visitas e também o terceiro que mais gera renda com o turismo internacional, atrás da Ásia e Pacífico e também do continente Europeu, como mostra a figura a seguir:

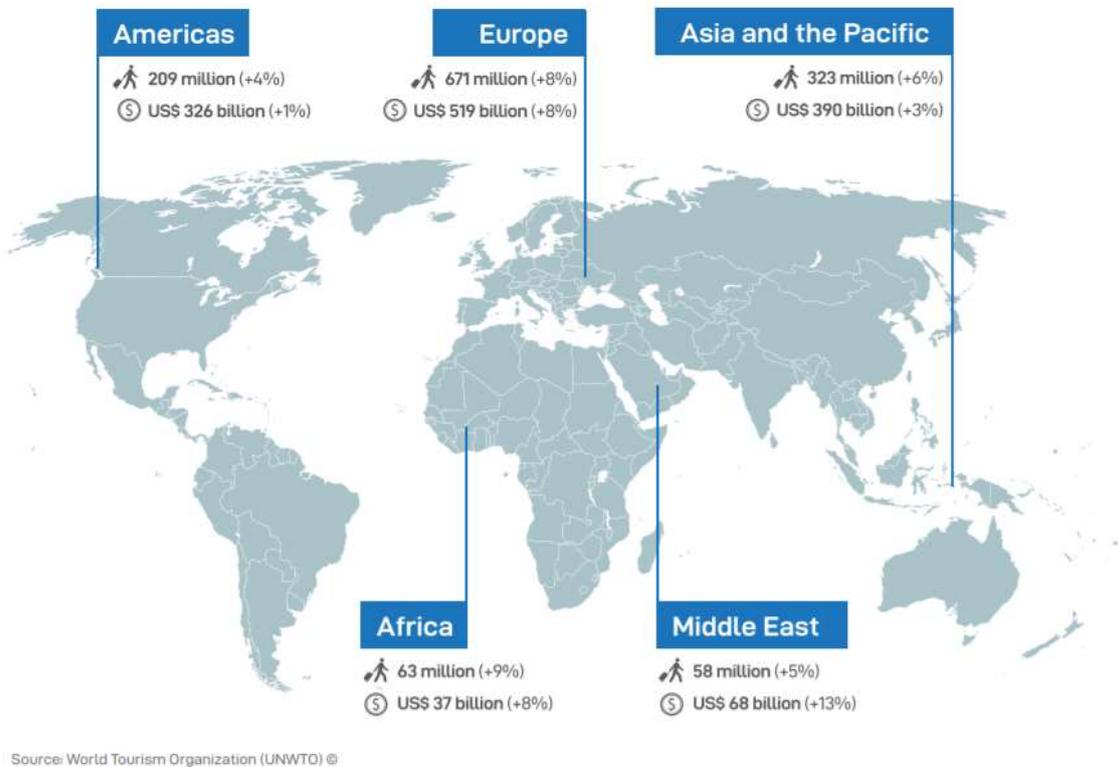


Figura 3 – Continentes e sua geração de renda turística - *International Tourism Trends 2017* (UNWTO)

Como já citado acima, o turismo internacional teve um crescimento próximo de 7% no ano de 2017, com um aumento de 84 milhões de turistas internacionais quando comparado ao ano de 2016; o gráfico de desembarques internacionais de turistas é historicamente crescente, tendo uma pequena variação negativa no ano de 2008, por causa da grande crise internacional.

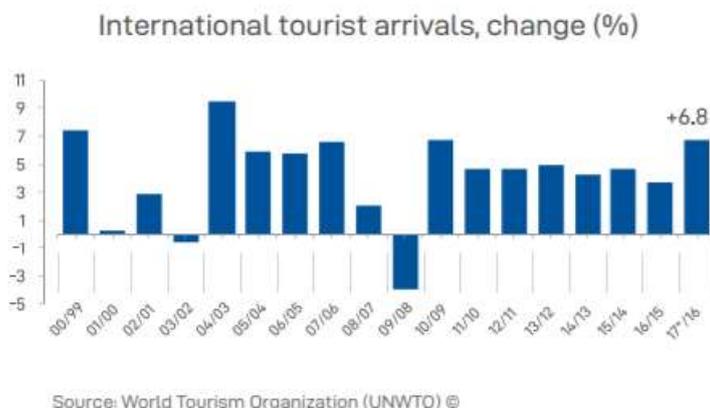


Figura 4 - Variação de desembarques de turistas internacionais (%)

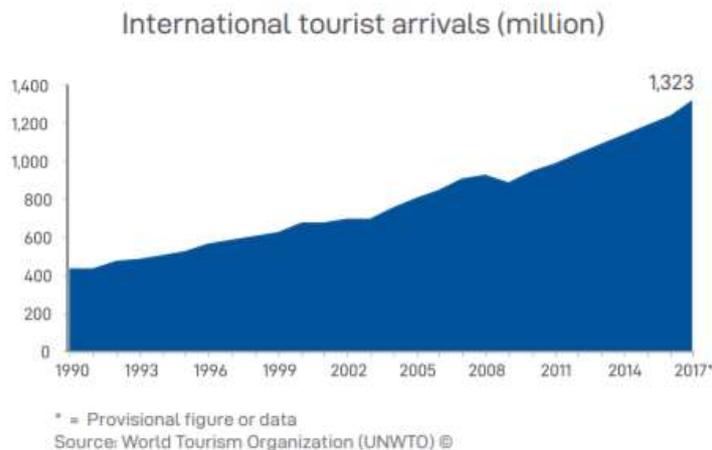


Figura 5 - Desembarque de turistas internacionais (em milhões)

Os países mais visitados do mundo, para o ano de 2017, são respectivamente: França, Espanha, Estados Unidos da América e China. Já o país que leva destaque, provavelmente pela crise que está passando momentaneamente, o que desvaloriza sua moeda e aumenta o poder de compra dos turistas em seu território, é a Turquia, que teve um aumento de 24,1% nos indicadores de turismo de um ano para o outro.

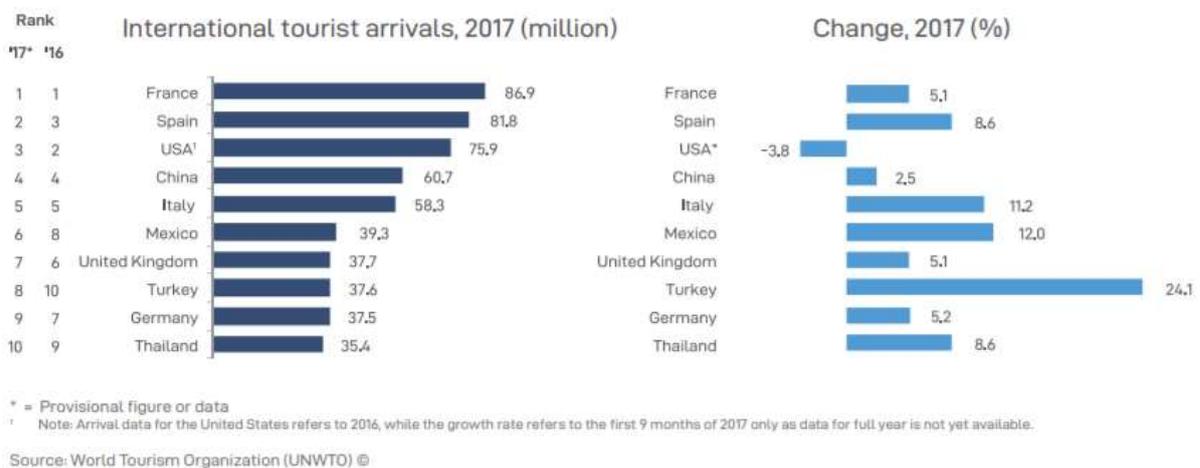


Figura 6 - Desembarques de turistas internacionais, 2017

Apesar de não liderar os desembarques internacionais, os Estados Unidos da América apresenta um grande *gap* quando comparado aos outros países, no tocante à renda gerada no país pelo setor do turismo, tendo números correspondentes a três vezes mais do que o segundo colocado no ranking.

