

## AÇÕES ESTRATÉGICAS DA GESTÃO HOTELEIRA FRENTE À ECONOMIA COMPARTILHADA

Ivandira Matielo<sup>1</sup>

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Jaqueline de Fátima Cardoso<sup>2</sup>

**Resumo:** O avanço tecnológico proporcionou o desenvolvimento de plataformas digitais como o Airbnb, Ifood, Uber, entre outras. Elas fazem parte da economia compartilhada que incentiva o compartilhamento e o consumo colaborativo, impactando setores como hospedagem, alimentação e transporte. Diante do exposto, o objetivo deste trabalho é identificar ações estratégicas desenvolvidas pelos hotéis frente à economia compartilhada e verificar como essas ações são implementadas. Foi realizado um estudo descritivo, com abordagem qualitativa, realizado por meio de estudo multicaso. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores de três hotéis e com uma especialista. As entrevistas foram transcritas e analisadas. Os resultados apontaram que as ações voltadas para a administração de recursos humanos (treinamentos, incentivos entre outras), bem como as ações voltadas para marketing e vendas (mídias, canais de vendas, RM (revenue management), entre outras) são as mais evidenciadas. Cabe ressaltar a importância dada pelos três hotéis à estratégia de RM para se manter competitivo no mercado. Sobre o mercado hoteleiro de Florianópolis, a especialista em arquitetura hoteleira entrevistada, diz que estão havendo mudanças, porém muito tímidas. Descreve que é um mercado conservador, portanto difícil de aprovar projetos inovadores e tecnológicos.

**Palavras-chave:** Airbnb; hotelaria; plataformas digitais.

**Abstract:** Technological advances have led to the development of digital platforms such as Airbnb, Ifood, Uber, among others. They are part of the shared economy that encourages sharing and collaborative consumption, impacting sectors such as lodging, food and transportation. Given the above, the objective of this paper is to identify strategic actions developed by hotels in relation to the shared economy and to verify how these actions are implemented. A descriptive study with a qualitative approach was conducted through a multi-case study. Data were collected through semi-structured interviews with managers of three hotels and with one expert. The interviews were transcribed and analyzed. The results showed that actions directed to human resources management (training, incentives, among others), as well as actions aimed at marketing and sales (media, sales channels, RM among others) are the most evidenced. It is worth highlighting the importance given by the three hotels to the revenue management (RM) strategy to remain competitive in the market. About the hotel market in Florianopolis, the expert interviewed says that there are changes, but very shy. She describes that it is a conservative market, therefore difficult to approve innovative and technological projects.

**Keywords:** Airbnb; hospitality; digital platforms.

---

<sup>1</sup> Graduanda do Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) Florianópolis/SC - Brasil. E-mail: [ivamatielo@gmail.com](mailto:ivamatielo@gmail.com)

<sup>2</sup> Professora de Administração do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) Florianópolis/SC - Brasil. E-mail: [jaque@ifsc.edu.br](mailto:jaque@ifsc.edu.br)

## 1 INTRODUÇÃO

A economia compartilhada surgiu na década de 1990, nos Estados Unidos, difundida pela tecnologia que proporcionou a redução dos custos das transações *on-line* (SHIRKY, 2008), viabilizando, conforme completa Schor (2015), a criação de novos modelos de negócio baseados na troca e no compartilhamento de bens e serviços entre desconhecidos. Como resultado dessa nova forma de consumo, Santos *et al.* (2017) afirmam que pessoas, profissionais e empresas, passaram a ter acesso a mercados e a efetuar transações diferenciando-se em competitividade, principalmente com foco em menor custo e agilidade nas transações com menos burocracia e intermediários.

No setor de hospedagem, esse novo modelo de economia estimula o compartilhamento e o consumo colaborativo de quartos. Segundo Molz (2014), rompe os modelos tradicionais de operações dos serviços de hospedagem e, através de plataformas digitais, como o Airbnb e Couchsurfing, desenvolve novos modelos de operações comerciais e de organização das relações entre as pessoas.

A variedade de serviços oferecidos por essas plataformas, bem como o número de usuários vem aumentando consideravelmente. Vários são os motivos que levam as pessoas ao uso dessas plataformas digitais, um deles é o preço (NOGUEIRA *et al.* (2016). Os autores acreditam ser esse o motivo do grande destaque dado a informação valor da diária, nos anúncios pesquisados na plataforma Airbnb, para a Grande Florianópolis.

Desde o início de suas atividades em 2008, a plataforma Airbnb vem ganhando mercado no mundo inteiro, segundo publicação da Revista Exame (2019). A reportagem diz que o Estado de Santa Catarina aparece em uma lista, publicada pelo site como tendência, pelo fato de ter dobrado o número de reservas nas últimas temporadas e também pela quantidade de vezes que foi citado na lista de desejo dos usuários. As cidades com maior destaque nas altas temporadas catarinenses em 2018 foram: Joinville (alta de 216% nas reservas ante outubro de 2017), seguida por Itajaí (166%) e Blumenau (134%).

Situação diferente se mostrou nos resultados obtidos pelos hotéis de Florianópolis na última temporada, conforme pesquisa da Fecomércio SC - Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo de Santa Catarina (2019). A pesquisa mostra que esse setor sentiu retração da ocupação na temporada de 2019, com queda de 9,4 % em relação à temporada anterior. Ainda como reflexo da baixa na ocupação, a mesma pesquisa mostra queda de 19,5% no faturamento dos meios de hospedagens na temporada de 2019, em relação ao ano anterior.

Não se pode afirmar que esses resultados têm relação com o crescimento do Airbnb, por falta de informações confiáveis, mas chama atenção para os fatos, pois enquanto os hotéis

e outros meios de hospedagem lutam para manter a taxa de ocupação que viabilize o negócio, o Airbnb vem na contramão inovando e crescendo a cada ano, deixando os hoteleiros de vários países incomodados. Essa insatisfação se percebe em publicação feita pela Revista Hotéis (2019), quando os hoteleiros reclamam que, como não tem regulamentação os proprietários de imóveis na plataforma não pagam várias taxas e não seguem as exigências feitas aos hotéis. Do Airbnb não são cobrados alvará de funcionamento, verificação dos bombeiros, conta comercial de água e energia entre outras, configurando, portanto, uma competição injusta. Segundo a Revista Hotéis (2019), o Presidente do Fórum dos Operadores Hoteleiros no Brasil (FOHB), declara não ser contra o Airbnb, porém, seria justo que ele seguisse as mesmas regras dos hotéis, inclusive a carga tributária, como o Programa de Integração Social (PIS), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS) e Imposto Sobre Serviços (ISS).

A economia compartilhada, além dos meios de hospedagem, traz outros elementos de análise para este contexto, tais como: serviço de alimentação como Ifood e Uber Eats, bem como as formas dos clientes avaliarem produtos e serviços, como acontece por exemplo, no Tripadvisor.

Com apenas cinco anos de vida, segundo reportagem da Revista Isto é Dinheiro (2019), o Ifood, aplicativo brasileiro de entrega de comida, conquistou 80% do mercado e nos últimos três anos, comprou nove empresas concorrentes pequenas e se uniu à outra maior.

“Restaurante virtual ou cozinha fantasma?” diz a manchete do Jornal Gazeta do Povo (2019). Não há lojas físicas, nem mesas ou cadeiras, eles existem apenas dentro de um aplicativo móvel, o Uber Eats, serviço de entrega de refeições pertencente à Uber, chegou no Brasil em 2016 (GAZETA DO POVO, 2019).

Frente ao exposto, esta pesquisa se justifica pelo aumento da oferta de meios de hospedagem alternativos, através das plataformas digitais, principalmente Airbnb e Couchsurfing. Também pelas plataformas de serviços de alimentação como Ifood e Uber Eats, bem como as de transporte como Uber e 99, que concorrem diretamente com os serviços oferecidos pelos hotéis. Somado a isso, chamaram a atenção às inúmeras reportagens em revistas e jornais mostrando a insatisfação dos hotéis e empresas do setor, que julgam ser essa uma concorrência injusta.

Tais fatos levaram ao objetivo deste estudo que consiste em identificar ações estratégicas de combate a concorrência desenvolvidas pelos hotéis frente à economia compartilhada e verificar como essas ações são implementadas.

