

# Os desafios da hotelaria

**O** aumento do turismo no país trouxe para o primeiro plano questões referentes à gestão de hotéis. Um balanço da situação atual do setor aponta dois desafios a gestores e profissionais da área. Primeiro, maior profissionalização, sobretudo em termos de pesquisas sobre habitabilidade e estruturas de gestão. Segundo, maior consciência dos hoteleiros sobre uma característica essencial do serviço, a hospitalidade, ou seja, a capacidade de fazer o hóspede sentir-se em ambiente acolhedor, ao mesmo tempo em que se preserva o profissionalismo dos serviços.

---

por **Elizabeth Kyoko Wada** Universidade Anhembi Morumbi e **Luiz Octávio de Lima Camargo** Senac

---

Indicadores recentes vêm sugerindo o aquecimento do setor de turismo no Brasil. Os números mostram não só uma expansão do turismo interno, mas também do fluxo de estrangeiros ao país. Em contrapartida, o aquecimento do turismo vem acompanhado da necessidade de desen-

volver uma infra-estrutura de serviços compatível com a demanda. Especificamente, é preciso cuidar para que o setor de hospedagem acompanhe a dinâmica de expansão do setor. Os hotéis constituem uma parte vital da cadeia de serviços instalada ao redor do turismo e, por essa ra-

ção, vêm despertando a atenção de gestores, profissionais e especialistas nesses últimos anos.

Viajar conhecendo outras terras, povos e culturas, até recentemente, foi um privilégio de poucos. Na verdade, a massificação do turismo tem na sua base vários fatores, entre eles o enriquecimento de alguns grupos, fruto do crescimento econômico, uma melhor distribuição de renda, especialmente com a formação de uma substancial classe média, e a criação, há pouco mais de meio século, do primeiro avião a jato intercontinental. Este último foi um instrumento definitivo para colocar o turismo no universo do varejo e, com ele, toda a infra-estrutura que ele demanda, inclusive e especialmente a hotelaria.

## **Pessoas, mesmo protegidas pelos crachás de hoteleiro e cliente, não deixam de ser pessoas e de se converter em anfitrião e hóspede e a continuar tendo como referência o ritual de receber das casas.**

Hotéis na *belle époque* eram raros, luxuosos e evidentemente caros. A hotelaria atual, entre duas e cinco estrelas, e acima disso com os hotéis de exclusividade, marca uma segmentação de mercado que acompanha os níveis de renda das várias classes da sociedade atual. Viajar e hospedar-se deixou de pertencer apenas ao mundo do lazer. Integra o mundo do trabalho na medida em que a sociedade atual nos obriga a deixar o local em que estamos baseados para ir em busca de clientes, fornecedores ou de colegas de trabalho da mesma empresa que se espalha mundialmente. Tudo isso coloca a hotelaria no universo dos serviços que hoje se estruturam em forma de varejo e que passam a ter que enfrentar desafios específicos.

Neste artigo, analisamos a atual situação da hotelaria brasileira e apresentamos dois desafios para o futuro do setor. Primeiro, uma maior profissionalização da gestão dos serviços que se agrupam dentro da rubrica Hotelaria. Segundo, a necessidade de uma maior consciência do ho-

teleiro sobre uma das principais características do setor: a hospitalidade. Antes, porém, iniciamos o artigo com uma visão geral da área e com a exposição de algumas dificuldades em delimitar sua real extensão.

**O mercado brasileiro.** Os meios de hospedagem constituem produtos importantes na economia nacional. No *ranking* preparado anualmente pela revista *Hotels*, com as 300 maiores corporações hoteleiras do mundo, observa-se que, das 20 primeiras, metade está presente no Brasil. Apesar de não existirem números oficiais sobre o setor, algumas estimativas podem ser encontradas. Por exemplo, de acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH – e o *Guia Quatro Rodas*, havia, em 2005, 7.003 hotéis no país, com 343.536 apartamentos. Desses estabelecimentos, 91,8% eram independentes, 4,2% faziam parte de alguma cadeia nacional e 4%, de alguma cadeia internacional.

Esses 91,8% de hotéis independentes são de proprietários individuais ou famílias que conduzem diretamente a gestão de seu negócio. Nesse grupo, encontram-se os extremos: os melhores e

os piores produtos e serviços. Por um lado, ao não estarem submetidos a padrões preestabelecidos por cadeias hoteleiras, pode-se agregar conceitos sem a preocupação de consistência de marca. Por outro, tal liberdade os desobriga de atualização de produto ou mesmo de profissionalização para proporcionar serviços adequados às expectativas dos hóspedes.

O fato é que as dimensões reais do setor são de difícil delimitação. Vejamos algumas razões para isso. Primeiro, a existência de outros meios de hospedagem, tais como pousadas, albergues, motéis, *spas* e hospitais, o que gera óbvios problemas de classificação. Segundo, a informalidade que sobrevive no setor, sobretudo em empresas menores e distantes dos grandes centros. Terceiro, a nomenclatura ambígua usada pelos estabelecimentos, como, por exemplo, Hotel e Pousada XXX, Hotel XXX Resort e Hotel XXX SPA, Convention & Resort, enfim, o que estiver na moda e puder atrair a atenção de distintos segmentos.