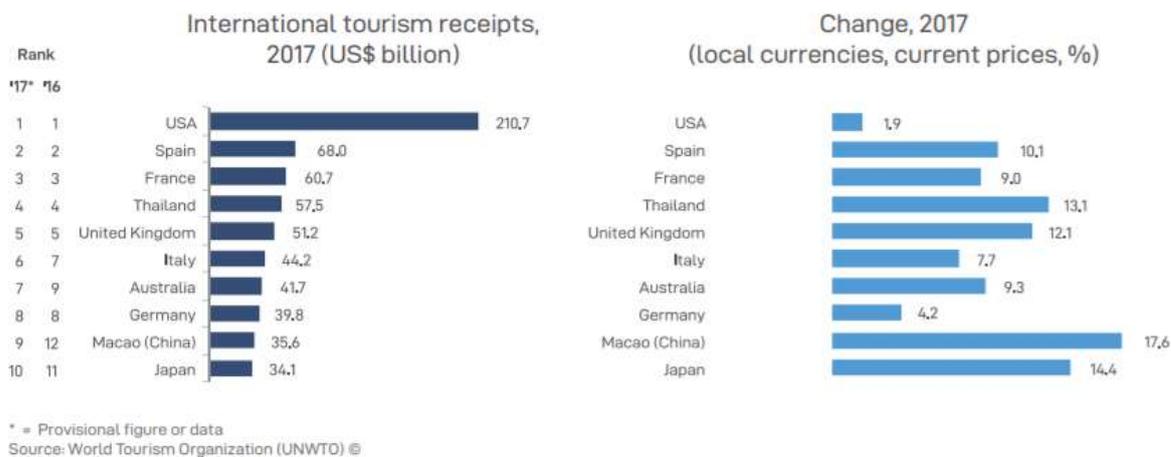


Figura 7 - Receitas do Turismo Internacional, 2017 (US\$ bilhões)

Focando mais no continente americano, que cresceu 4% em desembarques (16% do mercado) e 1% em receitas (24% do mercado), segundo o *Tourism Highlights 2018* (UNWTO), vemos que a América do Sul tem grande dependência do turismo de vizinhança, sendo o principal deles, o turismo de argentinos em território brasileiro.

Visto isso, podemos citar que a América do Sul teve crescimento de 8% nos desembarques internacionais de turistas quando comparados ao ano de 2016, e crescimento de 2% nas receitas de turismo internacional para o mesmo período. (UNWTO)

3.2.2 Turismo no Brasil

No Brasil, a atividade hoteleira demorou a se desenvolver, pelo fato de que existiam poucos viajantes; isso porque os bandeirantes estavam mais preocupados em escravizar índios, explorar terras e buscar prata e ouro para a Coroa Portuguesa (ZILIO, 2002).

O comum era a hospedagem em quartos em casas de famílias, em seus quartos de hóspedes, sendo que os hóspedes mais especiais eram recebidos por jesuítas. No mosteiro de São Bento (RJ), foi construído um edifício exclusivo para hospedaria, na segunda metade do século XVIII (ANDRADE, BRITO e JORGE, 2003).

Os primeiros hotéis brasileiros foram construídos por imigrantes, baseados nos modelos europeus, com até a sua estrutura sendo importada da Europa (ZILIO, 2002); no século XVII surgiu o primeiro hoteleiro oficial de São Paulo, conhecido como Marcos Lopes (FERREIRA, 2002). Já a primeira classificação hoteleira paulistana foi feita por Charles Burton, no século XVIII, os classificando em: simples pouso tropeiro; telheiro coberto ou rancho ao lado das

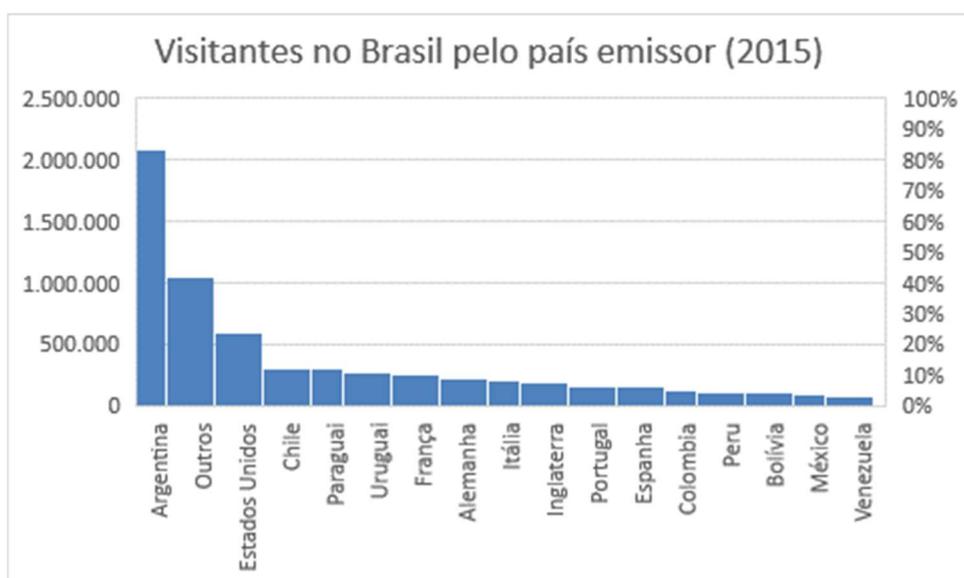
pastagens; mistura de venda e hospedaria; estalagens ou hospedarias e hotéis. Nesse período, só se hospedavam nos principais hotéis aqueles que tivessem carta de recomendação. (FERREIRA, 2002).

A década de 1940 foi marcada pelo grande desenvolvimento da hotelaria no país, devido aos incentivos estaduais. Já na década de 70, vieram os anos de ouro para a hotelaria brasileira, com a criação também da Embratur (Instituto Brasileiro de Turismo) e o Fungetor (Fundo Geral do Turismo), sendo que o segundo disponibilizava incentivos fiscais na implantação de hotéis.

A partir disso, grandes redes hoteleiras se instalaram no país, entre elas: Hilton, Sheraton, Méridien, Accor e Meliá. Porém, a maioria dos hotéis oferecidos eram de alto padrão, ficando os mais econômicos de lado, o que causou um desequilíbrio, fazendo com que entre 1980 e 1990 muitas redes hoteleiras deixassem o país devido aos planos econômicos. Porém, a partir do Plano Real em 1994 voltou a forte expansão hoteleira, mas com ocupação menor. (CAMPOS, 2004).

Como já citado acima, o turismo no Brasil passa muito pelo turismo de vizinhança, o que fica mais claro quando os dados de principais países emissores de visitantes ao Brasil; dos cinco primeiros visitantes, quatro são de países da América do Sul, tendo grande predominância Argentina, que representa mais de 32% no total de turismo em território brasileiro, considerando o ano de 2015. (PF & MTur)