O trabalho está organizado com esta introdução, o referencial teórico que trata de economia compartilhada, compartilhamento e consumo colaborativo, Airbnb, Couchsurfing e gestão estratégica. Em seguida os procedimentos metodológicos, que trata de um estudo descritivo multicase, onde foram pesquisados 03 (três) hotéis executivos da região central de Florianópolis, por meio de entrevista qualitativa, e os dados coletados por meio de entrevista semiestruturada com perguntas abertas. Na sequência mostra-se os resultados que apresentam a caracterização dos hotéis pesquisados, as ações estratégicas identificadas nos hotéis, a entrevista com a especialista, e por fim, a conclusão.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Economia compartilhada**

Com o surgimento de sites como o Craigslist e o eBay, que tinham como princípio a recirculação de bens, originou-se nos Estados Unidos aproximadamente na década de 1990, o modelo de economia compartilhada. A evolução tecnológica propiciou que esses sites pudessem explorar mercados considerados secundários, visto que as transações entre empresas e consumidores, a contar desta época, foram substancialmente reduzidas (SCHOR, 2014).

É possível verificar o aumento de organizações que atuam neste segmento, como por exemplo, Uber, Airbnb, CouchSurfing, Ifood, entre outras, como também o interesse de investidores nessas empresas. Na opinião de Vera e Gosling (2017, p. 228):

as plataformas de economia compartilhada envolvem desde sistemas orientados para alugar o acesso a objetos particulares ou facilidades como, por exemplo, carros (Uber) e alojamentos (AirBnb), até sistemas de estilos de vida colaborativos, como o CouchSurfing.

Botsman e Rogers (2011) conceituam a economia compartilhada como um composto de práticas comerciais que viabilizam acessar bens e serviços, sem necessariamente adquirir um produto ou haver troca monetária entre os envolvidos. Complementando, Rifkin (2016) explica que na economia compartilhada, vendedores e compradores se tornam prosumidores, isto é, consumidor que produz, direitos de propriedade dão lugar ao compartilhamento aberto e o acesso, é mais importante do que o domínio. Schor (2014) divide as ações da economia compartilhada em quatro grandes esferas: recirculação de bens, aumento da utilização de ativos duráveis, troca de serviços e compartilhamento de ativos produtivos.

Observa-se, que a economia compartilhada é retratada como um novo modelo de economia. Alguns autores reforçam ser o mesmo compartilhamento que sempre existiu entre pessoas conhecidas, porém na atualidade, o fácil acesso a internet possibilitou a diversificação

e o alcance dessas práticas. Eles também reforçam que para ter acesso a bens e serviços, não necessariamente precisa ter acesso à propriedade.

## 2.2 Compartilhamento e consumo colaborativo

Ao mesmo tempo em que o compartilhamento não é algo atual e sim um fato tão velho quanto à própria humanidade, as práticas do consumo colaborativo, no entanto, estão diretamente ligadas à internet, tratando-se de um fato da atualidade (BELK, 2014<sup>a</sup>). Entretanto, Botsman e Rogers (2011) generalizam e apresentam tanto o compartilhamento quanto o consumo colaborativo como práticas antigas, porém, modernizados pela internet por meio de plataformas digitais.

Na definição de Botsman e Rogers (2011), o consumo colaborativo é um conceito que inclui compartilhamento tradicional, escambo, empréstimo, negociação, locação, doação e troca, reconfigurados pela tecnologia e pelas comunidades entre pares. Discordando dos autores, Belk (2014a) faz críticas ao conceito de consumo colaborativo apresentado, por considerar ser uma visão muito genérica e que confunde trocas de mercado, atos de presentear e compartilhamento. Desta forma, o autor apresenta uma definição de consumo colaborativo que diverge de Botsman e Rogers (2011). Ele define compartilhamento como sendo a ação e o modo de distribuir o que nos pertence a outras pessoas, para o seu uso, e/ou a ação e o modo de receber ou levar algo de outras pessoas, para nosso uso. Quanto ao consumo colaborativo, Belk (2014a) define como uma interação entre consumidores para adquirir e distribuir recursos mediante uma taxa ou outro tipo de recompensa, citando como exemplo escambo, comércio e trocas que demandam retribuição não monetária.

Procurando entender o funcionamento dessa nova forma de consumo, em pesquisas nos sites de economia compartilhada, Hamari, Sjöklint e Ukkonen (2015) constataram a existência de 254 sites com distintas manifestações de consumo colaborativo, assim, definindo-os como uma rede fundamentada em práticas de compartilhar produtos e serviços. Os autores categorizam os sites conforme o seu tipo de compartilhamento, atuação e pela existência ou não de operação monetária conforme mostra o Quadro 1.

<b>Modelo de Compartilhamento</b>	<b>Atividade</b>	<b>Transação financeira</b>	<b>Quantidade de plataformas</b>
Acesso a propriedade	Aluguel	Sim	131
	Empréstimo	Não	60
	Troca	Não	59

Transferência de propriedade	Doação	Não	59
	Compra de bens usados	Sim	51

Quadro 1: Mapa de 254 serviços de consumo colaborativo

Fonte: Adaptado de Hamari *et al.* (2015)

Belk (2014a) esclarece que isso não quer dizer que a prática do compartilhamento e do consumo colaborativo aconteça sem problemas. As indústrias da música e dos filmes contestam fortemente o compartilhamento *on-line* de seus produtos. Hotéis estão fazendo pressão junto aos municípios exigindo mais rigor em relação aos serviços de hospedagem, tidos como alternativos, sobre os que oferecem serviço de aluguel de curto prazo por meio de plataformas como o Airbnb, HouseTrip, Windu e 9Flats, para alugar suas casas ou parte delas.

### 2.3 Plataforma Airbnb

Criado nos Estados Unidos em 2008, o Airbnb é uma plataforma com fins lucrativos, que conecta pessoas que tenham em sua casa um quarto disponível, com pessoas interessadas em alugar (SCHOR, 2014). É a reprodução de uma ideia antiga que está se tornando significativa graças à tecnologia de redes ponto a ponto (BOTSMAN; ROGERS, 2011).

Através da plataforma Airbnb, são efetuados todos os processos de reserva, pagamento e comunicação entre as partes. Por esse suporte o site cobra do hóspede uma taxa de menos de 13% do subtotal da reserva e do anfitrião de 14 a 20%, mais 2% se optar por política de cancelamento mais rigorosa (AIRBNB, 2019). Atualmente, a plataforma está avaliada em 01(um) bilhão de dólares (CORREIO DO POVO, 2019), e conforme o site Tecmundo (2019), comemora 500 milhões em *check-ins*, em 191 países e 81 mil cidades. No Brasil tem São Paulo como destaque e teve crescimento geral de 73% de 2017 para 2018. Um dos motivos que levam as pessoas a usarem a plataforma é a economia financeira e esse valor economizado é gasto em comida, compras, transporte e lazer, movimentando a economia dos bairros (TECMUNDO, 2019).

Para Beni (2017), o Airbnb é uma plataforma motivadora, pois através dela, milhares de pessoas tem a possibilidade de empreender e criar oportunidades, ao se tornarem anfitriões. Nesse sentido, o site Tecmundo (2019) divulga o perfil dos anfitriões como sendo mais da metade mulheres, a maioria com mais de 50 anos e o dos hóspedes, como sendo a maioria com menos de 40 anos.

Um dos fatores que destacam o Airbnb é a variedade de opções de hospedagens oferecidas pelo site, que vão desde as convencionais até as mais inusitadas como: iglus, casas em árvores e castelos (SCHOR, 2014). São seis milhões de casas, tendas, casas na árvore, barcos, e outras acomodações. Das casas incomuns são 14 mil mini casas, 4 mil castelos, além de 2,4 mil casas em árvores (TECMUNDO, 2019).

Segundo Beni (2017), o Airbnb provocou uma revolução na oferta de hospedagens, impactando o mercado de viagens. Tal revolução se deu por conta de grande demanda, impulsionada também pela intenção de recompra dos usuários dessas plataformas, por serviços em meios de hospedagens alternativos. Essa intenção de recompra é mostrada nos resultados da pesquisa realizada por Pinotti e Moretti (2018), onde a intenção de recompra é confirmada nas três hipóteses, sendo que a percepção de prazer do hóspede em participar do consumo colaborativo foi afirmativa para 90% dos respondentes. A hospitalidade aparece com aceitação de 86% a 93%, em aspectos como segurança, empatia, boa vontade e conformidade com o contratado.

## **2.4 Plataforma Couchsurfing**

Criada em 1999 nos Estados Unidos, o Couchsurfing foi uma das primeiras plataformas de economia compartilhada. Ela conecta pessoas que buscam uma forma mais barata de se hospedar, com pessoas que tenham camas ou sofás disponíveis e desejam emprestá-los (SCHOR, 2014).

A hospedagem é totalmente sem custos, a plataforma não cobra taxas pelos serviços, a não ser que o participante opte por ser membro verificado, pagando uma taxa anual de \$60 dólares. O membro verificado tem a vantagem de ter destaque nas buscas, fica livre de anúncios e tem seu telefone e endereço confirmados, o que gera maior confiança dentro da comunidade. O membro com conta gratuita tem a necessidade de hospedar outros membros periodicamente (CORES DO MUNDO, 2018).