Uma quarta razão, ainda de nomenclatura, refere-se à dificuldade de diferenciar hotéis e *flats* ou condo-hotéis. Para o consumidor, há poucas diferenças, já que a estrutura física e os serviços são semelhantes. Na gestão, porém, há diferenças significativas. Os hotéis habitualmente pertencem a um grupo reduzido de proprietários. Os *flats*, resultantes de oportunidades no mercado imobiliário surgidas nas décadas de 1980 e 1990, têm proprietários que adquiriram unidades autônomas e optaram por aderir a um *pool* hoteleiro, escolhendo uma administradora, habitualmente uma cadeia hoteleira. Compõem um condomínio, elegem conselho e síndico e, dependendo da composição de proprietários, atuam mais ou menos na gestão do empreendimento.

Nos anos de 1990, em virtude da expansão desses *flats*, houve momentos de conflito no mercado, por diferenças de tributação e de custos, já que os hotéis estavam sujeitos às regras pertinentes a estabelecimentos comerciais, e os *flats*, em várias rubricas, a normas simples de edifícios residenciais. Em grandes

centros urbanos, houve a instalação de *flats* em áreas estritamente residenciais onde um hotel não conseguiria autorização de funcionamento. Em contrapartida, uma parte da renovação da oferta hoteleira no Brasil esteve vinculada a esse formato de integração de mercado imobiliário com o hoteleiro. Não existiriam tantos produtos novos oferecidos pelos hotéis sem esse formato de integração. Com o passar do tempo, os estabelecimentos buscaram uma convivência mais harmoniosa entre si, isonomia na legislação utilizada e cadeias hoteleiras assumindo a administração de *flats*.

**O desafio da profissionalização.** Quando os hotéis surgiram no Brasil, seu modelo baseava-se nas casas nobres. Aliás, “hotel” é uma palavra de origem francesa que designava residência senhorial. Se, porém, de início, os hotéis imitaram as casas, hoje acontece o inverso. Os hotéis são centros de pesquisa de ponta no campo da habitabilidade e de suas inovações em termos de arquitetura externa e interna, mobiliário, disposição dos móveis e dos objetos para conforto do usuário. Busca-se o aproveitamento das condições paisa-



gísticas que o terreno oferece, estudam-se as condições de insolação etc. e suas repercussões e influências no comércio e na habitação.

Por essa razão, o primeiro grande desafio do setor hoteleiro é uma progressiva profissionalização do conjunto de serviços que abriga. É certo que o maior profissionalismo dos serviços das cadeias internacionais aos poucos contaminará e, certamente, quebrará o conservadorismo de empresas familiares, assim como as experiências mais bem-sucedidas dos hotéis familiares irão gerar inovações na gestão dos hotéis de cadeias.

No entanto, cabe lembrar que a profissionalização, em hotelaria, implica a especificidade de lidar com pessoas. Isso, por si só, não constitui novidade. O que vamos dizer, em seguida, aplica-se, assim, a todo e qualquer ofício cujo foco seja o de trabalhar com pessoas, principalmente o comércio e os serviços em geral. Mas há uma característica singular na hotelaria. Esta se refere à promessa de vender uma “experiência de felicidade”, algo intangível, que ultrapassa a arquitetura, o imobiliário e o luxo.

**Mesmo com os 91,8% de hotelaria independente existentes no país, nota-se que a formação dos profissionais desses estabelecimentos privilegia aspectos encontrados na hotelaria de cadeias, especialmente as internacionais – que representam apenas 4% da oferta total no Brasil.**

**A casa e o hotel.** A matriz de qualquer serviço humano que implique receber pessoas é a hospitalidade doméstica. Daí que receber, em qualquer circunstância, será sempre cumprir um ritual teatral, mesmo quando se quer passar por informal. Há frases rituais: “Faça de conta que a casa é sua”, diz o anfitrião; “Que gentil! Não precisava ter pensado nisso”, diz a anfitriã ao receber o vaso de flores; “Da próxima vez será lá em casa”, diz o hóspede

ao se retirar. Há distâncias físicas a serem respeitadas, ruídos e cheiros a serem evitados, um protocolo para se ir ao banheiro, uma marcação, repita-se, teatral. Essas são leis não-escritas. Dependendo da quantidade e da qualidade da infração, a hospitalidade se transforma no seu reverso – hospitalidade e hostilidade são palavras de mesma raiz e origem. A hostilidade é, assim, a ruptura do vínculo que a hospitalidade sedimenta.

