

Produtos e mercados: **Hotelaria**

Products and markets: **Lodging industry**

ELIZABETH KYOKO WADA * [ekwada@anhemb.br]

Resumo | O presente estudo teve como questão central “Há práticas inovadoras de operação e gestão de produtos e serviços oferecidos nos meios de hospedagem do Brasil?”, com o objetivo geral de compreender as ações que norteiam a oferta de serviços no Brasil. Foram consideradas três proposições: (P1) Os cursos de Hotelaria preparam o futuro profissional para formatos tradicionais de meios de hospedagem; (P2) A classificação proposta no país não contempla novos modelos de negócios; (P3) *Stakeholders* como comunidade local, canais de distribuição, grupos de apoio (ou de pressão) são raramente contemplados na gestão hoteleira tradicional. Para exemplificar “Práticas Inovadoras de Operação e Gestão em Meios de Hospedagem”, realizou-se o estudo de caso de Bourbon Hotéis & Resorts, empresa nacional, fundada em 1960, que passa por um processo de mudança de geração e profissionalização.

Palavra-chave | Meios de hospedagem, formação profissional, classificação oficial, *stakeholders*, Bourbon Hotéis & Resorts

Abstract | This study's central issue is “Are there innovative practices for operating and managing products and services offered in Brazil's lodging facilities?” with the main goal of understanding the actions that guide the offering of services in Brazil. Three propositions were considered: (P1) Hospitality courses prepare the future professional for traditional lodging facilities; (P2) The country's proposed classification does not leave room for new business models; (P3) There is rarely room for stakeholders such as the local community, distribution channels, or support (or pressure) groups in traditional hotel management. To use “Innovative Practices for Operating and Managing Lodging Facilities” as an example, the case study was done on Bourbon Hotels & Resorts, a national business founded in 1960 that is going through a process of change in management and professionalization.

* **Bolsista** Produtividade em Pesquisa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). **Pós-doutorado em Turismo** (Universidade Federal do Paraná), **doutorado e mestrado em Ciências da Comunicação** (Escola de Comunicações e Artes – Universidade de São Paulo), especialização em Marketing (Fundação Getúlio Vargas), graduação em Relações Públicas (Escola de Comunicações e Artes – Universidade de São Paulo) e em Turismo (Faculdade Iberoamericana). **Docente e coordenadora** do Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade – Universidade Anhemb Morumbi. **Vice-Presidente** do Conselho de Administração de Bourbon Hotéis & Resorts. **Diretora Administrativo-Financeira** da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo. **Vice Presidente** de Finanças de Meeting Professionals International – Brazil.

Keywords | Lodging facilities, professional training, official classification, stakeholders, Bourbon Hotels & Resorts

1. Introdução

Compreender e tratar de práticas inovadoras de operação e gestão em meios de hospedagem no Brasil atual é tarefa desafiadora, já que há mudanças políticas com impactos diretos na economia. As empresas reduzem custos, fazem demissões em massa, limitam viagens a trabalho e o brasileiro recusa assumir financiamentos de itens como viagens de férias.

A chamada nova classe média, que havia adquirido novos hábitos de consumo na última década, equilibra o orçamento familiar com práticas mais inovadoras que qualquer meio de hospedagem. A classe média tradicional, mais conservadora, suspende o consumo de bens e serviços considerados supérfluos, a fim de garantir seu padrão de vida. Aqueles com menor poder aquisitivo receiam perder privilégios e subsídios governamentais recebidos nos últimos anos e os de maior renda se veem pressionados socialmente, assumindo uma postura mais austera, ainda que não necessitem cortar gastos.

Com esse contexto, os meios de hospedagem se depararam, eufóricos, com a demanda de consumidores que substituíram viagens de lazer ao exterior por alternativas internas; tiveram, entretanto, que adequar os preços de venda ao poder de compra atual. Ao invés de inovar, no sentido mais amplo e positivo, passaram a trocar produtos, seja de limpeza, alimentícios, de escritório ou outros por itens de menor custo, nem sempre com a mesma qualidade.

A inovação e as oportunidades de racionalização sem afetar a operação surgem em questões importantes, às vezes invisíveis aos hóspedes, como a aquisição de energia no mercado livre, em substituição ao serviço público; formação de centrais

e cooperativas de compras, organizadas geograficamente, atendendo a hotéis de diversas marcas, antes considerados concorrentes; centrais de reservas com trabalho em sistema de *home office*, evitando custos de locação de espaço, transporte e alimentação de funcionários, enfim, iniciativas que encontram mais aceitação em momentos de crise, mas que trazem inclusive benefícios para o meio-ambiente, com o uso de energia renovável, redução de circulação de caminhões para o transporte de carga, colaboradores satisfeitos por não precisarem usar horas de seu dia no trânsito.

2. Contextualização teórica

Este setor que se origina na necessidade de acolher os viajantes, na adoção empírica de ações de acordo com as possibilidades do anfitrião e as demandas dos visitantes, ainda busca um arcabouço teórico que respalde e explique a procura por conforto, segurança, companhia ou isolamento ao longo dos deslocamentos feitos pelos homens desde que se viram frente à realidade de guerrear, comercializar excedentes de produção, peregrinar ou simplesmente cumprir deveres sociais com familiares e amigos.

A pesquisa internacional sobre meios de hospedagem no Brasil é incipiente, com 5 artigos encontrados na base Scopus para a busca “lodging industry brazil” e 1 para “hotelaria brasil”. Na coleção Scielo há dois artigos disponíveis. O artigo mais recente é de 2013, no qual Boyen e Ogasavara tratam dos padrões seguidos pelas companhias hoteleiras internacionais instaladas no Brasil, acompanhando o avanço de investimentos de seus países de origem em outros setores da economia,

sem investimento, administrando bens imobiliários de terceiros.

A pesquisa brasileira traz resultados de pequenos conjuntos de hotéis, localidades isoladas, iniciativas independentes de sustentabilidade ou, em livros, manuais técnicos de operação. Tais limitações podem encontrar explicação no período de instabilidade econômica global a partir de 2008 e local, desde 2011.

Uma parte dos textos produzidos sobre meios de hospedagem, entretanto, procura recuperar momentos da humanidade em que se intensifica a necessidade de alojar o visitante, o passante (Pereira & Coutinho, 2007; Valenzuela, 2013); outros dão conta da categorização dos estabelecimentos, ainda sem consenso no mercado ou na academia (Beni, 1998; Aldrigui, 2007; Ministério do Turismo, 2011) ou das diferentes propostas de operação dos estabelecimentos (Castelli, 2000; Spolon & Lashley, 2011; Petrocchi, 2002).