O Couchsurfing mostra que nos últimos anos teve crescimento de mais de 100% nas cidades atingidas e no número de usuários da plataforma. Possui atualmente uma comunidade global de 14 milhões de pessoas, compartilhando sua vida, seu mundo e sua jornada, em mais de 200 mil cidades no mundo. O site divulga que “conecta os viajantes com uma rede global de pessoas dispostas a compartilhar de maneiras profundas e significativas, tornando as viagens uma experiência verdadeiramente social” (COUCHSURFING, 2019).

Ainda conforme o site, “muitas cidades têm intercâmbios semanais de idiomas, aulas de dança, caminhadas e jantares, é a oportunidade de fazer novos amigos, aprender uma nova cultura, um novo idioma” (COUCHSURFING, 2019).

## 2.5 Gestão estratégica

Para Chiavenato (2009, p. 4), “a estratégia é basicamente um curso de ação escolhido pela organização a partir da premissa de que uma futura e diferente posição poderá oferecer ganhos e vantagens em relação à situação presente”. Ansoff e McDonnell (1993) falam sobre a evolução dos sistemas de administração, em que a gestão passou por várias fases. Essas fases acompanharam a demanda até chegar a um modelo de gestão por meio de respostas rápidas, devido ao momento em que surgem muitos desafios importantes, exigindo prognóstico assertivo.

Na visão de Porter (1985, p.3), “estratégia é a busca deliberada de um plano de ação, para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”. Segundo o autor, para que essa vantagem seja percebida, ela deve ser analisada na sua origem, nas inúmeras atividades que a empresa realiza: no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto, pois cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição de custos relativos, como também, criar uma base para a diferenciação de uma empresa. Para analisar a procedência das vantagens competitivas, o autor diz, que se faz necessário examinar todas as atividades realizadas por uma empresa e o relacionamento entre elas de forma sistêmica. O mesmo descreve que a análise pode ser feita através da cadeia de valores, instrumento que, segundo ele:

desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica, para que se possa compreender o comportamento dos custos, as fontes existentes e os potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência (PORTER, 1989 p.31).

Ainda conforme Porter (1989), empresas no mesmo setor podem ter cadeias semelhantes, porém, normalmente as cadeias de valores dos concorrentes são distintas, se tornando um princípio básico de vantagem competitiva. Ela varia quando difere na linha de produtos, compradores, fornecedores, áreas geográficas, ou diferentes canais de distribuição.

Em um universo competitivo, valor é o quanto o cliente se dispõe a desembolsar por algo que uma empresa ou indivíduo lhe oferece. O valor de um determinado produto é composto pela margem – diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor - e pelas atividades de valor, por meio das quais uma empresa desenvolve



algo valioso para seus clientes. Cada atividade de valor utiliza insumos adquiridos, recursos humanos e tecnologias para implementar sua função, e também criar informação. Podem ainda gerar ativos financeiros, como estoque e contas a receber, ou passivos como conta a pagar (PORTER, 1989 p. 34).

Porter (1989) divide as atividades de valor em atividades principais e atividades de apoio, conforme mostra a Figura 1.



Figura 1: Cadeia de valor  
Fonte: Porter (1989)

As atividades primárias abrangem a criação física do produto/serviço, vendas, transferência para o comprador e assistência pós-vendas. Elas compõem os processos: logística interna, operações, logística externa, marketing & vendas e serviços pós-venda. E as atividades de apoio, que suprem as atividades primárias e a si mesmas, compõem os processos de infraestrutura da empresa, a gerência de recursos humanos, o desenvolvimento de tecnologia e a aquisição.

Porter (1989) detalha as atividades da cadeia de valores, a saber:

- Logística de entrada: Atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto, como manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução para fornecedores.
- Operações: Atividades relacionadas à transformação de insumos no produto final, bem como à execução de serviços.
- Logística de saída: Atividades voltadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para os compradores. São componentes da logística de saída, armazenagem de produtos acabados, manuseio de materiais, operação de veículos de entrega, processamento de pedidos e programação.

- Marketing e vendas: Atividades associadas a oferecer um meio pelo qual compradores possam comprar o produto e direcioná-los a fazer isso, por meio de propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canal de distribuição, relações com canais e fixação de preços.
- Serviços pós-venda: Atividades relacionadas ao fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto, como instalação, conserto, treinamento, fornecimento de peças e ajuste do produto.

Vale lembrar que cada categoria pode ser vital para a vantagem competitiva dependendo do tipo do negócio. Para um distribuidor, as logísticas de entrada e saída são mais cruciais. Para empresas prestadoras de serviço a logística de saída pode ser inexistente, por outro lado, as operações são o foco (PORTER, 1989).

Para propor valor a seus compradores a empresa precisa inovar e a inovação é uma vertente da gestão estratégica. Com sistemas de planejamento, estratégias e ferramentas específicas, cada organização cria seu próprio modelo de gestão. Independente disso, há evidências de melhores resultados se as estratégias se estabelecerem numa concreta proposição de valor para os clientes (PORTER, 1989).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O referido estudo é caracterizado como descritivo, que segundo Triviños (1987, p. 112), “descreve os fatos e os fenômenos de uma determinada realidade”. Quanto a sua abordagem, é caracterizada como pesquisa qualitativa, que tem como base explorar os elementos de maneira mais profunda. Do ponto de vista de Fleury (2012), a preocupação é captar dados sobre a perspectiva dos indivíduos, assim como interpretar o ambiente em que acontece o objeto da pesquisa.

A pesquisa é um estudo de caso múltiplo, haja vista que as questões desta pesquisa serem voltadas para “o que” e “como”. O método do estudo de caso para Yin (2001) é uma investigação empírica que permite aos pesquisadores explorarem fenômenos contemporâneos em profundidade e em seus contextos de vida real, como, entre outros exemplos, os processos organizacionais.

Inicialmente os estabelecimentos para esta pesquisa, foram contatados por e-mail, sendo 10 (dez) hotéis de várias tipologias, hotéis executivos e principalmente hotéis de turismo de lazer. Desses, somente 02 (dois) responderam aceitando participar da pesquisa. Para os demais que não responderam, foram feitos contatos telefônicos, reforçando a solicitação e ressaltando a importância da pesquisa para o desenvolvimento do setor. Após

esses contatos, mais 02 (dois) hotéis aceitaram participar da pesquisa, totalizando 04 (quatro) estabelecimentos. Contudo, foi desconsiderado um hotel, tendo em vista que o objetivo era trabalhar com 03 (três) hotéis, e este foi o último a aceitar a pesquisa. Dois hotéis foram selecionados por terem o setor de A&B próprio e um por ter sido reformado recentemente, reposicionando sua marca no mercado. Sendo assim, os elementos pesquisados foram 03 (três) hotéis executivos localizados no centro de Florianópolis/SC, denominados neste estudo de Hotel A, Hotel B e Hotel C.

A coleta dos dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores dos hotéis, divididas em duas partes: na primeira parte, utilizou-se um roteiro com 18 (dezoito) perguntas que possibilitaram a caracterização dos hotéis e a segunda parte da entrevista foi composta por 14 (quatorze) perguntas abertas semiestruturadas sobre ações estratégicas (ver Apêndice A). O roteiro foi enviado previamente aos gestores na data do contato para solicitação de agendamento da visita e as entrevistas foram realizadas no decorrer do mês de outubro de 2019.

Da mesma forma foi selecionado um especialista em inovação hoteleira. O especialista entrevistado foi uma arquiteta que trabalha em Florianópolis, com escritório localizado no centro e cujo trabalho é voltado principalmente para arquitetura hoteleira. Sua contribuição foi coletada através de entrevista semiestruturadas com 16 (dezesesseis) perguntas abertas (ver Apêndice B), sobre o seu trabalho e sobre o mercado hoteleiro em Florianópolis e no Brasil, em termos de inovação e tecnologia.

Os dados coletados nas entrevistas permitiram identificar ações desenvolvidas pelos hotéis frente à economia compartilhada e verificar como essas ações são implementadas, confrontando-as com os conceitos teóricos levantados.

As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas qualitativamente. As categorias de análise utilizadas foram: caracterização do respondente, hospedagem, alimentação, avaliação dos hóspedes e transporte, a fim de verificar como o hotel se posiciona, ou seja, quais ações estratégicas desenvolvem para competir frente às empresas de economia compartilhada, tais como as plataformas Airbnb, Ifood, Tripadvisor, Uber, entre outras.

Após serem identificadas, as ações estratégicas foram classificadas na cadeia de valor de Porter (1989), de acordo com as atividades principais e de apoio.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Caracterização dos hotéis

Conforme a primeira parte do roteiro de entrevista aplicado, foi levantada a caracterização dos hotéis pesquisados, conforme demonstra o Quadro 2. Observa-se que os 03 (três) hotéis são executivos, com foco nos eventos internos, que é sua atividade fim, atividade essa, que tem grande contribuição no aumento da ocupação média e na receita do setor de alimentos e bebidas. Um dos hotéis é de categoria supereconômica e 02 (dois) da categoria econômica, sendo que dois deles têm administração própria e um é arrendado por uma rede de pequeno porte.