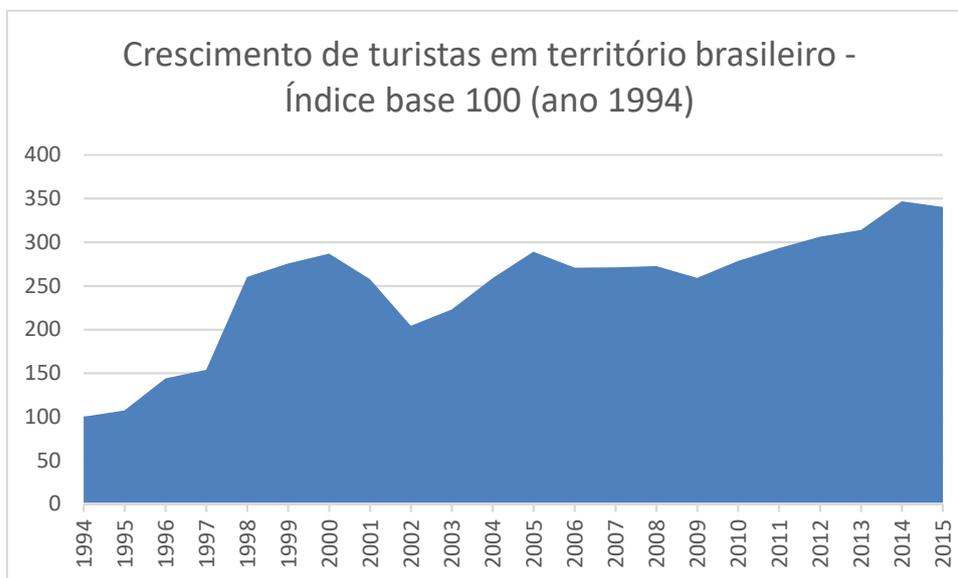
Gráfico 1 – Visitantes no Brasil pelo país emissor (2015)



Fonte: elaboração própria (dados da Polícia Federal e Ministério do Turismo)

O crescimento do turismo no Brasil, considerando as chegadas ao país, é substancial, (chegando a 6,3 milhões de turistas em 2015) como pode-se ver no seguinte gráfico:

Gráfico 2 – Crescimento de turistas em território brasileiro – Índice base 100 (1994)



Fonte: elaboração própria (dados da polícia Federal e Ministério do Turismo)

Com os seguintes dados e fatos apresentados acima, pode-se concluir que o turismo no Sul do país é um dos principais geradores de renda, dado que a maioria do turismo da América do Sul é de países vizinhos³, dominados pelos argentinos que visitam o Brasil, e pela proximidade, mostra-se a força do Sul do país no setor turístico.

3.2.3 Turismo em Santa Catarina

O turismo tem grande importância no cenário do Estado de Santa Catarina (sendo responsável por 12,5% do PIB estadual)⁴, que é repleto de oportunidades no setor, sendo uma das principais atividades geradoras de renda. Indicadores de emprego do Extrator IPEA mostram que houve um crescimento de 46% nos empregos gerados pelo turismo no Estado, considerando o período de Dezembro de 2006 à Dezembro de 2016 (10 anos). Tais empregos, segundo Oliveira e Spina (2012), dificilmente poderão ser substituídos por máquinas, devido às características peculiares do setor.

³ Organização Mundial do Turismo (OMT)

⁴ Presidente da Fecomércio Estadual – Bruno Breithaupt - citou no encontro Encatho e Exprotel de 2018.

As oportunidades são tantas que, no ano de 2017, segundo dados do IBGE, houve uma queda de 6,5% no volume de atividades turísticas no país quando comparado ao ano anterior. Porém, para o mesmo período, houve um aumento de 6,7% no Estado de Santa Catarina.

Dados da última temporada, em pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas, a pedidos da EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo), mostram que somente nos meses da temporada o Estado teve 2,5 milhões de turistas, gerando um impacto de R\$ 10,1 bilhões na economia. Destes 10 bilhões que impactaram a economia, 70% foram de forma direta (em hotéis, restaurantes, transportes, ativos turísticos e bares) e o restante de forma indireta (energia, comunicação, agricultura, combustíveis, hospitais, etc).

3.2.4 Turismo em Florianópolis

Em Florianópolis, o turismo é ainda mais importante, pelo fato de a cidade (e capital do Estado) ser amplamente conhecida pelas suas belezas naturais, principalmente a grande quantidade de praias.

O turismo na cidade é altamente competitivo, o que mostra a pesquisa do FGV, juntamente com o MTUR e o SEBRAE, onde classifica os níveis dos índices de competitividade e Florianópolis se encaixa no quarto (de cinco) nível, estando entre 61 e 80 pontos. A capital se mostra em contínua crescente neste índice, superando os níveis de Brasil e também das outras capitais, como mostra a figura a seguir:



Fontes: FGV/MTUR/SEBRAE, 2015

Figura 8 - Índice gerais de competitividade - destino Brasil x Capitais: 2008-2015

As praias e as belezas naturais são o principal atrativo da cidade para que os turistas venham visitá-la, porém, existem outros tipos de turismo na cidade, entre eles: turismo cultural, turismo de estudos, turismo de negócios e eventos, turismo gastronômico, turismo ecológico, turismo religioso e claro, o turismo de sol e praia. (MTUR)

3.3 Meios de Hospedagem

São variados os modelos de hospedagem existentes, sendo possível classificá-los por meio de estrelas (como o padrão europeu) ou também por meio de localização, público atendido ou modelo de propriedade (mais por influência dos americanos). Em 2002, a Embratur, juntamente com a ABIH (Associação Brasileira das Indústrias de Hotéis) fizeram uma nova classificação para os meios de hospedagem, tornando sua adesão optativa.

Na nova qualificação por estrelas da Embratur, se consideram seis categorias, que podem ser separadas por:

Quadro 1 – Separação de categorias e estrelas nos meios de hospedagem segundo a Embratur (2002)

Categoria	Estrelas
Superluxe	5 estrelas
Luxe	5 estrelas
Superior	4 estrelas
Turístico	3 estrelas
Econômico	2 estrelas
Simples	1 estrela

Fonte: elaboração própria (2018)

Porém, em 2008, dada a baixa adesão do sistema citado acima, tal classificação foi revogada, dando espaço para a entrada de um novo sistema de classificação em 2010, chamado de SBClass (criado pela parceria entre o Mtur, Inmetro e a Sociedade Brasileira de Metrologia, a SBM, além de ter a participação da sociedade civil). O SBClass se baseia em três grandes requisitos que devem ser atendidos: infraestrutura, serviços e sustentabilidade. Com a adoção

deste novo sistema, além do já vigente sistema de estrelas para separar por categorias, se estabeleceram sete tipos de meio de hospedagem, que são: Hotel, Resort, Hotel Fazenda, Cama & Café, Hotel Histórico, Pousada e Flat/Apart-Hotel. A classificação definiu cada tipo de hospedagem da seguinte forma:

Hotel: Estabelecimento com recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades habitacionais individuais, mediante cobrança de diária. Pode ser classificado, segundo o SBClass de uma (mínimo) até cinco (máximo) estrelas.

Resort: Infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento. Pode ser classificado de quatro (mínimo) a cinco (máximo) estrelas.

Hotel Fazenda: Localizado em ambiente rural, que ofereça entretenimento e experiências no campo. Pode ser classificado de uma (mínimo) a cinco (máximo) estrelas.

Cama & Café: Hospedagem em residência com no máximo três unidades habitacionais para uso turístico, possuindo sistema de limpeza e café da manhã. Pode ser classificado de uma (mínimo) a quatro (máximo) estrelas.

Hotel Histórico: Instalado em edificação preservada ou que ainda tenha ocorrido fatos históricos-culturais de reconhecida importância, seja de maneira formal ou informal. Pode ser classificado de três (mínimo) a cinco (máximo) estrelas.

Pousada: Empreendimento composto por no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviço de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser um prédio único com até três andares ou possuir chalés. Pode ser classificado de uma (mínimo) a cinco (máximo) estrelas.

Flat/Apart-Hotel: Unidades habitacionais devem dispor de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integradas, possuindo serviço de recepção, limpeza e arrumação. Pode ser classificado de três (mínimo) a cinco (máximo) estrelas.