No Brasil, a comercialização da hospedagem, assim como outros negócios que surgem para apoiar pessoas que se deslocavam de um ponto a outro do país, inicia-se com os portugueses no período colonial; possivelmente, a população indígena encontrada quando da chegada dos colonizadores tinha formas específicas de acolhimento, cujos registros inexistentes impedem o estudo da fase anterior ao ano de 1.500.

A Hotelaria no Brasil: a necessidade de hospedar pessoas no Brasil iniciou logo depois do descobrimento, na instalação das capitanias hereditárias. Coube aos mandatários dessas capitanias instalarem, na nova colônia, as primeiras hospedarias, pela necessidade de abrigar viajantes que se deslocavam constantemente. As hospedarias ou pensões da época passaram a ser exploradas por portugueses que instalaram seus negócios no país e que eram diversificados, instalados em

imóveis pequenos, geralmente edifícios de três ou quatro andares. As pensões localizavam-se num andar imediatamente abaixo da residência do proprietário, que ainda explorava no térreo uma mercearia ou empório de secos e molhados. (Pereira & Coutinho, 2007, p.10).

Os mesmos autores (Pereira & Coutinho, 2007) mencionam a importância dos jesuítas e outras ordens recebiam nos conventos personalidades ilustres e alguns outros hóspedes, por dever de caridade. No mosteiro de São Bento, no Rio de Janeiro, foi construído, na segunda metade do século XVIII, edifício exclusivo para hospedaria; nesse mesmo período, começaram a surgir na cidade do Rio de Janeiro estalagens, ou casas de pasto, que ofereciam alojamento aos interessados, embriões de futuros hotéis. As casas de pasto ofereciam, inicialmente, refeições a preço fixo, mas seus proprietários ampliaram os negócios e ofereciam quartos para dormir.

A chegada da corte portuguesa ao Rio de Janeiro, em 1808, com a abertura dos portos, trouxe um grande fluxo de estrangeiros, que aqui vieram exercer funções diplomáticas, científicas e comerciais só então, os brasileiros nativos puderam ter seus próprios negócios, antes só permitidos aos portugueses. Hospedarias e pensões foram instaladas nas principais cidades; houve aumento da demanda por alojamentos, e nos anos seguintes os proprietários da maioria das casas de pensão, hospedarias e tavernas passaram a utilizar a denominação de hotel, com a intenção de elevar o conceito da casa, independentemente da quantidade dos quartos e do padrão dos serviços oferecidos (Pereira & Coutinho, 2007). Conforme Camargo (2013), não se trata de mera alteração de denominação:

[...] ressalte-se que a passagem da pensão para o hotel não representa propriamente uma evolução, e sim uma rutura. Da pensão, rancho ou

pouso do final do século XVIII até o hotel ocorre uma mudança sociocultural que não pode passar despercebida. Os estudos de hospitalidade mostram que na cidade pré-moderna – em São Paulo, da fundação até a segunda metade do século XIX – o viajante que não contasse com um anfitrião era automaticamente classificado como suspeito.

No início do século XX, os estudos de Valenzuela (2013) e Pereira & Coutinho (2007), mencionam incentivos dados pelas prefeituras de São Paulo e do Rio de Janeiro, com isenção de emolumentos e impostos por até sete anos, a fim de ampliar a oferta de leitos nas duas cidades. O avanço dos negócios, a conexão por ferrovias e, posteriormente, o crescimento de hotéis-cassino traz diversidade na oferta, com alguns estabelecimentos emblemáticos no Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais; no caso dos cassinos, trouxeram além dos serviços de hospedagem e de alimentação, o entretenimento não somente pelo jogo, mas por espetáculos musicais e teatrais.

Em 1946, com a proibição dos cassinos no Brasil, vigente até os dias de hoje, houve o sucateamento de estruturas monumentais como o Palácio Quitandinha, em Petrópolis – RJ; Grande Hotel e Cassino de Araxá – MG; Cassino da Urca – RJ; Cassino Atlântico, em Santos – SP, entre outros. Aqueles localizados em destinos com sol e mar, passaram a atender visitantes com interesse nesse binômio que veio a se converter em um dos propulsores do turismo de massa na segunda metade do século XX.

A mudança da capital do Brasil para Brasília, em 1960, associado ao plano de metas do então presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira, para quem o país desenvolver “50 anos em 5”, com busca de desenvolvimento econômico a partir dos setores de transportes, energia, indústria de base, substituição de importações e educação; a insta-

bilidade política de 1961 a 1964 e o colapso da democracia brasileira, que culminou com o golpe militar de 1964, alteram os eixos de decisão do país e as alianças políticas e comerciais (Skidmore, 2010).

Em 1966, criou-se a Empresa Brasileira de Turismo – EMBRATUR, atualmente com a denominação Instituto Brasileiro de Turismo, subordinada ao Ministério do Turismo, instituído em 2003, além do Fundo Geral de Turismo – Fungetur (Ministério do Turismo, 2011). Tais organismos tiveram, inicialmente, a gestão de incentivos fiscais para atrair redes hoteleiras internacionais que implantassem no país produtos “cinco estrelas” com marcas de prestígio; o primeiro hotel nessa modalidade foi o Hilton São Paulo, em 1971, com 380 unidades habitacionais. Na atualidade, pode-se reconhecer que tal iniciativa trouxe a transferência de know-how e colocou algumas cidades brasileiras em evidência, a partir das ações promocionais das companhias hoteleiras internacionais; há, entretanto, a criação de oferta de serviços voltada para o mercado externo, sem o correspondente avanço de produtos mais adequados ao poder aquisitivo do consumidor brasileiro e instalados em localidades fora das grandes capitais.

Kiyohara (1980) e Lima (1991) trazem contribuições sobre franquias e flats/apart-hotéis, dois modelos de negócios ainda insipientes no período em que realizaram suas pesquisas.