Característica	Hotel A	Hotel B	Hotel C
Data da fundação	1990	1984	1981
Classificação do hotel	Hotel executivo supereconômico	Hotel executivo econômico	Hotel executivo econômico
Administração própria	Sim	Sim	Arrendado por uma rede
Quantidade de unidades da rede	Uma	Uma	Não informou
Número de UHs nesta unidade	85	190	117
UH acessível	Não	04	06
Número de funcionários	15	60	56
Serviço de mensageria	Não	Não	Em alguns períodos, realizados por menor aprendiz.
Número salas de eventos Capacidade de cada sala	01 Até 60 pessoas	11 Até 1000 pessoas	04 Até 233 pessoas
Equipamentos audiovisuais próprios ou terceirizados	Terceirizados	Terceirizados	Terceirizados
Setor de A&B próprio ou terceirizado	Terceirizado	Próprio, exceto a alimentação dos eventos.	Próprio
Número de lugares no restaurante	60	130	102
Serviços de alimentação oferecidos	Café da manhã	Café da manhã, almoço e jantar	Café da manhã, almoço e jantar <i>à la carte</i> . Coffee break, café da tarde e <i>buffet</i> dos eventos são terceirizados.

Café da manhã está incluso na diária	Sim	Sim	Sim
Recebe passantes para alimentação?	Sim.	Não	Sim
Possui room service 24h	Não	Somente até às 23h	Sim
Estacionamento próprio ou terceirizado	Não possui estacionamento	Terceirizado	Próprio
Oferece serviço de concierge	Não	Não	Não

Quadro 2: Caracterização dos hotéis pesquisados

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.2 Ações estratégicas dos hotéis

Com relação ao envolvimento dos funcionários, a fim de comprometê-los com os objetivos da empresa, os hotéis desenvolvem ações como:

- Programa hospitalidade: o hotel recebe o material da empresa que criou o programa para a rede e aplica aos colaboradores por meio de dinâmicas.
- Trilhas de palestras e treinamentos: esse é um ciclo de desenvolvimento que acontece no hotel, sempre no final de março e início de abril, com a participação de gestores e colaboradores, onde se trabalha a humanização e principalmente o trabalho em equipe.
- Encontros periódicos: podem ser para comemorações ou para condecorações dos destaques.
- Projetos de incentivo: os hotéis desenvolvem projetos de incentivo como: colaborador destaque; a estrela x (nome do hotel) e na governança, a camareira destaque.
- Treinamentos constantes e reuniões periódicas: justificam que são indispensáveis para o bom funcionamento e a qualidade dos serviços.
- Metas mensais: são estipuladas metas mensais e se ela for cumprida, os colaboradores recebem um bônus através do Programa de Participação nos Resultados (PPR). O PPR é um prêmio mensal e o valor é rateado entre os colaboradores, destacando a importância do trabalho em equipe. É uma seleção de vários itens como: atendimento, avaliações na Booking, avaliação das camareiras no quesito serviços, assiduidade, pontualidade, entre outros. Cada item tem uma pontuação, para que se tenha uma porcentagem no final do mês a fim de alcançar a meta. Os resultados são apresentados em reunião mensal com os supervisores, na qual é dado feedback de como foi o mês, do que está acontecendo e do que pode ser melhorado. São feitos acompanhamentos periódicos, sendo assim, caso seja necessário, são marcadas outras reuniões no decorrer do mês.

Sobre ações criadas para que o cliente perceba qualidade nos produtos e serviços recebidos, os hotéis mencionaram:

- Ações junto à equipe: essas ações envolvem treinamentos sobre postura e hospitalidade, ensinando o colaborador como interagir com o hóspede.
- Motivação dos colaboradores: o hotel incentiva seus colaboradores a personalizarem seu atendimento, como a camareira que deixa um cartão no quarto dizendo “sou a fulana de tal, sua camareira, arrumei seu quarto com carinho e qualquer dúvida estou à sua disposição”.
- Valorização do elogio: o hotel entende que quando o hóspede elogia é porque percebeu qualidade nos serviços ou produtos, então cada elogio nominal recebido, o colaborador ganha uma estrela que vai para o ranking de pontuação, no qual o colaborador que receber mais estrelas ganha o prêmio destaque.
- Cartão de boas vindas com chocolate: o hotel coloca cartão de boas vindas no quarto, quando hospeda grupos ou hóspedes habituais.
- Reforma e reposicionamento de marca: um dos hotéis pesquisados fez reforma na recepção, no layout e alguns andares, outro fez reforma para modernizar seu produto.
- Ações de manutenção: manutenções como pequenos consertos, pinturas, entre outras para conservação da estrutura.
- Troca de equipamentos: por mau funcionamento ou substituir por outros mais modernos.
- Renovação do enxoval: após muitas lavagens o enxoval vai ficando amarelado e com aspecto de velho, por isso é necessário substituir.
- Renovação dos cardápios do restaurante e room service: introdução de opções de hambúrguer artesanal, bem como opções saudáveis.
- Divulgação nas redes sociais: o hotel que reformou somente alguns andares deixa claro isso por fotos nas redes sociais e na confirmação da reserva, para não gerar uma expectativa falsa nos hóspedes.

#### 4.2.1 Hospedagem

Quando perguntados sobre ações que desenvolvem para melhorar a taxa de ocupação, os 03 (três) hotéis foram unânimes em responder que dão atenção especial à estratégia tarifária por meio do RM. Dois dos hotéis têm profissional específico para essa função, e no terceiro é feito pelo próprio gestor. Além do RM, também acompanham a agenda de eventos da cidade e buscam por meio do Centro Sul, que é um equipamento de grandes eventos, fazer parcerias com empresas na captação de eventos com hospedagem.

Um dos hotéis pesquisados diz que além de utilizar frequentemente o RM, dá uma atenção especial a grandes contas, que chama de colchões. Esse hotel tem seu foco na captação de eventos internos, por meio de um executivo de vendas, que procura manter um

bom Revpar (revenue per available room ou receita por quarto disponível), que é uma medida de desempenho no setor de hotelaria, que se obtém dividindo a receita total de hospedagem, com o número de quartos disponíveis e o número de dias no período que está sendo medido. Para isso, busca fomentar eventos com hospedagem, tendo em vista que o hotel comporta até 1000 pessoas em eventos simultâneos. O segundo hotel também destaca o RM como ferramenta importante, faz divulgação em redes sociais como Instagram e Facebook, além de buscar parcerias com grupos e empresas por meio do trabalho dos seus supervisores. Outro gestor entrevistado diz que além da gestão do RM nos principais canais de vendas, promove tarifas atraentes com clientes potenciais e visitas às principais agências de viagem e outros clientes.

Quando questionados sobre ações criadas para manter o valor da diária média competitiva frente aos seus concorrentes, um dos hotéis respondeu que faz ações promocionais como pacotes em períodos de feriados e os divulga nas redes sociais. Sempre busca o melhor Revpar (receita por quarto disponível), por meio da administração de tarifas pelo RM. O entrevistado concluiu dizendo: “a gente não busca a melhor ocupação, nem a melhor diária média, a gente busca o melhor Revpar”. O hotel que fez a reforma recentemente a fim de reposicionar a marca, diz que ela contribuiu para melhorar a diária média dos apartamentos dos andares reformados, pois a partir de então, passaram a categoria superior. Também foca no RM, e o fato do hotel estar localizado em uma região na qual num raio de 1 km tem cerca de 10 hotéis, procura estar sempre atento às ações da concorrência. Para isso, faz *benchmarking* (melhores práticas da concorrência), observando as ações da concorrência nas mídias sociais e no site dos hotéis, levantando preços das diárias mais baixas, os descontos, os planos fidelidade, enfim, acompanhando o trabalho da concorrência. Na mesma linha dos demais hotéis deste estudo, mais um gestor destaca o RM e diz que o hotel faz acompanhamento diário da estratégia tarifária, acompanhando o preço tarifário e a ocupação do hotel.

Para atrair clientes a comprarem direto do site e não nas *OTA - Online Travel Agencies*, os hotéis fazem trabalho de marketing com promoções nas mídias sociais, oferecendo o melhor custo benefício, pois elas direcionam para as vendas diretas. Também promovem campanhas que focam no segmento mapeado com o perfil do hotel, oferecem no site parcelamentos especiais e cortesias de serviços que as *OTA's* não podem oferecer, como por exemplo: bônus cortesia para crianças até 12 anos, cortesia do serviço *pet friendly* e planos fidelidade via site.