O trabalho se desenvolverá com base no meio de hospedagem Flat/Apart-Hotel, que é classificado com no mínimo três e no máximo cinco estrelas, seguem alguns dos requisitos obrigatórios, segundo o site do MTur, de acordo com o número de estrelas para classificar o estabelecimento:

Três estrelas:

- Serviço de recepção aberto durante 24 horas
- Área útil da UH com no mínimo 29 m²
- Quartos com no mínimo 11 m²

- Banheiros nas UH com no mínimo 2,30 m²
- Troca de roupas de cama em dias alternados
- Troca de roupas de banho diariamente
- Serviço de lavanderia
- Televisão em 100% das UH
- Canais por assinatura em 100% das UH
- Acesso a *internet* nas áreas sociais
- Minirefrigerador em 100% das UH
- Serviço de alimentação disponível para café da manhã

Quatro estrelas:

- Serviço de recepção aberto durante 24 horas
- Serviço de mensageiro no período de 14 horas
- Serviço de cofre em 100% das UH
- Área útil das UH com no mínimo 34 m²
- Quartos com no mínimo 13 m²
- Banheiro nas UH com no mínimo 3 m²
- Berços disponíveis, a pedido
- Facilidades para bebês
- *Room service* no período de 24 horas
- Troca de roupas de cama e banho diariamente
- Secador de cabelo em 100% das UH
- Acesso a *internet* em 100% das UH e áreas sociais
- Restaurante
- Serviço de alimentação disponível para café da manhã, almoço e janta
- Bar
- Área de estacionamento com serviço de manobrista

Cinco estrelas:

- Serviço de recepção disponível 24 horas
- Serviço de mensageiro disponível no período de 14 horas
- Serviço de cofre em 100% das UH
- Área útil das UH com no mínimo 39 m²
- Quartos com no mínimo 15 m²

- Banheiros com no mínimo 4 m²
- Cama com colchões com dimensões superiores aos padrões nacionais
- *Room service* 24 horas
- Televisão com canais por assinatura em 100% das UH
- Mesa de trabalho com iluminação própria
- Sala de ginástica/musculação
- Sauna a vapor ou seca
- Sala de reuniões com equipamentos
- Piscina
- Climatização adequada em 100% das UH
- Serviço de alimentação disponível para café da manhã, almoço e jantar
- Bar

O sistema é de adoção voluntária, como já citado acima, não tendo ainda muitos adeptos no Brasil. O Flat Amsterdam ainda não adotou o sistema e, fazendo uma avaliação, ficaria na categoria de Apart-Hotel com três estrelas, pois apresenta todos os itens mandatórios desta categoria, sendo voltado para o lazer (principalmente por sua localização) e de administração familiar.

4. AS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DA EMPRESA FLAT AMSTERDAM

4.1 Origem e Histórico da Empresa

A ideia que deu origem à empresa Flat Amsterdam foi em 1992, com a decisão de explorar uma das praias de Florianópolis, apostando no seu potencial turístico, no intuito de era proporcionar, em uma ótima localização (sendo muito próximo à praia) aos turistas, principalmente argentinos, o maior conforto em suas viagens ao Brasil.

A empresa administra hotéis e imóveis, hoje tendo em seu “portfolio” dois imóveis hoteleiros (um ao lado do outro) na praia de Canasvieiras. O primeiro prédio foi construído em 1992 e com a forte demanda existente por hospedagens, viu-se a oportunidade de um crescimento do negócio, assim sendo, em 1998, houve a construção da segunda torre do Flat Amsterdam, com mais 15 apartamentos, totalizando 29 ao total.

No começo da década de 90, o Flat Amsterdam teve grande destaque pela falta de concorrentes na região, porém percebeu-se que os clientes que vinham da Argentina buscavam apartamentos maiores (tamanho família), enquanto a primeira torre construída era de apartamentos menores. Com isso, criou-se a segunda torre da empresa, comportando apartamentos para famílias.

Com o passar do tempo e a grande demanda por hospedagem existente na região, os concorrentes foram aparecendo, o que dificultou a vida da empresa, que costumeiramente esperava seus clientes na porta, não indo atrás dos mesmos. Até o ano de 2007 a empresa não tinha *site* e vendas *online*.

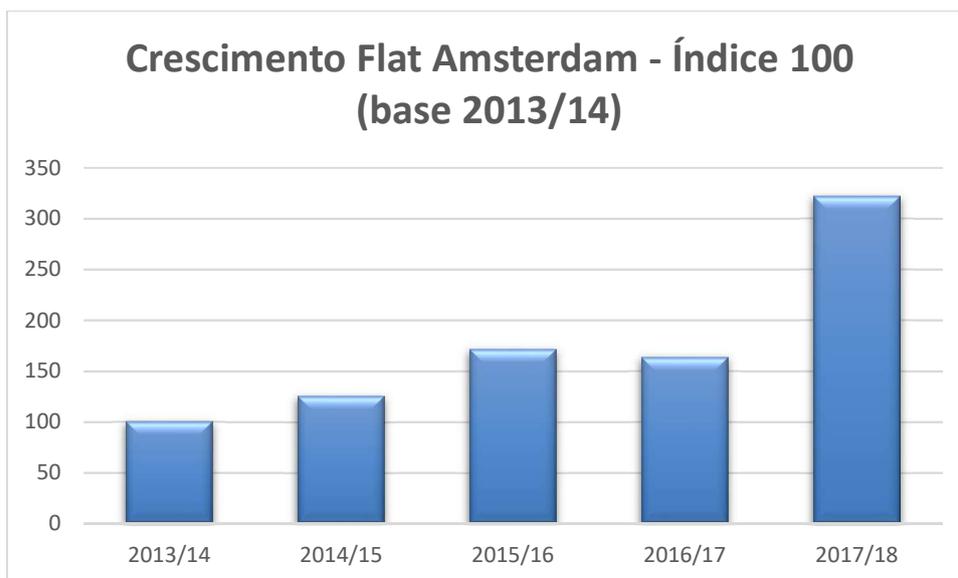
Em 2007 aconteceu uma renovação na administração do hotel, com um pouco mais de controle interno e criação de uma *lan house* juntamente à sala de jogos. O ano também foi de criação do primeiro *site* da empresa, focando nas informações sobre a propriedade, fotos dos apartamentos e com um formulário para que se fosse preenchido e encaminhado por *e-mail* caso houvesse interesse em reservar um quarto.

As inovações continuaram a partir de 2007, iniciando a venda *online*, em parceria com a Decolar que, à época, era uma das mais fortes *Online Travel Agencies* (OTA's). Porém, após essas mudanças e vistos os resultados, nova acomodação e “parada” no tempo são vistas na história da empresa que, a partir de 2014, começou um novo ciclo de mudanças, que permanece até hoje.

A partir de 2014 devido a uma mudança na forma de trabalhar, a empresa teve um “boom” de inovações e crescimento, principalmente nos períodos de fora da temporada, onde

costumeiramente o Flat Amsterdam ficava fechado ou alugava mensalmente, ainda que raramente. Os principais componentes responsáveis por essa mudança de patamar da empresa serão ilustrados na sequência deste trabalho. O gráfico a seguir representa o crescimento da empresa no período analisado, com o índice de base 100 nos anos de 2013/14.

Gráfico 3 – Crescimento da empresa – Índice base 100 (2013/14)



Fonte: *Elaboração própria (dados fornecidos pelos sócios)*

No gráfico acima, é possível visualizar um crescimento no faturamento anual da empresa, considerando os anos avaliados, é importante citar que o grande *boom* ocorrido no ano de 2017/18 (2017/18 porque a empresa considera seu ano de 1º de abril de um ano à 31 de março do ano seguinte), foi pelo fato da abertura para aluguel por diárias no período de baixa temporada, ao invés de alugar os apartamentos mensalmente, forma com que era feito antes.

4.2 Características Gerais da Empresa

A empresa Amsterdam Hotelaria Ltda. foi oficialmente fundada em 15 de janeiro de 1994, localizando-se no bairro de Canasvieiras, em Florianópolis, Santa Catarina, porém, por ser um prédio residencial e ainda não se ter a certeza de que seguiria na operação, a hospedaria já era realizada um pouco antes disso nos edifícios da mesma.