No Brasil, Castelli, formado em Ciências Econômicas na Universidade de Fribourg na Suíça, em 1978, vinculou-se à Universidade de Caxias do Sul (RS) e fundou o primeiro curso tecnológico em Hotelaria do Brasil (Castelli Escola Superior de Hotelaria, 2016). Naquele mesmo ano, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC, em São Paulo, lançou o Centro de Estudos de Administração Hoteleira (Ceatel), com um programa de cooperação técnica entre aquela instituição e a Cornell Scholl of Hotel Administration, dos Estados Unidos (SENAC, 2006). Tais inserções na educação dos futuros profissionais reforçou o mo-

delo utilizado pelas redes internacionais, tanto nos aspectos operacionais e de prestação de serviços quanto na gestão e estrutura física dos empreendimentos, bem como as premissas estabelecidas pela EMBRATUR.

A diferença de instalações e propostas de serviços entre os hotéis de redes internacionais e a oferta de empreendimentos nacionais independentes era evidente; empresários nacionais como José Tjurs, Othon Lynch Bezerra de Mello, Henry Maksoud, Alceu Antimo Vezozzo, Aloysio de Andrade Faria, entre outros e a companhia aérea VARIG lideraram, nos anos 1970 e 1980, os esforços para equiparar a hotelaria nacional aos concorrentes internacionais, dando origem a algumas das redes brasileiras em operação na atualidade.

Em 1977, a empresa francesa Accor abriu o Novotel Morumbi, seguido das unidades de Campinas e de Limeira, todas no estado de São Paulo. A primeira reação da população brasileira, permeada pelas influências suíça e americana, foi de estranhamento, já que tais hotéis se posicionavam como funcionais, padronizados, arquitetonicamente arrojados para os padrões da época e mais acessíveis. Nos anos 1980, passou a atuar em cooperação com o mercado imobiliário, lançando a marca Parthenon, exclusivamente para os flats/apart-hotéis no Brasil; a partir de 2006, os empreendimentos passaram a utilizar a marca global Mercure. Esse modelo de negócios permitiu acelerar a renovação da hotelaria nas capitais dos estados brasileiros e em alguns mercados secundários, com investidores individuais que adquiriam unidades habitacionais e as entregavam para a administração da Accor, em troca de um aluguel. Nas décadas de 1990 e 2000, houve a inserção das marcas Fórmula 1 e Ibis, completando o portfólio de hotéis com a oferta de produtos econômicos e super-econômicos.

Outras empresas, nacionais e internacionais, como Holiday Inn, Meliã, Atlântica, Intercity, Transamérica, Bourbon, Estanplaza, beneficiaram-se da combinação de investimento imobiliário com operação hoteleira. O volume de negócios gera-

dos, em estabelecimentos ora localizados em setores residenciais, ora com funcionamento precário do ponto de vista legal, fez com que a Comissão de Valores Mobiliários - CVM, a partir de 2013, passasse a acompanhar de perto as etapas de comercialização imobiliária, especulativa em alguns casos, bem como o funcionamento dos estabelecimentos hoteleiros que eventualmente se beneficiavam do fato de operarem em um edifício residencial. O modelo de negócios vigente é o de investimentos em cotas de empreendimentos hoteleiros, eliminando-se o conceito de aluguel da unidade habitacional. Em 15 de agosto de 2016, a CVM anunciou que prepara uma regulação específica para os condo-hotéis e uma audiência pública para receber sugestões do mercado; tais fatos ocorrem porque o Brasil tem, atualmente, 99 mil títulos de investimento coletivo (TIC) hoteleiro e a estimativa é que, em quatro anos, o setor abarque 170 mil quartos, sendo 93% deles enquadrados como condo-hotéis. Caso essa trajetória se confirme, o avanço nesse intervalo seria na casa de 60%, o que poderá resultar em super oferta. (Comissão de Valores Mobiliários - CVM, 2016).

O vasto território nacional, com correspondente mercado interno, o momento de crise político-econômica e a abertura do brasileiro para experimentar novos produtos e serviços apresenta desafios adicionais, tais como o acompanhamento, inventário e pesquisas acadêmicas que contestem ou confirmem estudos de mercado tais como os apresentados por Shankman, Oates, Clampet e Skift (2015); Merlino e Quinby (2015); Bujarski, Harniman e Matter (2016) e Offutt (2016) e os avanços da economia compartilhada aplicada a negócios como o AirBnB.

3. Metodologia

O presente estudo teve como questão central “Há práticas inovadoras de operação e gestão de

produtos e serviços oferecidos nos meios de hospedagem?”, com o objetivo geral de compreender as ações que norteiam a oferta de serviços no Brasil.

Para apoiar a análise, foram consideradas três proposições: (P1) Os cursos de Hotelaria preparam o futuro profissional para formatos tradicionais de meios de hospedagem; (P2) A classificação proposta no país não contempla novos modelos de negócios; (P3) *Stakeholders* como comunidade local, canais de distribuição, grupos de apoio (ou de pressão) são raramente contemplados na gestão hoteleira tradicional.

O levantamento bibliográfico foi realizado para atualização de dados e de estudos realizados no mercado. Foram revisados os dados obtidos nas pesquisas que geraram as publicações Junqueira e Wada (2011), Ferreira Oliveira e Wada (2012), Koga e Wada, (2013), Guizi, Wada e Gândara (2016), Mendes e Wada (2016), além de 17 dissertações orientadas pela autora no período de 2011 a 2015 que utilizaram do estudo de casos múltiplos (Yin, 2014), com a análise de *stakeholders* e apresentaram 51 entrevistas com gestores; 21 com especialistas e 153 pessoas que representaram os principais *stakeholders* (houve utilização de técnica de bola de neve, com autogeração de entrevistas a partir da primeira realizada com o gestor de cada organização escolhida).

O material existente passou por análise de conteúdo, conforme preconizado por Bardin (2004), o que permitiu averiguar as proposições.