Quanto ao cliente *habitué*, quando perguntados sobre quais ações promovem para fidelizá-los, os 03 (três) hotéis responderam que colocam na UH (unidade habitacional) um cartão de agradecimento e boas vindas, juntamente com um mimo, tal como, um chocolate. Apenas um respondeu que por ser um cliente *habitué* oferece o melhor custo benefício nas tarifas, dá atendimento mais personalizado e como já conhece suas expectativas e necessidades procura sempre atendê-las.

Em relação ao crescimento das plataformas de hospedagem alternativas como o Airbnb, um dos gestores diz que o Airbnb a princípio parece que assusta, mas que a concorrência está em todo lugar e o empreendimento torna-se mais competitivo quando oferece diferenciais, como é o caso do seu hotel, que tem a UH mais ampla da região central, com localização privilegiada. Ele comenta que seu público é na maioria executivo, e o público do Airbnb é na maioria de lazer, portanto, não sente esse impacto. Explica que o Airbnb, não consegue oferecer um quarto num prédio onde o hóspede tenha tudo ali, hospedagem, alimentação, e o evento, como o hotel oferece e que é um grande diferencial para o cliente de eventos. Por esse motivo, acredita ser ainda pequeno o público desse perfil que usa o Airbnb, porém concorda que os hotéis de lazer estão sentindo esse impacto, o que gera descontentamento, tendo em vista a carga de impostos pagos pela hotelaria. Nesse sentido, ressalta que não é contra, mas acredita que seria justa a regulamentação do Airbnb. Finaliza dizendo que não promove ações específicas para competir frente às essas plataformas, mas procura oferecer segurança, o melhor produto, o maior número de serviços e o melhor atendimento.

Situação diferente relata a gestora de outro hotel pesquisado. Segundo ela, está tentando colocar os apartamentos para locação no Airbnb, porém sente dificuldade em operar a plataforma, que reclama não ser muito prática. Sobre o público do Airbnb, diz não ser exatamente o seu público, visto que é um hotel executivo e sua média de noites é entre uma e duas e o público do Airbnb é de final de semana, público de lazer, que fica várias noites. Ela conta que está perdendo público para o Airbnb em períodos de alta demanda, como janeiro, fevereiro e festas como Folianópolis, épocas em que as pessoas vêm para ficarem períodos maiores, por isso resolveu apostar na parceria.

Sobre as ações, responde que fez reforma reposicionando a marca do hotel, criando um ambiente moderno e inovador, com opção de UHs com 04 (quatro) a 6 (seis) camas para grupos, procura oferecer sempre o melhor serviço, investe em treinamento interno para ter o melhor atendimento.



Ainda sobre o posicionamento dos hotéis frente ao Airbnb, outro gestor comenta que o melhor canal de venda sempre é o de melhor custo, como vendas diretas, setor de reservas, recepção e o site do hotel. Porém, entende que os demais canais são um mal necessário, pois para competir no mercado é necessário estar em todos os canais de vendas com o melhor custo benefício. O hotel não cria ação para competir com o Airbnb e sim usa a plataforma como canal de venda.

Alguns dos motivos que levam as pessoas a buscarem as plataformas de hospedagem alternativas é a vivência com a comunidade, a oportunidade de fazer novos amigos, aprender uma nova cultura, um novo idioma (Couchsurfing, 2019). Ao serem questionados se o hotel desenvolve alguma ação nesse sentido, um respondeu que não, o outro respondeu que busca apresentar para os hóspedes as opções de lazer do entorno do centro histórico, assim como da cidade em geral, no mural e nas divulgações nas redes sociais. Também indica os hóspedes a procurarem o guia de turismo chamado Manezinho, que conhece bem aspectos culturais da cidade. Ele não cobra pelo trabalho, o turista paga o que acha que o seu trabalho vale. Outro gestor diz que o hotel é um dos incentivadores de projetos culturais no parque municipal que fica em frente ao estabelecimento, e que o parque aproxima a comunidade do hotel e o hóspede da comunidade.

#### 4.2.2 Alimentação

Referente às ações desenvolvidas para atrair o hóspede a consumir alimentação do hotel ao invés de pedir refeições via plataformas, como por exemplo, Ifood e Ubereats, um hotel respondeu que divulga sugestões do chef diariamente, com acompanhamentos atrativos e um valor mais em conta. Também promove descontos para divulgar um produto novo ou incentivar a venda de determinados itens. Outro hotel diz que não promove ações nesse sentido, tem o setor de A&B próprio, porém é um serviço agregado, pois seu foco é a venda do evento com pacotes fechados, com hospedagem e alimentação. O outro gestor fala que seu A&B é terceirizado, serve todas as refeições inclusive *room service* até às 23h, e *happy hour* com música ao vivo, porém, a única refeição em que o hotel se envolve é o café da manhã, que paga para o restaurante e inclui na diária. Comenta que tem muitas opções para os hóspedes dentro do hotel, contudo cerca de 90% deles pedem alimentação pelos aplicativos. O restaurante terceirizado deste hotel não promove ações para reverter esse quadro.

Sobre ações para atrair o público passante e aumentar a receita de A&B, as respostas foram: como o setor de A&B é terceirizado, não se envolve nessa questão; o hotel que possui

A&B próprio não promove ações, pois foca em atender seu público de eventos; apenas um deles disse que desenvolve ações com digital ”*influencers*”.

#### 4.2.3 Avaliação dos hóspedes

Sobre a avaliação dos hóspedes nas *OTA's*, a opinião de um dos gestores é de que “por mais que você faça para resolver um problema ocorrido no hotel durante a estadia, sempre vira um comentário nas *OTA's*”. Na visão dele, toda reclamação é bem-vinda, então procura dar sempre a melhor solução. Para esta questão, todos responderam praticamente o mesmo, que buscam conversar com o hóspede, ter ação mais reativa, sanar o problema e reverter a situação para evitar que o hóspede saia do hotel insatisfeito. Foram unânimes em dizer que quando possível, dependendo da situação, oferecem ao hóspede algum tipo de compensação.

Quanto ao *feedback* dado aos hóspedes a respeito de um comentário nas *OTA's*, todos disseram que procuram responder a todos os comentários e agradecer. Um dos gestores ressaltou que o hotel procura reconhecer aquilo que por ventura tenha sido um erro, o outro diz que sempre procura citar o problema, reforçando a solução dada. Segundo outro gestor, seu hotel classifica as avaliações como positivas, negativas e neutras. Comenta, que as positivas são ressaltadas, as negativas analisadas para resolver o problema revertendo para positivas, mas que o problema são as avaliações neutras, quando o hóspede não se posiciona. Nesse caso, incentiva o cliente a dar sua opinião.

Quando perguntados se já criaram ações para atender reclamações dos hóspedes nas *OTA's*, responderam que quando é pontual, respondem e acompanham, porém quando vários clientes reclamam, são tomadas providências. Comentam que certas reclamações que não tem solução, como por exemplo, a reclamação de um banheiro muito pequeno, neste caso reforçam que a ducha é maravilhosa, que a estrutura é nova, enfim, ressaltam os pontos positivos do quarto. Um dos hotéis diz que foram trocadas as camas devido a comentários dos hóspedes, também foi feita a reforma, pois a reclamação era da estrutura velha. Outro comenta que acrescentou alimentos para pessoas com restrições alimentares, no café da manhã. Para outro gestor, reuniões diárias com os supervisores dos setores, reduziram as falhas operacionais e conseqüentemente as reclamações.

#### 4.2.4 Transportes

Nenhum dos hotéis pesquisados tem serviço de *transfer* e todos comentaram que a maioria dos hóspedes chega e vai embora usando serviços de aplicativos.

### 4.3 Classificação das ações estratégicas dos hotéis na cadeia de valor

Os Quadros 3 e 4 apresentam a classificação das ações estratégicas na cadeia de valor - atividades de apoio e atividades principais. Observa-se que as atividades de recursos humanos e marketing e vendas são as que mais concentram ações desenvolvidas pelos hotéis.

