

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv9n2c7>

TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA: O CASO DA REDE DE HOTÉIS JARDINS Strategic decision making: the case of Rede de Hotéis Jardins

ROSANA DIAS GUEDES DE MORAES – rosanademoraes@globocom.com

Rio de Janeiro, RJ, Brasil

MARCELO NORBERTO RODRIGUES – marcelo.norberto8@gmail.com

Escola Superior de Propaganda e Marketing – Rio de Janeiro, RJ, Brasil

VITOR DUARTE DE ALMEIDA – vitor.administrador@gmail.com

Rio de Janeiro, RJ, Brasil

ANA CHRISTINA CELANO TEIXEIRA – anacelano@gmail.com

Faculdades IBMEC – Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Submissão: 26/02/2019 | Aprovação: 17/10/2019

Resumo

Este caso descreve o processo de tomada de uma decisão estratégica urgente: substituir ou não o sistema de reservas do website de uma rede de hotéis. O novo sistema oferece funcionalidades que possibilitarão aumento de receita. Porém é impossível sua integração aos demais sistemas já utilizados na rede, o que pode afetar o relacionamento com os clientes habituais. Há também forte resistência dos funcionários, familiarizados com o sistema atual. O caso apresenta desafios envolvidos na tomada de decisões estratégicas, incluindo aspectos relacionados à gestão de mudanças no ambiente corporativo, resistência a mudanças, liderança, ao comportamento do consumidor e marketing de serviços.

Palavras-chave: tomada de decisão, gestão de mudanças, implementação de sistemas de informação.

Abstract

This case describes an urgent decision-making process: replace or not the reservation system of the website of a hotel chain. The new system offers features that will enable revenue growth. However, it is impossible to integrate with other systems already used in the company, which can affect the relationship with the usual customers. There is also strong resistance from employees, which are already familiar with the current system. The case presents challenges involved in strategic decision-making, including aspects related to change management in the corporate environment, resistance to changes, leadership, consumer behavior and service marketing.

Keywords: decision making, change management, information systems implementation.

Paulo Montenegro é o diretor-comercial e de Marketing da tradicional rede de Hotéis Jardins, presente em 31 cidades brasileiras. Aos 45 anos, 11 dos quais dedicados à empresa, enfrenta agora a necessidade de decidir sobre o melhor caminho a tomar entre substituir ou não o sistema de computação utilizado para a captura das reservas através do website da rede. De um lado, o sistema atual, que já é familiar para equipes e clientes e que atende às necessidades básicas da empresa, mas apresenta alguns aspectos de obsolescência. De outro, o NewBook, um sistema novo, com potencial



para gerar melhores resultados financeiros, mas cuja implantação pode enfrentar a resistência da equipe interna e dos clientes, com risco de abalar a sólida reputação da empresa.

Tudo começou em 2016, quando Paulo viajou para os Estados Unidos para participar do Hit the Road, o mais importante evento internacional de tecnologia voltado para o setor hoteleiro. Durante as apresentações, o diretor do grupo Hotéis Jardins reforçou sua compreensão sobre a importância das reservas diretas para a lucratividade de um hotel. Ele atualizou-se a respeito das possibilidades estratégicas de um mercado maduro e global e percebeu que existia espaço para fortalecer seu canal de vendas diretas – as reservas originadas do site próprio de Hotéis Jardins, sem intermediários.

No palco, o expositor afirmava: “Aquele que consegue ter uma boa participação de vendas diretas é um hotel que gera lucro, consegue manter-se sempre atualizado e melhorar seu produto. Assim, pode elevar justificadamente suas tarifas e, com isso, aumentar ainda mais sua lucratividade”.

Mesmo sendo um executivo experiente, Paulo viu descortinar-se à sua frente a grande oportunidade de manter a rede nacional atualizada e com forte diferencial competitivo. Dono de uma carreira construída com muito esforço e sacrifício, sabia que nem seus estudos em Cornell e suas especializações nas melhores universidades nacionais poderiam garantir sua posição num mercado de rápidas mudanças. Assim, considerava imperativo estar por dentro das últimas novidades tecnológicas relacionadas ao mercado hoteleiro.

Paulo aproveitou o intervalo para conversar com Sandra Barros. Ele a havia conhecido em meados de 2010, quando a empresa em que ela trabalhava criou sua área de desenvolvimento de projetos. O executivo foi o primeiro de uma grande rede de hotéis a acreditar na proposta apresentada por Sandra e eles tornaram-se grandes parceiros de negócios. No momento do evento, a empresa representada por ela contava com as dez maiores contas de redes de hotéis nacionais.