Para exemplificar “Práticas Inovadoras de Operação e Gestão em Meios de Hospedagem”, escolheu-se o estudo de caso de Bourbon Hotéis & Resorts. Os dados foram coletados durante a pesquisa para o pós-doutorado realizado na Universidade Federal do Paraná, de 2014 a 2016, com levantamento bibliográfico; observação participante nas reuniões do Conselho de Administração; entrevistas com os fundadores, acionistas e diretores; visitas técnicas e entrevistas com os gerentes gerais dos hotéis de Atibaia, Foz do Iguaçu, Joinville, Cutitiba (Centro, Dom Ricardo e Batel),

São Paulo (Centro e Ibirapuera), Cascavel e Rio de Janeiro; análise dos dados contábeis de fechamento dos anos de 2013, 2014 e 2015; orientação de quatro pesquisas com aderência a esse projeto, no mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

4. Resultados

Na etapa de levantamento bibliográfico, a consulta aos *sites* Ministério da Educação (2015), CAPES (2016) e Google (2016) trouxe resultados sintetizados no quadro a seguir que dão conta da queda na procura por cursos de Hotelaria, do pequeno número de pesquisas acadêmicas (teses e dissertações) que tratam do tema e, consequentemente, do pequeno volume de publicações. Os números relativos a Turismo são apresentados à guisa de informação e comparação. A proposição (P1) “Os cursos de Hotelaria preparam o futuro profissional para formatos tradicionais de meios de hospedagem” se reflete nos dados apresentados e pode levar à interpretação de que o jovem não apresente interesse na atuação tradicional ou habitual em meios de hospedagem. Em observações assistemáticas de 2003 até o momento, nas turmas de último ano de Hotelaria que preparam seus trabalhos de conclusão de curso e a autora atua como orientadora, percebe-se o desejo de conhecer e se aprofundar na análise de outros segmentos, como o da Hotelaria Hospitalar, *hostels*, economia compartilhada, tecnologia e canais de distribuição, temas dificilmente abordados a contento nos conteúdos ainda embasados por manuais de procedimento muito em voga nos anos 1980.

Após a utilização de critérios diversos, com momentos de cadastro obrigatório e outros de classificação voluntária, há um sistema de classificação de meios de hospedagem estabelecido pelo Ministério do Turismo, SBClass, vigente desde 2011. A operacionalização se dá por contratação de em-

presa especializada, credenciada e aprovada pelo ministério; a adesão é voluntária e obedece a categorização apresentada no quadro 2. Ressalta-se a baixa participação dos estabelecimentos, já que há

59 estabelecimentos classificados, sendo 40 hotéis, 6 resorts, 1 hotel histórico e 12 pousadas, de uma a cinco estrelas.

Quadro 1 | Cursos superiores e pesquisas relacionadas à Hotelaria no Brasil

Fonte	Número encontrado	Descrição
E-MEC	110	Cursos superiores de Hotelaria (sequenciais, tecnológicos e graduações); 18 em processo de extinção; busca simples com a palavra hotelaria. Na mesma base, há 586 cursos de turismo, 133 em processo de extinção.
CAPES	774	Teses e Dissertações produzidas nas universidades brasileiras; busca simples com a palavra hotelaria. Na mesma base, há 5.813 registros para a palavra turismo.
Google Acadêmico	22.200	Citações, livros e periódicos – busca simples com a palavra hotelaria. Na mesma base, há 1.230.000 para a palavra turismo.

Fonte: Adaptado de dados obtidos em Ministério da Educação (2015), CAPES (2016) e Google (2016)

A proposição (P2) “A classificação proposta no país não contempla novos modelos de negócios”, evidencia-se no sistema vigente no qual sequer as descrições correspondem aos estabelecimentos encontrados no mercado.

O empreendedor brasileiro, ao iniciar um novo negócio, nem sempre está atento às regras previamente estabelecidas. Antes de 2011, Pousadas e Cama e Café não passavam por classificação; com isso, houve profusão de aberturas de tais estabelecimentos, interpretados simplesmente como meios de hospedagem simpáticos e com excelente relação de custo-benefício. Ao serem inseridos no sistema, houve imediata migração para *hostels* e alternativas de hospedagem compartilhada, como

o proposto por AirBnB.

As pousadas existentes não obedecem a descrição do SBClass, possuem o número de unidades habitacionais e leitos que queiram e algumas funcionam em edifícios com mais de três pavimentos. A inspiração para as pousadas no Brasil vem das Pousadas de Portugal, mas as características estão presentes nos Hotéis Históricos. Para o consumidor brasileiro, pousada passou a ser sinônimo de hospedagem mais econômica e ambiente mais informal que o de um hotel. Alguns estabelecimentos que preferem manter serviços mais exclusivos e instalações diferenciadas acabam acrescentando “charme”, “luxo”, “sonho” a sua denominação.

Quadro 2 | Sistema de classificação de meios de hospedagem – Brasil

Categoria	Descrição	Observação
Hotel	Estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo do hóspede, mediante cobrança de diária	Para o tipo HOTEL, o SBClass estabelece as categorias de uma estrela (mínimo) a cinco estrelas (máximo)
Resort	Hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento	Para o tipo RESORT, o SBClass estabelece as categorias de quatro estrelas (mínimo) a cinco estrelas (máximo)
Hotel Fazenda	Localizado em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária, que ofereça entretenimento e vivência do campo	Para que o tipo HOTEL FAZENDA, o SBClass estabelece as categorias de uma estrela (mínimo) a cinco estrelas (máximo)
Cama e Café	Hospedagem em residência com no máximo três unidades habitacionais para uso turístico, com serviços de café da manhã e limpeza, na qual o possuidor do estabelecimento resida	Para o tipo CAMA & CAFÉ, o SBClass estabelece as categorias de uma estrela (mínimo) a quatro estrelas (máximo)
Hotel Histórico	Instalado em edificação preservada em sua forma original ou restaurada, ou ainda que tenha sido palco de fatos histórico-culturais de importância reconhecida. Entende-se como fatos histórico-culturais aqueles tidos como relevantes pela memória popular, independentemente de quando ocorreram, podendo o reconhecimento ser formal por parte do Estado brasileiro, ou informal, com base no conhecimento popular ou em estudos acadêmicos	Para o tipo HOTEL HISTÓRICO, o SBClass estabelece as categorias de três estrelas (mínimo) a cinco estrelas (máximo)
Pousada	Empreendimento de característica horizontal, composto de no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser em um prédio único com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs	Para o tipo POUSADA, o SBClass estabelece as categorias de uma estrela (mínimo) a cinco estrelas (máximo)
Flat/Apart-Hotel	Constituído por unidades habitacionais que disponham de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integradas, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação	Para o tipo FLAT / APART-HOTEL, o SBClass estabelece as categorias de três estrelas (mínimo) a cinco estrelas (máximo)
Total de estabelecimentos classificados: 59, sendo 40 hotéis, 6 resorts, 1 hotel histórico e 12 pousadas, de uma a cinco estrelas		

Fonte: Adaptado de sistema de classificação de meios de hospedagem (Ministério do Turismo, 2011)

Os flats/apart-hotéis têm unidades habitacionais idênticas a hotéis; apenas os mais antigos, da década de 1980, têm dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada. Com a retração de mercado ocorrida a partir de 2008, tais unidades mais amplas que um apartamento de hotel, acabam sendo comercializadas no mercado imobiliário, com locações mensais, sobretudo nas capitais de estado, onde há procura para tal tipo de acomodação seja para executivos, estudantes, pesquisadores, pessoas em tratamento prolongado de saúde, entre outros.