Atividades de apoio	Ações
Infraestrutura da empresa	Reformas: reforma geral no prédio. Ações de manutenção: Troca de piso, pequenas pinturas, consertos em geral. UHs grandes: Criação de UHs grandes para 04 (quatro) e 06 (seis) camas. Troca das camas. Oferecer tudo no mesmo local: hospedagem, alimentação e evento.
Recursos humanos	Programa hospitalidade: transmitido aos colaboradores através de dinâmicas. Trilhas de palestras e treinamentos: trabalhar a humanização e o trabalho em equipe. Projetos de incentivo: colaborador destaque, camareira destaque e estrela x (nome do hotel) e Treinamentos constantes. Reuniões periódicas - Reduzem os problemas nos processos, melhorando a nota nas OTAs PPR-Programa de participação nos resultados: se as metas forem atingidas, o prêmio é rateado entre os colaboradores. Treinamentos específicos sobre postura: Treinar os colaboradores sobre a postura diante de situações com os hóspedes. Motivação dos colaboradores: motivar os colaboradores a dar um atendimento personalizado, como por exemplo, o cartão deixado pela camareira na UH após a arrumação, colocando seu nome e se colocando à disposição. Cada elogio nominal ganha uma estrela, que pontua no ranking dos prêmios.
Desenvolvimento da tecnologia	Desenvolvimento do RM ( <i>Revenue Management</i> ): essa ferramenta faz uso de vários softwares. Adesão ao Airbnb, além das OTAs como canal de venda. Troca de equipamentos como: PC, televisores, equipamentos de cozinha e outros, por mais modernos, com mais tecnologia.
Aquisição	Compra de computadores, impressoras, televisores, frigobar e equipamentos para cozinha, para substituir em caso de danos, ou mau funcionamento, ou por um de melhor tecnologia. Renovação do enxoval: compra de enxoval para reposição ou troca. Compra de camas novas

Quadro 3: Ações estratégicas nas atividades de apoio

Fonte: Elaborado pela autora

Atividades principais	Ações
Logística de entrada	Nenhuma identificada
Operações	Procedimentos de segurança: Criação de POP (procedimentos operacionais padrão), na limpeza e higienização das UHs, na produção de alimentos e no check-in, entre outros. Oferecer sempre o melhor produto, em termos de acolhimento, hospitalidade, conforto e segurança e agilidade. Oferecer o maior número de serviços. Em A&B criar sugestões do chefe diariamente com acompanhamentos atrativos. Criar soluções para resolver as reclamações dos hóspedes.
Logística de saída	Nenhuma identificada

Atividades principais	Ações
Marketing e vendas	<p>Cartão de agradecimento e boas vindas com chocolate ou outro mimo.  Reposicionamento da marca.  Renovação dos cardápios.  Ações de divulgação nas redes sociais.  RM.  Captação de clientes, eventos e parcerias com agências e grupos.  Atenção especial a grandes contas.  Tarifas atraentes para clientes potenciais.  Visitas a grandes clientes e agências.  Promoção com pacotes em períodos de feriados, divulgados nas redes sociais e <i>OTA's</i>.  Busca do melhor <i>Revspar</i>, através do RM.  <i>Benchmarking</i> através de pesquisas nos sites de concorrentes e nas <i>OTA's</i>.  Acompanhamento diário da estratégia tarifária, acompanhando o preço tarifário e a taxa de ocupação.  Ações para oferecer o melhor custo benefício.  Bônus Cortesia para crianças até 12 anos.  Cortesia do serviço <i>pet friendly</i>.  Plano fidelidade: para compras no site do hotel.  Atendimento personalizado ao cliente <i>habitué</i>, além do melhor custo/benefício.  Criar e ressaltar diferenciais para se tornar mais competitivo.  Estar em todos os canais de vendas, isto é, vender em todas as <i>OTA's</i>, site do hotel, reservas, recepção, plataformas de hospedagem e eventos.  Trabalho especial com grupos.  Captação de eventos internos: no qual se vende hospedagem, alimentação e a estrutura para o evento.  Apresentar aos hóspedes as opções de lazer do entorno.  Indicar ao cliente opção para passeio com guia de turismo local.  Incentivar projetos culturais: para aproximar hóspede e comunidade.  Divulgar sugestões do chefe aos hóspedes.  Criar e divulgar promoções do cardápio de <i>room service</i>, com descontos para promover a venda de algum item ou o lançamento de um novo produto.  Ações de divulgação do restaurante com digital <i>influencers</i></p>
Serviço de pós-vendas	<p>Responder a todos os comentários dos hóspedes nas mídias sociais.  Solucionar problemas citados pelos hóspedes.  Promover ações para resolver um mesmo problema citado por vários hóspedes.  Classificar os comentários dos hóspedes nas mídias sociais como: positivos, negativos e neutros, assim dando a cada um a sua devida resposta.</p>

Quadro 4: Ações estratégicas nas atividades principais

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.4 Entrevista com especialista

Os dados obtidos nesta seção foram motivados pelo fato da arquitetura hoteleira ser uma ação estratégica utilizada pelos hotéis que buscam inovar frente à economia compartilhada.

A especialista entrevistada é uma arquiteta cujo trabalho está voltado para arquitetura hoteleira. Ela diz que trabalhar com hotelaria aconteceu por acaso, quando um gestor conhecido a convidou para executar um projeto em seu hotel. Sobre a hotelaria de Florianópolis comenta que teve seu auge, ganhou muito dinheiro, porém a maioria não

investiu. Completa dizendo que hoje chegou a tal ponto que alguns hotéis estão tão degradados que fazer um retrofit (modernizar e reformar, mas no sentido de customizar, adaptar e melhorar equipamentos e conforto de um hotel) custa caro, assim, vão fazendo reformas nas partes mais críticas.

Sobre seus projetos, falou que busca aliar vários itens como praticidade e durabilidade, também busca fazer com que o hotel tenha um estilo mais jovem, mais moderno e um custo interessante. Trabalha com hotéis *midscale* - oferecem mais conforto e elegância; quartos amplos e decoração clean; costumam contar com restaurante, piscina e áreas de lazer - buscando entender para onde o hotel quer caminhar, o que busca, qual sua história, se quer se reposicionar. Cita como exemplo um projeto que criou para um hotel do centro de Florianópolis, onde foi feito o reposicionamento da marca, “então veio uma marca diferente, nova, mais alegre, para um público jovem. O projeto entrou com esse estilo mais jovem, muito colorido”. Esse hotel tem UHs grandes com 04 (quatro) e 06 (seis) camas, podendo hospedar grupos com custo baixo.

Sobre o mercado hoteleiro no Brasil, acredita que está indo bem, a rede Accor tem trazido coisas novas, porém nos grandes centros como Rio de Janeiro e São Paulo. Trouxeram conceitos internacionais, fazendo frações de um hotel (quando um quarto pode ser vendido para várias pessoas formando cotas ou frações imobiliárias, mais conhecidas como multipropriedade) e também transformando o hotel em um centro de entretenimento, com bar dentro do hotel e outras coisas interessantes. Agora dentro da própria rede cada hotel tem sua personalidade, diferente de antes que todos os hotéis eram iguais.

Sobre Florianópolis, falou que estão acontecendo mudanças, porém ainda lentas e explicou que isso decorre da questão financeira. Nosso produto turístico é muito pobre, e se apoia nas praias. As diárias são altas (em relação ao que oferecem) e o produto é muito defasado. Florianópolis não acompanha as inovações tecnológicas na hotelaria, por isso requer investimento. Comenta que estão projetando a reforma de um hotel e estão propondo tirar o balcão da recepção, “sugerimos a compra da tecnologia em que o hóspede faz o check-in no próprio celular ou *tablet*, porém sentimos resistência a isso”. Citou o exemplo de um *hostel* em Amsterdam, que além do check-in on-line, tem um aplicativo no qual um *host* (nome dado às recepcionistas e anfitriãs de estabelecimentos ou eventos) local, uma pessoa jovem, comunicativa, que conhece bem os pontos turísticos, eventos e baladas, pode informar aos hóspedes os melhores locais e interagir com eles. Nesse mesmo aplicativo, os hóspedes podem interagir entre eles e ficar por dentro de tudo o que está acontecendo na cidade. Esse *hostel* tem um bar em anexo onde à comunidade também frequenta, assim, os hóspedes têm a

oportunidade de se conhecerem e de promover uma troca cultural. Ela ressalta que é essa infraestrutura de tecnologia que os hóspedes buscam, e diz que o mercado hoteleiro de Florianópolis não acompanha as tendências mundiais em termos de tecnologia, é muito conservador e tem dificuldade de inovar. Completa dizendo que ainda não perceberam o novo turista e seu comportamento.

Quanto a trabalhar a cultura local, ela diz que nos seus projetos está tentando trazer a cultura de Florianópolis para dentro do hotel, com coisas que façam o resgate do mar, alguns artesanatos locais, rendas, enfim, que aproxime o hóspede da nossa cultura, que seja o mais original possível e que agrade o público. Cita o exemplo do Hotel Zip onde foi colocado em uma parte de vidro perto do elevador, um mapa da cidade com os principais pontos marcados, algo bem interativo, moderno e que agradou. Em outro hotel do centro foi feito um *Skyline* (refere-se ao horizonte artificial que a estrutura geral de uma cidade gera, ou, em português, panorama urbano) dos pontos turísticos da ilha, começando pelo sul da ilha, em vários quadros como se fosse um tour. Desse *skyline* foram feitos adesivos e colocados nos quartos, então se criou um *QRcode* com as informações desses pontos, para que o hóspede possa se informar. Volta a falar que nossa hotelaria tem a diária alta pelo que oferece, os hotéis não se preocupam em criar atrativos para os hóspedes, e se sabe que as pessoas se propõem a pagar um pouco mais para ter uma experiência diferente. Existe a preocupação em dar o melhor atendimento, oferecer qualidade nos produtos, porém não se preocupam em criar algo diferenciado, em relação a conectar o público com as coisas que acontecem na cidade, com a nossa cultura.