Pela falta de controle anterior, a empresa tem dados precisos administrativos a partir de 2014 somente. O que se consegue observar pelos dados anteriores a 2014 é que a empresa sempre tinha um crescimento em seu faturamento ano a ano, mesmo que pequeno.

Desde a existência da empresa, existem cinco colaboradores fixos (funcionários extras sendo contratados somente em períodos de pico), sendo que dois deles moram no local onde trabalham e, por ser uma empresa familiar, os outros três colaboradores têm vínculo de primeiro grau com a família.

A empresa, apesar de estar mudando isso aos poucos, ainda se enquadra na classificação de pequena empresa citada por Gonçalves e Koprowski (1995), que engloba: falta de especialização dos gerentes, utilização intensa de mão de obra não qualificada, pouca distinção entre patrimônio pessoal e empresarial e alta taxa de laços familiares entre os funcionários.

4.3 Produtos Oferecidos pela Empresa Flat Amsterdam

Como seu principal produto, a empresa oferece os serviços de hospedagem e hospitalidade, porém a mesma já teve e continua tendo diferentes tipos de produtos que podem ser oferecidos aos clientes.

A empresa já ofereceu, em outros períodos, o aluguel de cadeiras de praias para os clientes, com preços abaixo dos que seriam pagos já na areia. Resumidamente, o cliente ia até a recepção e informava que gostaria de alugar uma cadeira de praia. Outros serviços já oferecidos também pela empresa, foram ligados à tecnologia.

Como já citado acima, a empresa já ofereceu serviço de *lan house* para os clientes hospedados em sua propriedade, existindo uma sala designada para isso, o cliente ia até a recepção, pedia a liberação de um computador para que utilizasse o mesmo e depois pagava referente aos minutos utilizados.

O segundo prédio construído tem área para sala de jogos, que é gratuita para todos os clientes, mas entre os anos de 2005 até 2016 existiam máquinas de *games* disponíveis para quem quisesse comprar fichas. Os jogos oferecidos eram Tekken e FIFA.

Dentro do valor diário de hospedagem que o cliente paga, já estava incluso também o serviço de limpeza a cada três dias, uma garagem rotativa por apartamento e serviço de recepção de encomendas.

Com o crescimento e criação de uma marca forte em volta do Flat Amsterdam, houve necessidade de oferecer outros serviços, criando ramificações. Os serviços oferecidos hoje são: aluguel de carros, aluguel de bicicletas, café da manhã incluso na diária, passeios com desconto, lavanderia, alguns eventos com *food truck* e guia turístico da cidade.

Os serviços citados acima são terceirizados, tendo parceria com a empresa, possibilitando um maior conforto para o cliente e uma experiência inesquecível, o que com

certeza faz com que esse cliente tenha uma maior probabilidade de retornar a visitar o complexo Flat Amsterdam.

Visando as dificuldades que podem ser criadas pelos domínios das OTAs no mercado e fidelizar os seus clientes, o Flat Amsterdam também criou um programa de fidelização da sua clientela, dando brindes e também incentivos aos clientes que reservam diretamente com o hotel e não por meio de terceiros.

4.4 Estratégias de Diferenciação do Produto

Como apresentado no capítulo de fundamentação teórica, a diferenciação de produto faz parte das vantagens competitivas que a empresa pode ter em seu nicho de mercado, fazendo com que a mesma busque ganhos de mercado e maiores lucros. Estas estratégias são necessárias para as empresas que buscam liderança de mercado, em cenários competitivos.

O setor de hotelaria e aluguéis de imóveis vem criando muita dificuldade para as pousadas e hotéis convencionais que trabalham apenas com a hospedagem e nada mais. Os serviços agregados a um hotel são cada vez mais necessários e o cliente já vê esses serviços agregados como necessários para realizar a reserva.

No Flat Amsterdam, pode-se ver uma grande evolução nesse sentido, o que era antes apenas um local para se hospedar agora tem inúmeros outros serviços agregados, como aluguel de carros e cadeiras de praia, café da manhã incluso na diária e outros serviços que servem de atração para sua clientela.

Para se considerar uma estratégia de diferenciação com sucesso, é importante ter êxito em etapas anteriores com um procedimento organizado na cadeia de valores, podendo assim trazer maior valor agregado ao produto e à marca da empresa. Segundo Porter, pode-se analisar esses ganhos de competitividade tanto nas atividades primárias quanto nas de apoio.

Logística de Entrada: os fornecedores de produtos para o quarto, como roupas de cama são de longa parceria, o que faz com que a empresa consiga disponibilizar para seus clientes produtos personalizados e com exatidão nas medidas para cada quarto.

Operações: as operações são realizadas pelos colaboradores da empresa, após treinamento e instrução dos sócios e/ou gerente da empresa desde a realização da reserva (quando não é de forma automatizada) até o acompanhamento dos clientes enquanto aproveitam seu tempo hospedados no hotel. As operações realizadas pelos colaboradores são: reservar, auxiliar na reserva, realizar cobranças e/ou cancelamentos, acompanhar via *WhatsApp*/telefone/*e-mail* o cliente até o dia do *check-in* (sanando dúvidas), arrumação do

quarto, realização do café da manhã, controle de governança e limpeza do empreendimento e interação com a clientela durante e depois de sua estadia. A empresa possui alguns métodos de trabalho, que inclui a familiaridade em que o cliente será recebido, com guias turísticos e brindes sendo oferecidos, além do contato direto por *WhatsApp*, facilitando todo o processo de busca de informação dos clientes.

Marketing e vendas: o relacionamento da empresa com as agências de turismo *online* são feitas de forma automática por um sistema de gerenciamento de reservas, oferecendo ao cliente as datas disponíveis, automatizando o processo, sem a necessidade de contato direto por telefone ou *e-mail* para checagem. A empresa opera com força em seu *Facebook* e *Instagram*, sempre buscando mostrar ao seu cliente como é estar no hotel, na praia de Canasvieiras e também na cidade de Florianópolis. Faz parte do *marketing* da empresa algumas promoções pontuais para datas específicas, além de sorteios com diárias grátis.

A marca da empresa também é valorizada, com postagens sobre assuntos de interesse em redes sociais, placas informativas em todo o empreendimento com o *branding* do hotel, além de brindes personalizados para reservas diretas.

Sobre as reservas diretas, estas fazem parte de um plano de fidelidade, onde os clientes que reservam diretamente com o hotel, ao invés de buscarem OTAs, ganham 5% de desconto no valor total da reserva. Para que o cliente tenha uma maior familiaridade com o *website* do hotel, as reservas feitas pelo *site* ainda têm outra vantagem ante as feitas via *e-mail/facebook/WhatsApp/telefone*, tendo 3% do valor total da reserva em forma de *cashback*, podendo utilizar esse valor em uma próxima reserva no Flat Amsterdam ou até mesmo recomendando e doando esse valor para algum amigo reservar também no hotel.

Serviço: a empresa oferece serviço de limpeza a cada três dias para todas as reservas, de forma em que o quarto fica sempre limpo de forma satisfatória ao cliente. O aluguel de carros e cadeiras de praia também faz parte da estratégia de diferenciação da empresa, que agrega esse valor aos clientes que buscam esses produtos.

O serviço do hotel está aberto durante 16 horas por dia durante o ano, e 24 horas na alta temporada de verão, possibilitando ao cliente fazer novos pedidos e questionamentos a qualquer momento, tanto na própria recepção do hotel, quanto de forma *online*, via *WhatsApp* ou *Facebook*.

O serviço de café da manhã foi incluído no valor das diárias em 2018 e é um grande diferencial nos serviços oferecidos quando se compara aos concorrentes do Flat Amsterdam. O *buffet*, servido normalmente das 07:30h às 10:00h, conta com grande variedade de alimentos, inclusive para clientes com intolerância à lactose. O horário e cardápio do café da manhã é

flexível desde que se tenha um grupo grande com alguma preferência hospedado no hotel, algumas vezes sendo servido das 06:00h às 09:00h e com cardápios *fitness* para um grupo especial, que tem parceria com o hotel.