No que diz respeito a Cama e Café, negócio realizado no domicílio do empreendedor, há difi-

culdade em realizar o inventário de oferta, já que muitos recebem hóspedes como um complemento de renda, sem interesse em que as transações figurem em seus informes de rendimento, com respectivo recolhimento de impostos.

Frente à dificuldade em cadastrar os estabelecimentos existentes, com consequente conhecimento do número de unidades habitacionais e leitos disponíveis no país, há necessidade de utilizar levantamentos realizados por empresas privadas, como a Divisão de Hotelaria de Jones Lang LaSalle, apresentada no quadro 3, com categorias diferentes daquelas utilizadas no SBClass.

Quadro 3 | Total de hotéis e flats no Brasil, inclui hotéis e flats inaugurados até junho/julho de 2016

Tipo	Hotel	%	Unidades Habitacionais	%
Hotéis e flats de marcas nacionais	509	5,0%	82.251	15,8%
Hotéis e flats de marcas internacionais	535	5,2%	93.633	18,0%
Hotéis independentes com até 20 quartos	3.707	36,3%	41.206	7,9%
Hotéis independentes com mais de 20 quartos	5.455	53,4%	304.495	58,4%
Total	10.206	100,0%	521.585	100,0%

Fonte: Adaptado de dados obtidos em Mader, Di Cunto, Michels & Gorenstein (2016, p. 7)

Os hotéis e flats (condo-hotéis) de redes representam 10,2% dos estabelecimentos e 33,8% das unidades habitacionais disponíveis. Por sua relevância no mercado, tais estabelecimentos se fazem representar pelo FOHB – Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil: “Fundado em 2002, conta com 28 redes associadas, tanto nacionais, como internacionais. São 670 hotéis de redes associadas ao FOHB, que juntos totalizam 113 mil unidades habitacionais (UHs)” (FOHB – Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil, 2016). Os hotéis independentes têm dificuldade de articulação, quer pela dispersão geográfica em um país com as dimensões do Brasil ou pela visão imediatista de

resultados que transforma um concorrente em inimigo.

A proposição (P3) “Stakeholders como comunidade local, canais de distribuição, grupos de apoio (ou de pressão) são raramente contemplados na gestão hoteleira tradicional” permite a reflexão sobre a relação de produção ainda adotada por diversos meios de hospedagem, onde se considera apenas a relação hotel/hóspede.

Freeman (1984), Freeman e Mc Vea (2001) e Freeman e Philips (2002) trazem conceitos e aplicações de *stakeholders* como lentes úteis para a compreensão de grupos ou indivíduos que afetam e são afetados por uma dada organização. Mit-

chell, Agle e Wood (1997) introduziram as questões de legitimidade, urgência e poder para categorizar *stakeholders*.

Nos 17 estudos realizados na Universidade Anhembi Morumbi, não se despreza o consumidor como *stakeholder* relevante, mas os gestores consideram que os canais de distribuição ou intermediadores, representados por agências de viagens, operadoras turísticas e consolidadoras *on* e *offline*, o poder público, meios de comunicação, fornecedores, colaboradores (funcionários), fornecedores, sociedade civil organizada e comunidade local têm papel estratégico no sucesso de meios de hospedagem.

Reconhecem a pressão para o fechamento de negócios que resultem em altas ocupações, tarifa média conforme o previsto e consequente RevPar¹, mas acompanham as manifestações espontâneas sobre seus serviços, expressas nos veículos de comunicação e em redes sociais e trabalham em co-operação com cada um dos intermediários. Gostariam de cuidar mais dos colaboradores, suas famílias e da comunidade do entorno; participar das entidades do setor e, por meio delas, apresentar suas demandas ao poder público; organizar-se para obter condições favoráveis de qualidade e de preço junto aos fornecedores, mas a realidade da operação do dia-a-dia, com quadros reduzidos a 0,3 a 0,6 funcionário por unidade habitacional, nem sempre permite estabelecer as ações ideais com cada *stakeholder*.

4.1. Estudo de Caso: Bourbon Hotéis & Resorts

Em 1960, a família Vezozzo, residente em Cambará, norte do Paraná, atuava em construção civil, plantio e comercialização de café Bourbon, variedade cultivada desde o século XVIII, na França, na ilha com o mesmo nome, pertencente

a Luís XIV. Os negócios eram fechados em Londrina, (120 km de Cambará) e a família percebia a falta de alternativas de hospedagem naquela cidade. Naquela época, secas, geadas e incêndios foram responsáveis por uma estagnação econômica na região, essencialmente agrícola. Os Vezozzo deixaram a cafeicultura e construíram um hotel, inaugurado em 1963, inicialmente com 45 apartamentos, serviço de quarto e café-da-manhã, denominado Bourbon Londrina; na atualidade, conta com 120 unidades habitacionais e um centro de convenções; é referência na região pelo acolhimento e serviço personalizado garantidos pela presença de Roberto Vezozzo, irmão do fundador.

Na década de 1970, houve a aquisição do então Hotel Windsor, convertido para Bourbon São Paulo e a construção do Bourbon Cataratas, em Foz do Iguaçu, à época o segundo destino turístico do país, perdendo apenas para o Rio de Janeiro.

No final da década de 1980, inauguraram o Bourbon Curitiba, com a proposta de levar hotelaria de qualidade ao centro da capital paranaense. Durante a década de 1990, a família Vezozzo trabalhou na construção de seu principal empreendimento, o Bourbon Atibaia Convention & SPA Resort, inaugurado em 2002.

A partir daquele ano, surgiram oportunidades para iniciar a administração de edifícios de terceiros. Para tanto, houve a criação da Bourbon Administradora e a gestão de condo-hotéis em Batel – Curitiba, Cascavel, Joinville, Alphaville, Ibirapuera – São Paulo e Barra da Tijuca – Rio de Janeiro.