As pessoas quando viajam, gostam de fotografar e postar nas mídias sociais, marcando os lugares onde estão: os restaurantes, as baladas, espaços e lugares inusitados. Diante disso, a arquitetura se preocupa em criar esses espaços diferenciados, usando muito LED, algo que chame a atenção dos hóspedes e gere muitos posts. Assim, esses posts marcando o hotel, valem muito mais que uma mídia. Um exemplo desses espaços são os corredores instagramáveis, onde se aproveita o corredor, que é um espaço onde a única função é o acesso, e se cria algo diferenciado, inovador, que o público gosta e usa para fazer suas *selfies*, que viram *posts* fazendo mídia sem custo para o hotel.

Quanto a fazer algo para competir frente às plataformas de economia compartilhada, acredita que os hotéis podem sim criar algo que esse público está buscando. Podem criar acomodações compartilhadas, espaços para convivência de grupo, com churrasqueira, algo nesse sentido, que os hóspedes tenham a convivência de uma casa e o conforto de um hotel, com alguém que limpe seu quarto, e com a segurança que um hotel oferece.

Citou outro hotel do centro de Florianópolis, onde foi feita uma reforma. Comenta que há 30 anos não se fazia melhorias. A infiltração chegou a tal ponto que mais de 20 apartamentos estavam bloqueados, por falta de condições de uso. A reforma liberou esses apartamentos e melhorou a pontuação na *Booking*, como também aumentou a diária média. Foram feitas reformas também em todas as salas de eventos, o que foi bem difícil, pois o hotel não tinha recursos e a reforma foi muito cara. A reforma foi feita em etapas, seguindo um planejamento, então ressalta, que é isso que os hotéis precisam fazer: capitalizar, reformar, capitalizar e assim sucessivamente. Esse hotel conseguiu se sobressair da concorrência próxima porque se posicionou, está com produto todo novo. Finaliza dizendo que o hotel aprendeu com a experiência e fez um plano de manutenção.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi identificar ações estratégicas desenvolvidas pelos hotéis frente à economia compartilhada e verificar como essas ações são implementadas. Para se alcançar esse objetivo foram entrevistados gestores de três hotéis do centro de Florianópolis, todos classificados como executivos, sendo identificadas ações relacionadas à hospedagem, alimentação e avaliação dos hóspedes.

Pode-se afirmar que o objetivo foi atingido, mesmo que os usuários dessas plataformas sejam mais voltados para o lazer, observou-se que os hotéis executivos também são afetados por tais plataformas. Isso pode ser identificado em ações como a de um dos hotéis que fez reforma, para reposicionar sua marca no mercado. O hotel agora tem UHs de 04 (quatro) e 06 (seis) camas podendo hospedar grupos que queiram compartilhar quartos. O mesmo reforça a vantagem do atendimento, do número de serviços e da segurança, porém diz sentir o impacto do Airbnb, principalmente em períodos de alta temporada e festas como o Florianópolis, ou seja, em períodos de grande demanda. Ao invés de competir com o Airbnb, o hotel resolveu se unir a ele, para isso, está se cadastrando na plataforma. Outro hotel comenta que divulga todos os dias sugestão do chef com acompanhamentos e preços atrativos, cria novas opções e divulga, para competir com os aplicativos como Ifood e Uber Eats. Quanto ao Airbnb disse que usa a plataforma como canal de venda. Teve ainda um gestor que comentou não sentir esse impacto, pois seu público é de eventos, mas que os hotéis de lazer estão sendo impactados. Disse não ser contra, porém acha a concorrência injusta e que deveria ser tributado.

Ressalta-se a importância desse estudo, pois mostra a visão e o posicionamento dos hotéis de Florianópolis, diante de um cenário no qual o número de turistas, que buscam hospedagem e outros serviços alternativos relacionados ao setor, cresce a cada ano.

Ao analisar a classificação das ações estratégicas na cadeia de valor, destacam-se as ações voltadas aos colaboradores, como programas de motivação com o PPR (programa de participação nos resultados), projetos de incentivos com premiações (colaborador destaque, camareira destaque entre outros), treinamentos específicos com dinâmicas (postura e hospitalidade), reuniões constantes entre outras. Isso demonstra a grande preocupação não somente em captar o cliente, mas sim em encantá-lo e fidelizá-lo.

Outro ponto relevante na cadeia de valor foi as ações voltadas para o marketing e vendas. São várias ações para atrair o público-alvo, seja estando em todos os canais de vendas, seja divulgando promoções no site, seja dando atenção especial a grandes contas, desenvolvendo novos produtos ou captando eventos internos com hospedagens. Pacotes de eventos com hospedagem e alimentação é o ponto forte desses hotéis, visto serem hotéis executivos com foco nos eventos internos.

Sobre o mercado hoteleiro de Florianópolis, a especialista entrevistada diz que estão havendo mudanças, porém muito lentas. Descreve que é um mercado conservador, portanto difícil de aprovar projetos inovadores e tecnológicos. Conta que muitos hotéis estão defasados em termos de estrutura física, fazer um *retrofit* custa caro e os hotéis não têm verbas. Quanto aos seus projetos, fala que costuma aliar praticidade, durabilidade com inovação e tecnologia. Cita o exemplo de um hotel do centro de Florianópolis que foi feito um projeto moderno, inovador, usando muito LED, muita cor, resultando num estilo mais jovem. Esse hotel reposicionou sua marca, melhorou a diária média e a nota na Booking.

Por fim, as limitações deste estudo se devem às dificuldades encontradas para conseguir hotéis que se dispusessem a participar da pesquisa. Outro limitador foi a pouca abertura dos hotéis em disponibilizar as informações necessárias, então acredita-se, que por se tratar de ações estratégicas, alguns hotéis não se dispuseram a responder.

Fica, portanto, a sugestão para futuras pesquisas com hotéis de lazer, pois se acredita após a realização deste estudo, que essas plataformas impactam mais os empreendimentos voltados à essa categoria, pois as viagens de lazer, normalmente são feitas em família ou em grupos, tornando-se atrativo o uso das plataformas.



## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

AIRBNB. **O que é a taxa de serviço no Airbnb**. Disponível em: <https://www.airbnb.com.br/help/article/1857/o-que-%C3%A9-a-taxa-de-servi%C3%A7o-do-airbnb>. Acesso em: 20 Nov. 2019.

BELK, R. **You Are What You Can Access: Sharing and Collaborative Consumption online**. Journal of Business Research, v. 7, p. 1595–1600, 2014a.

BENI, M.C. **O novo Turismo na era da economia compartilhada**. Revista Panrotas 11(07), 7-2017. Disponível em: [https://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/mercado/2017/07/artigo-o-novo-turismo-na-era-da-economia-compartilhada\\_147809.html](https://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/mercado/2017/07/artigo-o-novo-turismo-na-era-da-economia-compartilhada_147809.html) Acesso em: 25 jun. 2019.

BOTSMAN, R.; ROGERS, R. **O que é meu é seu: Como o consumo coletivo está mudando o nosso mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2009.

CORES DO MUNDO. **Couchsurfing: Tudo o que você precisa saber para começar a usar o serviço**, 24 ago. 2018. Disponível em: <https://coresdomundo.com.br/guia-essencial-couchsurfing>. Acesso em: 24 nov. 2019.

CORREIO DO POVO. **Airbnb quer se lançar na bolsa em 2010**. Porto Alegre, 19 set. 2019. Disponível em: <https://www.correiodopovo.com.br/not%C3%ADcias/mundo/airbnb-quer-se-lan%C3%A7ar-na-bolsa-em-2020-1.366849>. Acesso em: 20 nov. 2019.

COUCHSURFING. Disponível em: <https://www.couchsurfing.com/dashboard> Acesso: 20 jun. 2019

FECOMÉRCIO SC. **Turismo de Verão no Litoral Catarinense 2019**. Disponível em: <http://www.fecomercio-sc.com.br/pesquisas/pesquisa-fecomercio-sc-turismo-de-verao-no-litoral-catarinense-2019-2/>. Acesso em: 12/04/2019.

FLEURY, A. **Abordagens quantitativa e qualitativa**. In: CAUCHICK MIGUEL, P. A. Metodologia de pesquisa em engenharia de 424 produções e gestão de operações. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

HAMARI, J.; SJOKLINT, M.; UKKONEN, A. **Why people participate on sharing economy**. Journal of the Association for Information Science and Technology, 2015, In press.