Logística de saída: a empresa não realiza atividades de logística de saída em sua atividade principal, que é a hospedagem. Porém, realiza esse tipo de atividades como serviço agregado, como o aluguel de carros, oferecendo, dependendo de contato prévio com o cliente, a entrega do automóvel no aeroporto e não somente quando o cliente chegar ao hotel.

Além das atividades primárias, a empresa também tem atividades de apoio para a diferenciação de produto:

Aquisição: a empresa realiza algumas aquisições de sistemas tecnológicos de hotelaria para conseguir angariar um maior número de clientes, além de, também, todo ano renovar seu estoque de roupas de cama, com seu fornecedor.

Eletrodomésticos e móveis para os quartos, além dos brindes, alimentos de qualidade para a montagem do *buffet* do café da manhã fazem parte da estratégia de diferenciação por aquisição da empresa.

Desenvolvimento tecnológico: a tecnologia está cada vez mais presente no setor hoteleiro, principalmente pelo crescimento do setor no *e-commerce*, o que força a empresa a investir em soluções tecnológicas. A não-dependência das OTAs passa muito pelo avanço tecnológico da empresa, que agora conta com um sistema de gerenciamento hoteleiro, que se integra às agências *online* (Booking, Decolar, Hoteis, Expedia) e também ao seu motor de reservas presente no *website*, facilitando para o cliente. O pagamento com cartão de crédito, de forma *online* e parcelada, também é um grande facilitador para os clientes, já que, anteriormente somente conseguiam confirmar sua reserva passando os dados do cartão ou realizando depósitos bancários.

O *Facebook* e o *WhatsApp* também são grandes aliados da empresa para manter a proximidade à clientela, que geralmente tem enorme preferência por manter um contato direto, se sentindo até mais segura e confortável com esses recursos disponibilizados pelo hotel.

Gestão de Recursos Humanos: as contratações, demissões e treinamentos da empresa são geralmente realizados pelos sócios da mesma. A empresa trabalha com incentivos por resultados para seus colaboradores, aumentando, assim, a sua satisfação e motivação com o trabalho, o que automaticamente resulta em um serviço melhor para o cliente final.

Infraestrutura da empresa: a administração da empresa e fatores financeiros é de preocupação exclusiva dos sócios, contando com a ajuda do auxiliar administrativo contratado para as operações necessárias no dia-a-dia. As atividades jurídicas e contábeis são realizadas

por um escritório contratado, havendo a necessidade do trabalho conjunto de ambas as empresas.

A partir das atividades de valor acima, pode-se perceber que a empresa busca se diferenciar de seus concorrentes, seja pela excelência em serviços, ou pela tecnologia implantada, por exemplo. Além dos fatores citados acima, o maior ponto de diferenciação da empresa é a localização da mesma, estando a 150 metros da praia e à mesma distância do centro comercial do bairro de Canasvieiras.

Dentro do principal serviço oferecido pela empresa, que é o de hospedagem, a diferenciação pode ser vista na qualidade de roupas de cama, nos cuidados com as televisões (todas padronizadas em LED e com TV a cabo) e ar-condicionados de cada quarto, fazendo revisões, manutenções e trocas corriqueiramente.

A identidade visual do hotel também foi muito melhorada com o passar dos anos, agora tendo em sua área externa uma placa totalmente nova, além da renovação da churrasqueira e sala de jogos, que são área comum aos clientes. Áreas de utilização comum, fora o café da manhã, também foram implantadas nos últimos anos, como a área de fumantes, o deck para interação dos clientes, além da criação de um ambiente muito agradável com um varal de lâmpadas no caminho entre os dois prédios que compreendem o empreendimento Flat Amsterdam.

4.5 Estratégia de Vantagem de Custos

A empresa examinada sempre faz o possível para reduzir seus custos em sua sua operação, mesmo que, no último ano, com a inclusão do café da manhã nas diárias, teve um aumento em seus custos. De qualquer maneira, a empresa faz esforços, a todo momento, para conseguir reduzir seus custos, sem que se perca a qualidade do serviço oferecido.

Em razão de a empresa ter o seu próprio imóvel, consegue adotar estratégias de vantagem de custo, baixando seus preços e ainda obtendo considerados lucros, visto que todos os investimentos feitos ficarão para a empresa, que é dona do imóvel e da administração da hotelaria.

A empresa consegue reduzir seus custos com estratégias de terceirização de alguns serviços, compra de produtos baratos e de qualidade para o café da manhã e internalização de algumas atividades, como por exemplo, a de limpeza.

O custo baixo pode ser definido por atividades primárias e também pelas de apoio:

Logística Interna: para a montagem do *buffet* do café da manhã, a empresa terceirizada que monta o mesmo busca sempre os melhores preços na compra dos produtos, o que reflete ao final no preço pago por café tomado pela empresa Flat Amsterdam. A lavanderia, que também é um serviço terceirizado (a partir de 2015), consegue oferecer um bom serviço por um preço bom para os clientes, devido ao movimento durante o ano todo no hotel, o que permite assim, um maior fluxo.

O motor de reservas *online* pelo site do Flat Amsterdam é pago mensalmente, o que pode ser considerado uma grande baixa nos custos, quando comparado às comissões que são pagas às agências de viagens *online*, como Booking, Hoteis e Expedia.

Operações: as atividades realizadas pelos colaboradores são seguidas de acordo com a instrução dos sócios, buscando sempre a redução dos custos, tanto na área de recepção e principalmente na área de limpeza.

Produtos de limpeza são utilizados de forma que pode ser aproveitado ao máximo do rendimento, não sendo tolerado nenhum desperdício, nem exagero dos mesmos na limpeza da área externa ou das unidades habitacionais do empreendimento.

Marketing e vendas: na área de *marketing* e vendas, a empresa já contratou outras firmas para que fizessem esta parte, porém, acabou encerrando contrato com as mesmas. A interação por redes sociais, promoções e *marketing* da empresa, além da atualização (e criação) do *site* são realizadas por um dos sócios, o que faz com que a empresa tenha baixos custos para a exposição da marca.

Algumas atividades de apoio também ajudam a empresa a reduzir seus custos para manter a operação.

Aquisição: a negociação de taxas de cartão de crédito e débito fazem parte da estratégia de baixo custo da empresa, que por operar também com aluguel de carros consegue ter um faturamento maior e assim mais poder de barganha para negociar taxas de cartão de crédito. Os fornecedores, por confiarem que continuarão tendo a empresa como seu cliente durante os próximos anos, também conseguem preços diferenciados em questão de roupa de cama e eletrodomésticos.

Como já citado acima, a empresa, por ter uma parceria firme com seus fornecedores, consegue adquirir produtos por preços inferiores aos de mercado, o que faz com que se tenha uma redução nos custos.

Desenvolvimento tecnológico: as reduções de custos nesse quesito estão ligadas aos fatores citados acima, como por exemplo, o aumento de reservas diretas, onde não é necessário pagar comissões as agências de viagens *online*.

Outra forma de se reduzir os custos com essa atividade é com a utilização de lâmpadas LED em todo o empreendimento, além de eletrodomésticos com a classificação “A” em economia de energia. Nos dois últimos anos, foi colocado em todas as unidades habitacionais de um dos prédios um sistema com cartões para se ter acesso à energia, impossibilitando que os clientes deixem os ar-condicionados ligados quando saem do apartamento, por exemplo. Outro esforço realizado pela firma, ainda no ano de 2018, foi o de trocar toda a fiação do outro prédio para uma mais grossa e nova, esperando-se que gere uma grande economia de energia.

Gestão de Recursos Humanos: o custo baixo nessas atividades se dá pelo fato de que a empresa consegue motivar seus colaboradores, com alto grau de satisfação, o que resulta em uma produtividade mais elevada dos mesmos, aumentando assim, o valor agregado pelo serviços dos mesmos.