Em 2011, iniciou-se a etapa de internacionalização, com a administração do Bourbon Conmebol Assunção Convention Hotel, localizado em Luque – Paraguai. No mesmo ano, o Bourbon Dom Ricardo Aeroporto Curitiba Business Hotel passou a integrar a rede hoteleira.

Em 2013, após mais de 50 anos na presidência, Alceu Ântimo Vezozzo, fundador da empresa, passou o comando da empresa para Alceu Ântimo

¹Do inglês, *Revenue per Available Room*, indica o índice obtido da divisão de receitas de hospedagem pelo número total de unidades habitacionais disponíveis.

Vezozzo Filho. Na nova gestão, houve a criação da marca Be – Bourbon Exclusive, destinada a hotéis-boutique, com a proposta de oferecer uma experiência única em hospedagem. A primeira unidade foi o Jardín Escondido by Coppola, uma mansão em Palermo Soho, Buenos Aires, que pertence ao diretor de cinema Francis Ford Coppola, investidor no setor de hotelaria. (Bourbon Hotéis & Resorts, 2016).

Após a passagem de comando, surgem três prioridades na empresa: profissionalização, crescimento e responsabilidade social. A primeira questão, tratada em algumas oportunidades no passado pelo fundador, passou a contar com sua dedicação total; houve a contratação de um consultor especializado em sucessão e profissionalização de empresas familiares, com a constituição de instâncias de governança para assegurar o êxito nos negócios e a harmonia na família.

O Conselho de Sócios, composto por Alceu Ântimo Vezozzo, sua esposa Layla, seus filhos Maria Angélica e Alceu Filho, além de dois conselheiros externos, tem a prerrogativa de zelar pelas propriedades da família (São Paulo, Curitiba, Foz do Iguaçu e Atibaia), bem como decidir sobre investimentos na Bourbon Administradora e na Bourbon Viagens (Central de Reservas).

O Conselho de Administração conta com a participação de Alceu Ântimo Vezozzo, seus filhos Maria Angélica e Alceu Filho, três conselheiros externos e a tutoria do consultor. Reúne-se a cada três meses e tem o papel de sugerir, apoiar e aprovar os processos de profissionalização da empresa.

O presidente executivo, Alceu Filho, reporta-se ao Conselho de Administração e com o vice-presidente de operações, os diretores de desenvolvimento, marketing, vendas, recursos humanos, administrativo-financeiro e tecnologia conduz os projetos de expansão e a operação dos hotéis, respeitando as características contratuais. Há três estabelecimentos com direito de uso da marca – Londrina, Ibirapuera e Dom Ricardo; quatro unidades próprias – Curitiba, São Paulo, Foz do Iguaçu

e Atibaia e sete administrados – Batel, Joinville, Cascavel, Alphaville, Rio de Janeiro, Assunção e Buenos Aires.

Há previsão de que, em 2017, Alceu Filho deixe a presidência executiva e haja a contratação ou a promoção interna de um gestor profissional. Os diversos papéis exercidos pelo atual presidente executivo confundem as equipes e dificultam a implantação de processos como compliance ou regras claras para aprovação de investimentos, já que há uma tendência para privilegiar os hotéis próprios. Existem discussões para a possível venda dos edifícios em São Paulo e em Curitiba, o que faria com que a família concentrasse seus esforços e ativos imobiliários nos resorts em Foz do Iguaçu e em Atibaia.

Ao realizar as observações assistemáticas e as entrevistas, constatou-se que a transição de empresa familiar para uma profissionalizada vai muito além dos manuais e artigos em revistas de negócios; há muito apego aos ativos, às práticas do passado, ao estilo dos proprietários. Como *shareholders* e *stakeholders*, apesar do discurso racional em favor da profissionalização, há constantes retrocessos e decisões arbitrárias, com algumas situações embaraçosas que precisam ser contornadas em prol da harmonia na organização.

Quanto à segunda prioridade, crescimento, também gera controvérsias, já que, habituados a terem o controle total em suas propriedades, ainda resistem em atender as demandas e prestar contas aos investidores das unidades administradas. Compreendem que é o modelo possível para ampliar a atuação da rede hoteleira sem imobilizar capital em ativos imobiliários, mas receiam não ter a garantia de cumprimento de padrões de qualidade que consideram importantes.

Em junho de 2015, após reuniões contundentes sobre abrir mão dos contratos de gestão de produtos de terceiros para se concentrar na operação dos hotéis próprios, houve a preparação da figura a seguir, que mostrou aos quatro sócios que sua empresa já atuava maioritariamente na admi-

nistração de condo-hotéis e que, em 2018, aquele segmento de negócios representará 84% do inventário de unidades habitacionais da rede. Frente a

tal constatação, chegou-se ao consenso de que as estratégias de crescimento seguiriam o curso estabelecido até então.

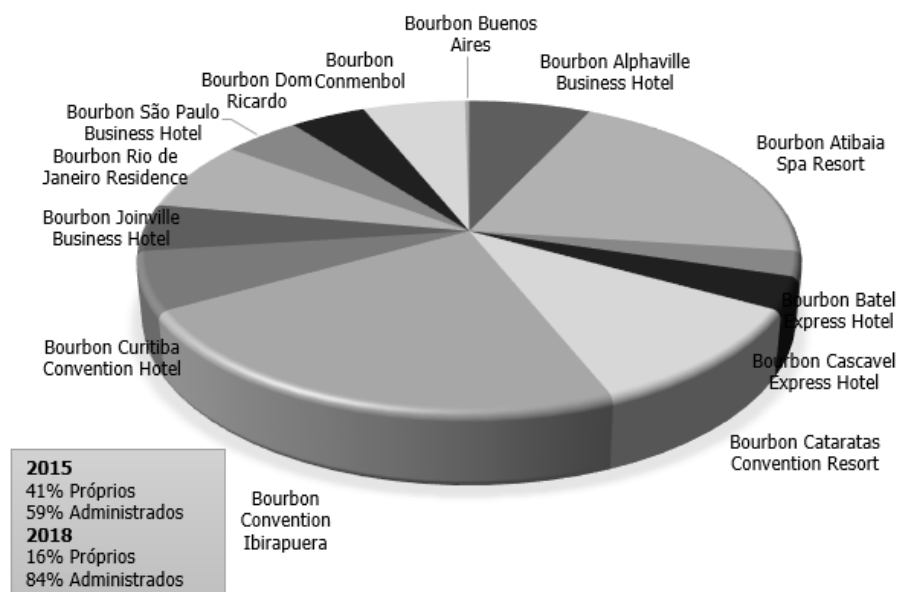


Figura 1 | Hotéis por quantidade de unidades habitacionais e proporção de próprios e administrados, com previsão para 2018