Nada disso desaparece, inteiramente, quando a operação é comercial, sobretudo no caso de um hotel. Pessoas, mesmo protegidas pelos crachás de hoteleiro e cliente, não deixam de ser pessoas e de se converter em anfitrião (o dono do lugar) e hóspede (o estranho) e a continuar tendo como referência o ritual de receber das casas. Hoje já se aceita que a engenharia de gestão do hotel é tentar, de alguma forma, articular um jeito de ser profissional (objetivo, assertivo) e outro hospitaleiro (saber jogar conversa fora, esticar uma conversa, até mesmo, às vezes, deixar que a intimidade avance).

Como tudo acontece intuitivamente, os resultados dessa articulação são os mais variáveis. Podem traduzir-se em uma atitude que chamaríamos de pré-profissional, servil, algo que remete às raízes históricas dos *métiers* ligados à hotelaria, todos surgidos a partir de atividades que poderíamos chamar de servis. Podem traduzir-se, também, em uma atitude antiprofissional, quando esse calor humano, essa vontade de satisfazer o hóspede, traduz-se, perversamente, em negócios clandestinos. Mas há, felizmente, exemplos cada vez

mais significativos de profissionais que conseguem uma espécie de sobreprofissionalização, uma articulação de negócio e calor humano, que os ingleses vêm chamando de hospitabilidade.

**O desafio da hospitabilidade.** Hospitabilidade é mais do que ser hospitaleiro. Pois há clientes que não querem hospitabilidade. Ao contrário, querem o anonimato – as cha-

ves, os recados, a roupa, tudo no horário e ponto final. O que fazer, então? A hospitalidade compreende, assim, um vasto arco de posturas que o hoteleiro deve adotar diante de clientes que querem, exclusivamente, o serviço hoteleiro indispensável – e, nesse sentido, o desafio é a oferta de um bom serviço de recepção e hospedagem – e daqueles que buscam a “experiência” – e nesse caso, o calor humano, o verdadeiro, é a pedra de toque do serviço.

Ao observar as diversas ações que compõem o cotidiano da prestação de serviços hoteleiros, percebe-se que nenhum hotel terá êxito caso atue exclusivamente com pessoas focadas em resultados financeiros. Algumas indagações: camareiras, garçons e brigadas de manutenção seriam melhores com características de hospitalidade privada? Recepcionistas, *guest relations*, coordenadores de eventos e recreadores precisam de “hospitalidade”? Não seriam as equipes de controladoria e auditoria que realmente deveriam apresentar qualidades de gestão profissional? Os gerentes, especialmente o gerente geral, seriam mais eficientes e melhores hoteleiros se tivessem equilíbrio entre gestão profissional e gestão de experiências em hospitalidade?

**Em busca de formação.** Se a responsabilidade recai sobre as pessoas, há que se pensar, adicionalmente, nos sistemas de formação de pessoal para a hotelaria. Um dos subprodutos decorrentes do crescimento da oferta hoteleira no país foram os diversos tipos de cursos de formação – técnicos, graduações, cursos seqüenciais, MBAs e cursos de extensão – já que, tradicionalmente, ao ser um setor de “gente que lida com gente”, é considerado um setor de potencial oferta de postos de trabalho.

Mesmo com esses cursos, a necessidade de aprimorar a mão-de-obra permanece. Resta saber se as escolhas que estão sendo feitas são as mais acertadas. Com 91,8% de hotelaria independente, e apesar da tendência de que se agrupem de alguma forma para estarem inseridos em cenários mais globais, nota-se que a formação privilegia aspectos encontrados na hotelaria de cadeias, especialmente as internacionais (4% da oferta total). As estruturas analisadas – organogramas, ciclos de serviço – são complexas, muitas vezes importadas de literatura de outros países, nem sempre coinciden-



tes com aquelas encontradas na hotelaria familiar brasileira. Por essa razão, os desafios da formação resumem-se à necessidade de um equilíbrio dinâmico entre formação técnica e capacidade de hospitalidade.

Finalizamos este artigo com uma síntese dos dois principais desafios aqui apresentados. De um lado, os gestores de hotéis devem perseguir a meta de uma profissionalização contínua do setor, haja vista a origem familiar desse negócio no país. Isso envolve pesquisa de habitabilidade e da sintonia do indivíduo com o espaço, o que resultará em melhorias contínuas no plano da arquitetura, do mobiliário e da logística. Entretanto, esses mesmos gestores devem cuidar para desenvolver em seu pessoal, e na cultura geral do hotel, a consciência sobre o papel que lhes cabe como anfitriões que acolhem o indivíduo em terra estranha. Fidelização, segmentação, gestão da experiência e marketing experiencial são os construtos da ciência da gestão para tentar expressar essa necessidade e essa tendência.

---

#### Elizabeth Kyoko Wada

Doutora em Ciências da Comunicação pela ECA/USP.  
Profa. do Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi e Diretora de Vendas e Marketing para América do Sul – Sol Meliá Hotels & Resorts  
E-mail: ewada@anhembi.br

#### Luiz Octávio de Lima Camargo

Doutor em Ciências da Educação pela Univ. Sorbonne Paris 5  
Coordenador do Núcleo de Pesquisa em Turismo e Hotelaria do Centro Universitário Senac  
E-mail: luiz.lcamargo@sp.senac.br