Infraestrutura da empresa: no ano de 2018, a empresa mudou seu escritório de contabilidade para outro com valor mensal 20% menor ao antigo, mostrando sua preocupação com a redução de custos. A empresa confia muito na sua equipe jurídica e contábil para que consiga reduzir seus possíveis passivos futuros, e por isso, conta com uma equipe de qualidade, não trabalhando com os mais baratos do mercado.

Por ser um apart-hotel familiar e próprio, onde o maior custo está na construção do mesmo, a empresa trabalha com baixos custos. O maior custo anual da empresa está nos impostos, salários e comissões para as OTAs. É importante citar que o último item vem sendo drasticamente reduzido nos últimos anos, pois a empresa trabalha de forma consistente com o objetivo de conseguir realizar mais reservas de forma direta, valorizando os seus clientes frequentes e também o *marketing* e fortificação da marca Flat Amsterdam.

4.6 Estratégia de Diversificação

Esta estratégia mostra quais são as diversificações nos produtos da empresa para que se possa buscar novos mercados e atender outras necessidades dos clientes, sendo uma estratégia interessante dentro de uma firma, conseguindo atingir uma maior clientela e conseguir novos nichos de mercado.

A diversificação da empresa pode ser visualizada na atividade do café da manhã, que é vendido com o valor embutido dentro do valor da hospedagem. Além disso, o Flat Amsterdam diversifica suas atividades quando aluga automóveis, cadeiras de praia ou até mesmo com a realização de venda de passeios. Outras atividades de diversificação realizadas pela empresa, são alguns eventos com *food truck* na área comum do hotel.

A proposta principal do Flat Amsterdam, que é o aluguel de apart-hotéis, também diversifica em sua atividade principal, com a criação, em 2017 de um *hostel* em um dos prédios do empreendimento, o que permite que a empresa consiga abocanhar um público maior, aparecendo tanto nas buscas referentes à pousadas/apart-hotéis quanto nas buscas por *hostels* ou quartos compartilhados.

Para o futuro, a empresa deve continuar diversificando as atividades, já que conta com planos de transformar um dos prédios (hoje ambos são em formato apart-hotel) em suítes sem cozinha grande, tendo mais opções ao cliente. Com essa nova mudança o Flat Amsterdam abocanharia o público de Apart-Hotel em um dos prédios (podendo ser vendido com o café da manhã como opcional), o público de Hotel no outro prédio (com café da manhã incluso) e, ainda, o público de *hostel*.

Olhando também para frente, a área do café da manhã, e o *deck* que foi construído no ano de 2018 serão utilizados também no período da noite. Existe planos para a abertura de uma petiscaria no local, com a possibilidade de ser da própria firma ou, quiçá se alugue o espaço para que um terceiro realize as atividades.

Pode-se visualizar que, com o crescimento do faturamento e procura pelo Flat Amsterdam, os investimentos também são maiores. A diversificação vem de forma natural, visto que a empresa busca maximizar seus lucros e conquistar cada vez mais clientes, além de satisfazê-los.

4.7 Estratégia de Cooperação

As estratégias de cooperação fazem com que a empresa consiga um maior crescimento, através de algumas alianças estratégicas, de forma em que duas ou mais de empresas cooperam entre si para realizar determinada atividade. Este tipo de atividade é encontrado no Flat Amsterdam, principalmente em seus serviços de café da manhã, lavanderia, insumos para os quartos como camas, jogos de cama e outros produtos também.

Esta estratégia faz com que a empresa, por efetuar compras em maior escala ou ter parcerias de longo prazo, diminua seus custos. Quando existe esse tipo de parceria, as negociações entre ambas as firmas são facilitadas, pela credibilidade e confiança que uma empresa tem na outra. Todas as estratégias de cooperação da firma são realizadas em alianças sem participação acionária:

O serviço de café da manhã é agregado à empresa Flat Amsterdam por meio de um contrato de terceirização com outra empresa; os valores são pagos por café da manhã tomado para a empresa terceirizada. A compra dos insumos alimentícios para fazer o *buffet* do café da

manhã é realizada pela empresa terceira, enquanto a compra das louças, cadeiras, e outros investimentos de capital fixo, são responsabilidade da empresa Flat Amsterdam.

A compra anual dos insumos para os apartamentos é realizada com diferentes fornecedores, porém já parceiros de longa data, para os lençóis e roupas de cama a empresa tem como parceira uma empresa localizada no interior de São Paulo, realizando compras periodicamente, o que facilita uma negociação entre ambas. Para produtos como talheres, copos, quadros, puffés, insumos como louças para o café da manhã, a empresa tem como parceira a alguns anos também a loja “Magazine Center”, localizada no Centro de Florianópolis.

As camas, que também costumam ser compradas e renovadas periodicamente, são sempre da marca “EcoFlex.”, que já sustenta a alguns anos uma parceria com a empresa, conseguindo-se comprar por preços menores do que os convencionais de mercado pelo fato de realizar compras recorrentes com o mesmo fornecedor.

Para a lavagem de suas roupas de cama e toalhas de mesa do café da manhã, a empresa decidiu, em 2015, terceirizar suas atividades de lavanderia. Como no ano citado, a empresa Flat Amsterdam vendeu sua máquina industrial de lavanderia para a empresa que hoje presta serviço, obteve um contrato com valores considerados baixos, fazendo com que valesse a pena a opção por terceirizar este serviço. Além disso, por serem parceiros de longa data, a empresa Flat Amsterdam já indicou o serviço de sua lavanderia para outros hotéis e pousadas da região, fortalecendo ainda mais essa cooperação entre as empresas.

Como a firma sempre faz esforços para reduzir seus custos, ela compra seus eletrodomésticos como televisões, fogões e outros equipamentos necessários, buscando em lojas tradicionais grandes, procurando pelos melhores preços sempre, não havendo nenhuma parceria de cooperação para este tipo de produto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo final busca-se resgatar os principais resultados e conclusões referentes à pesquisa realizada, observando se o objetivo geral e os objetivos específicos foram alcançados possibilitando um melhor entendimento do tema abordado. As estratégias adotadas pela empresa são fundamentos essenciais para identificar os caminhos que levaram a empresa ao crescimento. O presente trabalho identificou as principais estratégias de crescimento adotadas pela empresa Flat Amsterdam, além de também fornecer um panorama geral do setor de hospedagem no Brasil e no Mundo.

Como resultado da pesquisa realizada com os sócios da empresa, tem-se o objetivo geral do trabalho de identificação de estratégias de crescimento da empresa Flat Amsterdam durante os anos de 2014 até 2018, alcançado, também buscando entender quais foram essas estratégias e por quais motivos foram adotadas. Com o forte padrão de concorrência e a dificuldade para os proprietários familiares principalmente, houve a necessidade de se inovar e diferenciar, sem que houvesse um aumento nos custos, tendo um esforço constante para que se reduzissem os custos de operação da empresa. As estratégias de crescimento adotadas pela firma possibilitaram uma diminuição na vacância nos períodos de inverno, com parcerias pontuais e também abriram portas para que se adotassem estratégias de diversificação.

Os anos de 2014 à 2018 foram de grande crescimento para a empresa, devido às estratégias que foram adotadas no período. A inclusão do café da manhã, foi algo necessário para suprir a demanda de clientes que vinham, principalmente, em datas de baixa procura (fora da alta temporada) para eventos e tinham preferência por hospedagem que oferecesse este tipo de serviço.

Uma das principais apostas da empresa foram os investimentos diversos em áreas de *marketing* e mídias sociais, buscando ter um motor próprio de reservas em seu *site* e tentando cada vez menos depender das agências *online* de turismo para lotar o seu empreendimento. O plano de fidelidade criado no ano de 2018 faz parte dessas grandes apostas realizadas pela empresa para o futuro.