Fonte | Dados internos de Bourbon Hotéis & Resorts (2015)

Naquele período, houve um estudo sobre as marcas utilizadas. Bourbon foi subdividido, ao longo dos anos, em Bourbon Convention, Bourbon Business, Bourbon Express para atender a unidades com preços moderados e econômicos, o que gerou confusão no mercado e frustração em alguns hóspedes. Definiu-se que Bourbon seria aplicado para os resorts e hotéis de categoria superior, podendo, nos casos de unidades de serviços exclusivos, receber a denominação Grand Bourbon; Be foi mantido para hotéis-boutique e, com base na hospitalidade brasileira adotada em todos os hotéis, criou-se a marca Rio Hotel by Bourbon:

[...] a marca Rio Hotel by Bourbon foi desenhada a partir de mais de 50 anos de experiência da Rede, que enxergou uma oportunidade no segmento midscale, criando um produto

adequado às necessidades do público latino-americano. Com serviços reduzidos, apresenta um projeto moderno, versátil e funcional. A marca Rio Hotel by Bourbon é uma opção completa para negócios ou lazer. [...] com um conceito inovador, os hotéis da marca Rio Hotel by Bourbon oferecem ambientes totalmente integrados, garantindo a eficiência nas operações e eventos, além de proporcionar excelentes espaços de convivência. Outras características são os quartos amplos, camas generosas e decoração moderna. (Bourbon Hotéis & Resorts, 2016)

O conceito da nova marca se respalda na observação do viajante atual que quer serviços rápidos, co-

nexão à internet sem cobrança de taxas adicionais, tratamento informal e preços justos. Coincide com tendências apresentadas em estudos de mercado como Shankman, Oates, Clampet e Skift (2015), Merlino & Quinby (2015), Bujarski, Harniman, & Matter (2016) e Offutt (2016) que reforçam as novas demandas de hóspedes quanto à conectividade; ao ambiente informal que permita privacidade ou convívio, de acordo com o momento ou o humor de cada um; sustentabilidade, com valorização de produtos e cultura local.

Tradicionalmente, Bourbon Hotéis & Resorts mantém itens brasileiros mandatórios em todos os hotéis no país, tais como pães de queijo no café-da-manhã, arroz e feijão nos buffets de almoço, feijoada aos sábados e pratos regionais nos cardápios, como o surubim, em Foz do Iguaçu. A marca Rio Hotel by Bourbon que tende a ser simplificada com o passar do tempo para Rio Hotel, inspirou-se no estilo casual do carioca, na musicalidade, na comida de boteco, na convivência descontraída nas praias e procurou traduzir tais atributos na arquitetura, design de interiores, oferta gastronômica e, sobretudo, no trato mais informal entre colaboradores e visitantes. Os uniformes formais, a apresentação regida por manuais rígidos foram deixados de lado, acreditando que a hospitalidade é uma característica real do brasileiro.

A primeira unidade Rio Hotel by Bourbon foi inaugurada em 21 de julho de 2016, em São José dos Pinhais, com 146 unidades habitacionais, em contrato de uso de marca, com os mesmos proprietários do Bourbon Dom Ricardo.

Quanto às ações de responsabilidade social, no âmbito corporativo, ocorrem em Cambará, a partir do Instituto Bourbon de Responsabilidade Socio ambiental, fundado em 2013. Além da manutenção da Vila Rotary, com oitenta casas, da Escola Caetano Vezozzo e o projeto de educação e assistência às famílias no formato de Núcleo Rotary de Desenvolvimento Comunitário, iniciou-se a construção de Rio by Bourbon Cambará que terá 10 andares e 176 leitos e servirá de escola e treina-

mento para os funcionários de Bourbon Hotéis & Resorts, bem como para outros estabelecimentos da região (Bourbon Hotéis & Resorts).

5. Considerações finais

O brasileiro tem o otimismo como uma de suas características, além da hospitalidade, do desejo de acolher e de ajudar. Além disso, aprecia inovações tecnológicas e a intensa comunicação por redes sociais, absorvendo rapidamente propostas novas. Como exemplo, o jogo com realidade aumentada, Pokémon Go, foi lançado em 3 de agosto e contava com 50 milhões de usuários no dia seguinte ao lançamento (24% da população).

Como empreendedor, lança-se a propostas novas por necessidade ou por interesse; devido às elevadas taxas de tributação, tende a acatar propostas informais de economia compartilhada, como Uber ou AirBnB. Os legisladores parecem sempre atrasados na regularização de novos modelos de negócios.

Enquanto consumidor, testa produtos e serviços novos, é complacente com os erros das empresas e evita o confronto direto. Nesse sentido, as comunidades e serviços virtuais de reclamação ajudam a extravasar a frustração pelo não cumprimento de algum contrato, portanto, serviços como TripAdvisor são populares.

Nesse contexto, após as considerações sobre o passado e o presente dos meios de hospedagem, evidencia-se a necessidade de seguir com pesquisas que apontem as alternativas futuras, quer para empreendedores quanto para usuários. Até que ponto *hostels* e serviços como AirBnB concorrem com os demais meios de hospedagem? O uso intensivo de tecnologia na comunicação reduzirá dramaticamente as viagens de negócios? Os eventos virtuais substituirão os presenciais? Em países como o Brasil, há a adoção massiva de modelos trazidos pelas redes internacionais? Por que o brasileiro é hosi-

taleiro enquanto indivíduo, sem conseguir que tal característica passe a ser uma vantagem competitiva para funcionários em meios de hospedagem? As questões de sustentabilidade são retóricas ou permeiam os valores das empresas que atuam no país? Enfim, há muito trabalho a fazer!

Agradecimentos

Ao CNPq que respalda esta e outras pesquisas por meio da Bolsa Produtividade e a Bourbon Hotéis & Resorts pelo apoio e cessão de informação.