ISAAC, M.; YAFFE, D. **Tendências: UberEats e a ascensão dos restaurantes virtuais**. Gazeta do povo, 08 ago. 2019. Economia. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/uber-eats-e-a-ascensao-dos-restaurantes-virtuais/> Acesso em 26 set. 2019.

Marzochi, R. **Tecnologia: A fome do Ifood. Isto é Dinheiro**: Editora Três, 1146. ed. 22 mar. 2016 18:48. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/noticias/mercado-digital/20160322/fome-ifood/354099>. Acesso em: 16 out. 2019.

MOLZ, J. G. (2014). **Toward a network hospitality**. First Monday, 19(3).

NOGUEIRA, B. C. et al. **Inovação em serviços de hospedagem: uma análise do caso AIRBNB**. 2016.

OLIVEIRA, C. **Menos Paris, mais Ubatuba: Airbnb cresce para além das cidades mais óbvias**. Revista Exame, Economia: Editor Abril, 14 ago. 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/airbnb-tem-crescimento-para-alem-das-cidades-mais-obvias/> . Acesso em: 14 ago. 2019.

PINOTTI, R., ; MORETTI, S. (2018). **Hospitalidade e Intenção de Recompra na Economia Compartilhada**: um estudo com equações estruturais em meios de hospedagem alternativos. Revista Turismo Em Análise. v. 29, n. 1, p. 1-18, jan./abr., 2018. 29(1), 1-18.

POTTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

POTTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RIFKIN, J. **Sociedade com custo marginal zero**. São Paulo: M. Books, 2016.

SANTOS, A. de C. *et al.* **A Era Compartilhada: Os Impactos do Airbnb no Mercado Turístico Tradicional Brasileiro**.

SANTOS, R. O. **Tecnologia na hotelaria**: Airbnb desperta polêmica no setor hoteleiro. Revista Hotéis: Editora EJ, 05 out. 2015. Disponível em: <https://www.revistahoteis.com.br/airbnb-desperta-polemica-no-setor-hoteleiro/> Acesso em: 26 set. 2019.

SHIRKY, C. **Lá vem todo mundo**: o poder de organizar sem organizações. South Carolina, North Charleston: Create Space Independent Publishing Platform, 2008.

SCHOR, J. **Debating the sharing economy**. Great Transition Initiative, 2014. Disponível em: <http://greattransition.org/publication/debating-the-sharing-economy>. Acesso em: 31 mai. 2019.

SCHOR, J. B.; FITZMAURICE, C. J. **Collaborating and connecting**: the emergence of the sharing economy. In: REISCH, L.A.; THØGGERSEN, J. Handbook of Research on Sustainable Consumption. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar Publishing, 2015.

TECMUNDO. **Airbnb comemora 500 milhões de check-ins em 191 países e 81 mil cidades**. 29 mar. 2019. Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/internet/139977-airbnb-comemora-500-milhoes-check-ins-191-paises-81-mil-cidades.htm>. Acesso em: 20 nov. 2019.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERA, L. A. R.; GOSLING, M. S. **Economia Compartilhada no Turismo:** Uma Discussão Teórica Sobre o Consumo Colaborativo e o Compartilhamento. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 10, n. 1, p. 226-251, 2017.

Yin, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2. ed. -Porto Alegre : Bookman, 2001.

## **APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS GESTORES DOS HOTÉIS**

### **Primeira parte: Caracterização do hotel**

- 1 - Nome, endereço
- 2 - Data da fundação?
- 3 - Administração própria ou de rede? Qual rede?
- 4 - Quantas unidades possui a rede?
- 5 - Número de Número UHs nesta unidade?
- 6 - Possui UH acessível?
- 7 - De colaboradores?
- 8 - Possui serviço de mensageria?
- 9 - Quantas salas de eventos possui? Qual a capacidade de cada sala?
- 10 - Possui equipamentos audiovisuais próprios ou terceirizados?
- 11 - Possui setor de A&B próprio ou terceirizado?
- 12 - Possui restaurante para quantos lugares?
- 13 - Que serviços de alimentação oferece?
- 14 - O café da manhã é incluso na diária?
- 15 - Recebe passantes para alimentação e outros serviços?
- 16 - Tem room service 24h?
- 17 - Possui estacionamento próprio ou terceirizado?
- 19 - Oferece serviço de concierge?

### **Segunda parte: Ações estratégicas**

- 1 - Quais ações são criadas para envolver os colaboradores, a fim de que se comprometam na busca dos objetivos da empresa? Como elas são desenvolvidas?
- 2 - Que ações são criadas para que o cliente perceba qualidade nos produtos recebidos?  
Hospedagem
- 3 - Quais ações são criadas para manter ou melhorar a taxa de ocupação?
- 4 - Quais ações são desenvolvidas para manter o valor da diária média competitiva frente a seus concorrentes?
- 5 - Quais ações desenvolvem para atrair os clientes a comprarem diretamente no site do hotel e não nas OTAs?
- 6 - Quais ações são criadas junto ao setor de hospedagem para fidelizar os clientes habitués?

7 - Verifica-se muitas reportagens mostrando o crescimento das plataformas de hospedagens alternativas, como por exemplo o Airbnb. Qual a visão do hotel a respeito dessas plataformas? Quais ações são criadas no sentido de competir com tais plataformas?

8 - Um dos motivos que levam os clientes a buscarem as plataformas de hospedagens alternativas é a interação com a comunidade e a vivência com a cultura local. O hotel desenvolve alguma ação nesse sentido?

#### Alimentação

9 - Existe a facilidade de pedir alimentação via aplicativos. Quais ações o hotel cria junto ao setor de A&B para atrair os clientes a consumirem a alimentação do próprio hotel?

10 - Quais ações são criadas para atrair o público passante, e assim aumentar a receita dos setores de A&B.

#### Avaliação dos clientes

11 - Como o hotel procede com as reclamações dos hóspedes realizadas durante a hospedagem, a fim de evitar que as mesmas virem comentários negativos nos sites das OTAs, como por exemplo o TripAdvisor?

12. Como é o feedback dado ao cliente, a respeito de um comentário negativo postado no site das OTAs.

13 - A partir das reclamações geradas por clientes nas OTAs, quais ações já foram implementadas, visando solucionar tais problemas?

#### Transporte

14 - Oferece serviço de transfer? Caso positivo, o hotel tem sentido a diminuição da procura deste tipo de serviço? Quais ações são desenvolvidas para captar clientes para utilizar esse serviço?

## **APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO À ESPECIALISTA**

1 – Um dos focos do seu trabalho é a arquitetura hoteleira. Porque o mercado hoteleiro?

2 – Onde você busca inspiração para suas criações?

3 – Como você vê o mercado hoteleiro no Brasil e em Florianópolis?

4 – Na palestra ministrada no Encatho (2019), você fala de diversas mudanças tecnológicas e comportamentais que vem ocorrendo. Você acredita que o mercado hoteleiro de Florianópolis está acompanhando tais mudanças?

5 – O mercado hoteleiro de Florianópolis está acompanhando as tendências mundiais em termos de hospedagem?

6 – Tendo em vista os quesitos estrutura e serviços, você considera o mercado hoteleiro de Florianópolis mais inovador ou conservador?

7 – Você considera que os hotéis de Florianópolis utilizam aspectos da cultura local para criar atrativos aos hóspedes, e assim se diferenciarem?

8 – O que a arquitetura e o design podem proporcionar ao viajante experiencial?

9 – Hoje se percebe mudanças no comportamento dos hóspedes, viajam mais para o exterior e se tornaram mais exigentes. A hotelaria de Florianópolis atende às expectativas desse público?

10 - Quais inovações poderiam ser feitas na arquitetura dos hotéis de Florianópolis, considerando aspectos da cultura local?

11 – O que significa criar uma narrativa personalizada do hotel, conforme abordado no Encatho?

12 – O que seriam corredores instagramáveis, conforme abordado no Encatho?

13 – Qualquer tipo de hotel pode ter um design moderno e inovador?

14 – Na sua opinião, quais fatores são responsáveis pelo crescimento de negócios relacionados à hospedagem, tais como Airbnb e Couchsurfing? No que a arquitetura hoteleira

pode contribuir para os meios e hospedagem concorrerem com esses negócios da economia compartilhada?

15 – O Hotel Zip foi um de seus clientes em Florianópolis e tem aproximadamente um ano que a reforma foi concluída. Qual o feedback do hotel quanto aos resultados trazidos por esse reposicionamento da marca?

16 – Existem outros hotéis/meios de hospedagem que utilizaram seus serviços de arquitetura? Caso positivo, quais? O que foi feito?