Também pensando no futuro, a firma utilizou e utilizará de estratégias para entrar em novos nichos de mercado. Como citado no trabalho, foi criado um *hostel* em uma das áreas do empreendimento, além de se ter a intenção de reformar uma das torres com uma nova proposta e a criação de uma petiscaria na área comum do hotel, que seria aberta ao público.

Para quem achar interessante, pode-se buscar uma continuação deste trabalho a fim de entender outros empreendimentos focados no setor de hospedagem, buscando a compreensão de quais são as estratégias adotadas e quais são os diferenciais das outras empresas em frente à apresentada no trabalho.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H Igor. **A Nova estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990

BENTES, Fábio. **MPE - Avanços importantes para as micro e pequenas empresas 2017-2018**. Disponível em: <http://cnc.org.br/sites/default/files/arquivos/mpe_-_avancos_importantes_2017-2018.pdf> Acesso em: 28 de setembro de 2018

BRASIL. **Constituição Federal**. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm> Acesso em: 28 de setembro de 2018

BRASIL. **Estatuto da Microempresa e Empresa de pequeno porte**. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm> Acesso em: 29 de setembro de 2018

BRITTO, Jorge. **Diversificação, competências e coerência produtiva**. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Org.). *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002

CNAE (Org.). **CNAE 2.0**. Disponível em: <www.observatoriodoturismo.tur.br/paginas/showArq.php?id=187>. Acesso em: 03 set. 2018.

CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Cambridge, Massachussets, MIT Press, 1962.

DAMÁSIO, Julia dos Santos. **QUALIDADE PERCEBIDA EM SERVIÇOS DE HOTELARIA FAMILIAR DE FLORIANÓPOLIS: Um estudo de caso no Porto da Ilha Hotel**. 2014. 244 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade do Estado de Santa Catarina - Udesc, Florianópolis, 2014. Disponível em: <<http://tede.udesc.br/bitstream/tede/664/1/125183.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2018.

Embratur (Org.). **Pesquisa da FGV revela impacto econômico do turismo em Santa Catarina**. 2018. Disponível em: <http://www.embratur.gov.br/piembratur-new/opencms/salaImprensa/noticias/arquivos/Pesquisa_da_FGV_revela_impacto_economico_do_turismo_em_Santa_Catarina.html>. Acesso em: 25 ago. 2018.

FERREIRA, Victor Henrique Moreira. **Estratégias alternativas de marketing para o ramo de hotelaria e turismo na Ilha de Santa Catarina, como decorrência de possíveis impactos**

da situação econômica atual na Argentina: um estudo de caso no Praia Brava Hotel. Pós graduação em Administração. Marketing de turismo e hotelaria. UFSC: Florianópolis, 2002.

FILIP CALIXTO. Hotelier News. **Encatho: Em pesquisa, ABIH e Fecomércio apontam detalhes da oferta hoteleira em SC.** Disponível em: <<https://hoteliernews.com.br/noticias/encatho-em-pesquisa-abih-e-fecomercio-apontam-detalhes-da-oferta-hoteleira-em-sc-80609>>. Acesso em: 01 set. 2018.

FLORIANÓPOLIS. Ministério do Turismo. Governo Federal (Org.). **Índice de Competitividade do Turismo Nacional.** 2015. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/Indice_competitividade/2015/Florianopolis_RA_2015.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2018.

GABRIELLE DUARTE. Diário Catarinense. **Turismo de Santa Catarina cresce 6,7% em 2017.** 2018. Disponível em: <<http://dc.clicrbs.com.br/sc/noticias/noticia/2018/02/turismo-de-santa-catarina-cresce-6-7-em-2017-10167205.html>>. Acesso em: 25 ago. 2018.

GEORGE, K.D. & JOLL, C. **Organização Industrial:** concorrência, crescimento e mudança estrutural. Rio de Janeiro, Zahar, 1983.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar:** Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GONÇALVES, M.F. **A pequena empresa e expansão industrial.** Lisboa: Associação Industrial Portuguesa, 1994.

GONÇALVES, Reinaldo. **Globalização e desnacionalização.** São Paulo: Paz e Terra, 1999

HITT, Michael A.; HOSKISSON, Robert E.; IRELAND, R. Duane. **Administração estratégica.** CENGAGE Learning, 2002.

IPEA - EXTRATOR DE DADOS. (Org.). **Dimensão da ocupação no turismo.** Disponível em: <<http://extrator.ipea.gov.br/>>. Acesso em: 25 ago. 2018.

KON, Anita. **ECONOMIA INDUSTRIAL.** São Paulo: Nobel, 1994.

LAMBIN, J. Jacques. **Marketing Estratégico.** 4a. Ed, Lisboa: McGraw-Hill, 2000.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MINTZBERG, H. **Five Ps for Strategy** In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. N. The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases. 3rd. Ed. Prentice Hall. Cap 1, p.10-17, 1996.

Meirelles, A. M. ; Gonçalves, C. A. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso.** UFMG. 1995.

Ministério do Turismo (Org.). **Estatísticas básicas de turismo - Ano base 2015**. Disponível em: <<http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/images/pdf/EstatisticasBasicasdoTurismo-Brasil2016-Anobase2015.pdf>>. Acesso em: 03 set. 2018.

Ministério do Turismo (Org.). **Segmentação do Turismo**. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Marcos_Conceituais.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2018.

Ministério do Turismo (Org.). **Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem**. Disponível em: <<http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/Entenda?tipo=7>>. Acesso em: 26 ago. 2018.

BORTOLI NETO, Adelino. **Tipologia de Problemas das pequenas e médias empresas**. Dissertação de mestrado. São Paulo, Faculdade de Economia e Administração da USP, 1980.

Organização Mundial do Turismo (Org.). **Relatório Anual 2015**. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/images/pdf/estatisticas_indicadores/UNTWO_Annual_report_2015.pdf>. Acesso em: 03 set. 2018.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (Org.). **Tourism Highlights 2018**. Disponível em: <<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876>>. Acesso em: 03 set. 2018.

PORTER, Michel. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999

RODRIGUES, Ricardo Mader. Artigos. **Histórico de desenvolvimento de hotéis no Brasil**. Desenvolvido em março de 2002. Disponível em: <<http://www.hia.com.br>>. Acesso em: 25 set. 2018.

SANTA CATARINA. SANTUR. (Org.). **Pesquisa de Demanda Turística - Anual - 2008-2016**. 2016. Disponível em: <<http://turismo.sc.gov.br/institucional/index.php/pt-br/informacoes/estatisticas-e-indicadores-turisticos/category/39-pesquisa-de-demanda-turistica-alta-temporada-anual-2008-2016>>. Acesso em: 13 abr. 2018.

SANTA CATARINA. SANTUR. (Org.). **Estatísticas e Indicadores Turísticos**. Disponível em: <<http://turismo.sc.gov.br/institucional/index.php/pt-br/informacoes/estatisticas-e-indicadores-turisticos>>. Acesso em: 26 ago. 2018.

SAPIENS PARQUE (Florianópolis) (Org.). **Sapiens Parque - História**. Disponível em: <<https://www.sapiensparque.com.br/historia/>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

SILVA, João Braz. **O Uso de Ferramentas de Gestão Empresarial como Fator de Sucesso dentro das Empresas - Um Estudo de Caso**. Dissertação – Mestrado em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2004.

VARIAN, H. R. **Microeconomia: princípios básicos**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006

TOLEDO, G. L.; ANSELMO, Eduardo. **Estratégia de Crescimento e Estratégia Competitiva um estudo de caso sobre a evolução dos conceitos em uma empresa metalúrgica.** In: VI ° SEMEAD, 2003, São Paulo. In: Anais do VI° SEMEAD, 2003.

THOMPSON JUNIOR, Arthur; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução.** São Paulo: Pioneira, 2002

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZILIO, Lindamar. **As estratégias competitivas da rede hoteleira de Curitiba.** Dissertação de Mestrado (Mestrado em Engenharia de Produção). UFSC: Florianópolis, 2002

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica.** São Paulo: Atlas S.A 2009.