Referências

- Aldrigui, M. (2007). *Meios de hospedagem*. São Paulo: Aleph.
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Beni, M. (1998). *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: Editora SENAC.
- Bourbon Hotéis & Resorts. (2016). *Bourbon Hotéis & Resorts*. Obtido em 28 de agosto de 2016, de <http://www.bourbon.com.br/hoteis-e-resorts-pt/>.
- Boyen, M., & Ogasavara, M. (2013). Internationalization patterns of multinational lodging firms in Brazil. *Tourism and Hospitality Research*, pp. 191-200.
- Bujarski, L., Harniman, B. & Matter, B. N. (2016). <https://skift.com/traveltech250/>. Obtido em 28 de agosto de 2016, de <https://skift.com/>.
- Camargo, L. (2013). Apresentação. Em S. Valenzuela, *Imagens da hotelaria na cidade de São Paulo: panorama dos estabelecimentos até os anos 1980*. São Paulo: Editora SENAC.
- CAPES. (28 de agosto de 2016). *Banco de Teses e Dissertações*. Obtido em 28 de agosto de 2016, de <http://bancodeteses.capes.gov.br/banco-teses/#/>.
- CAPES. (2016). *Portal de Periódicos CAPES*. Obtido em 28 de agosto de 2016, de <http://www.periodicos.capes.gov.br/>.
- Castelli Escola Superior de Hotelaria. (2016). <http://www.castelli.edu.br/esh/>. Obtido em 28 de agosto de 2016
- Castelli, G. (2000). *Administração hoteleira* (7ª ed.). Caxias do Sul: EDUCS.
- Comissão de Valores Mobiliários - CVM. (2016). <http://www.cvm.gov.br/>. Obtido em 28 de agosto de 2016
- Ferreira Oliveira, P., & Wada, E. (2012). Stakeholders e apart-hotéis: estudo de casos múltiplos. *Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)*, 11(2), pp. 1-25. doi:<http://dx.doi.org/10.5585/riae.v11i2.1842>
- FOHB – Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil. (2016). fohb.com.br/. Obtido em 28 de agosto de 2016
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R., & MC Vea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management - working paper. Darden Graduate School of Business Administration.
- Freeman, R. & Philips, R. (2002). Stakeholder Theory: a libertarian defense. *Business Ethics Quarterly*, pp. 331-349.
- Google. (2016). *Google Acadêmico*. Obtido em 28 de agosto de 2016, de https://scholar.google.com.br/scholar?as_sdt=0,5&q=hotelaria&hl=pt-BR.
- Guizi, A., Wada, E., & Gândara, J. (Jan/jun de 2016). Stakeholders, eventos corporativos e hospitalidade: Estudo de casos múltiplos em Bourbon Hotéis e Resorts. *Revista Iberoamericana de Turismo - RITUR*, 6, pp. 53-72. doi:10.2436/20.8070.01.24
- Junqueira, R., & Wada, E. (2011). Stakeholders: estratégia organizacional e relacionamento: estudo de casos múltiplos do setor hoteleiro. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 10(3), pp. 94-125. doi:<http://dx.doi.org/10.5585/riae.v10i3.1773>
- Kiyohara, V. (1980). Sistema de "franchise": uma estratégia alternativa para a hotelaria brasileira. *Dissertação de Mestrado*. São Paulo: EAESP/FGV. Obtido de <http://hdl.handle.net/10438/11583>
- Koga, E., & Wada, E. (2013). Análise dos Stakeholders e Gestão dos Meios de Hospedagem: estudo de casos múltiplos na Vila do Abraão, Ilha Grande, RJ. *Turismo em Análise*, pp. 90-118.
- Lima, A. (novembro de 1991). "Flats" e apart-hotéis em São Paulo. *Revista Turismo em Análise*, 2, pp. 65-71. doi:<http://dx.doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v2i2p65-71>

- Mader, R., Di Cunto, K., Michels, K., & Go-renstein, E. (19 de agosto de 2016). *Hotela-ria em Números 2016*. Obtido em 28 de agosto de 2016, de <http://www.jll.com.br/brazil/pt-br/relatorios/127/hotelaria-em-numeros-2016>.
- Mendes, D. & Wada, E. (2016). COPA 2014: as rela-ções de hospitalidade e hostilidade ao visitante – brasil. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review*, pp. 1-9. doi:10.5585/podium.v5i1.156
- Merlino, D. & Quinby, D. (agosto de 2015). *The Global State of Shared Space*. Obtido em 28 de agosto de 2016, de <http://www.phocuswright.com/>.
- Ministério da Educação. (2015). *Consulta textual - Ho-telaria*. Obtido em 28 de agosto de 2016, de <http://emec.mec.gov.br/>.
- Ministério do Turismo. (2011). *Portaria Ministe-rial MTur Nº 100/2011*. Obtido em 28 de agosto de 2016, de <http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/>.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a the-ory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 4, pp. 853-886.
- Offutt, B. (agosto de 2016). *Travel Innovation and Tech-nology Trends 2016*. Obtido em 28 de agosto de 2016, de <http://www.phocuswright.com/>.
- Pereira, F., & Coutinho, H. (2007). Hotelaria: da era antiga aos dias atuais. *Revista Eletrônica Abore - Pu-blicação da Escola Superior de Artes e Turismo*, pp. 1-16. Obtido em 28 de agosto de 2016, de http://www.revistas.uea.edu.br/old/abore/artigos/artigos_3/Francisca%20Felix%20Pereira.pdf
- Petrocchi, M. (2002). *Hotelaria: planejamento e gestão*. São Paulo: Futura.
- SENAC. (19 de setembro de 2006). Obtido em 28 de agosto de 2016, de <http://www.sp.senac.br/>.
- Shankman, S., Oates, G., Clampet, J., & Skift. (2015). <https://trends.skift.com/ebook/the-future-of-guest-experience/>. Obtido em 28 de agosto de 2016, de <https://trends.skift.com/trends/free/#ebooks>.
- Skidmore, T. (2010). *Brasil : de Getúlio a Castello (1930-64)*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Spolon, A. & Lashley, C. (2011). *Administração de pe-quenos negócios em hospitalidade*. São Paulo: Campus Elsevier.
- Valenzuela, S. (2013). *Imagens da hotelaria na cidade de São Paulo: Panorama dos estabelecimentos até os anos 1980*. São Paulo: Editora SENAC.
- Yin, R. (2014). *Case study research: design and methods* (5th edition ed.). Thousand Oaks: Sage.