“O que acabamos de ouvir sobre a importância dos hotéis efetuarem suas vendas diretamente com os clientes faz sentido para você?”, perguntou a ela. Sandra, visivelmente entusiasmada com o assunto, detalhou a ideia apresentada pelo palestrante. Seu ponto de vista, amparado pelo conhecimento de mercado, era de que a operação eficiente das vendas diretas, mais que uma opção, era crucial para a permanência das redes de hotéis no mercado.

Paulo ouvia-a atentamente, pois considerava que as redes se haviam tornado reféns de grandes operadores internacionais eletrônicos de reservas de múltiplos hotéis, como o Booking.com e o Expedia.com, cujas altas comissões pressionavam os custos.

Sandra prosseguiu, afirmando que era imprescindível oferecer ao usuário um site com arquitetura de informação arrojada e boa velocidade, que pudesse competir com os grandes grupos internacionais. Citando resultados de pesquisas, afirmou que muitos dos novos viajantes (um terço dos respondentes) preferiam a autonomia de reservar diretamente os hotéis de sua preferência através de website ou aplicativo no lugar de procurar agências de turismo online (as OTAs). Dessa forma, as redes que os ajudassem nessa empreitada seriam vitoriosas.

Apesar de os estudos mencionados terem sido conduzidos nos Estados Unidos, ela afirmou que os resultados podiam ser estendidos ao consumidor brasileiro. E foi além, mencionando outra pesquisa, que havia sido conduzida recentemente no Brasil, que apontava que 23% dos hóspedes entrevistados faziam suas reservas através do site do hotel para viagens corporativas e 47% nas destinadas ao lazer. Sandra pontuou que essa mudança representava mais lucro para os hotéis, além da criação de vínculos diretos entre eles e seus hóspedes.

Paulo refletia em concordância: afinal, acreditava que o cliente de fato “pertence” ao hotel em que se hospeda. Mais que arrumar as camas e limpar os quartos, seu desejo era fazer a gestão inteligente de seu banco de clientes, cuidando desde a venda e ações ligadas ao CRM até o pós-venda. Para isso, nada melhor do que estabelecer vínculos diretos e fortes com o visitante.

Sandra lembrou outro benefício das vendas diretas: as grandes operadoras acabavam submetendo os hotéis à disputa por preço, estratégia difícil de adotar e que não se mostra lucrativa. O

melhor caminho para as redes, pontuou ela, seria oferecer benefícios para atrair os viajantes a reservarem diretamente com elas: web check-in, refeições gratuitas, Wi-Fi grátis e até mesmo a possibilidade de escolher um quarto específico.

E prosseguiu: no final, é na cama do hotel que o hóspede dorme, é no restaurante do hotel que ele toma seu café da manhã. Ninguém retira da memória do hóspede a experiência vivida. Criado esse vínculo, valorizar a compra através do canal direto é investir para que ele volte. Além disso, o valor das comissões que deixam de ir para as mãos das operadoras pode ser revertido para melhorias que tornem os hotéis da rede ainda mais especiais.

As palavras de Sandra faziam sentido para Paulo. Porém, geravam também ansiedade. Ele sabia que seu sistema de vendas diretas, o Reservejá, não tinha porte e capacidade para acolher um grande número de solicitações.

Parecendo ler seus pensamentos, Sandra contou uma novidade que, garantia, ia revolucionar o mercado. Explicou que, como resultado de um projeto desenvolvido no Vale do Silício com investimento superior a US\$ 6 milhões, sua empresa, a W13, acabava de ingressar no segmento de soluções tecnológicas voltadas justamente a vendas diretas. Segundo ela, o novo objetivo da empresa era justamente ajudar os hotéis a gerar vantagens competitivas, oferecendo a eles um sistema com as mesmas características das grandes operadoras.

Um misto de sentimentos acometeu Paulo. Por um lado, enxergava a possibilidade de adotar um novo sistema de vendas diretas e ainda levando em conta a confiança que depositava em Sandra. Por outro lado, não podia deixar de se perguntar se, sendo uma interessada em fechar novos negócios para a W13, não estaria ela superdimensionando os benefícios potenciais de aprimorar seus serviços de vendas diretas?

Mas Sandra prosseguiu, enumerando ainda mais vantagens que um upgrade no sistema traria à Rede Jardins, argumentando: “Quanto mais fácil for a compra direta de acomodações, mais provavelmente o hóspede optará por essa forma de operação”. E mais: fidelizando o cliente, obtêm-se informações mais completas sobre ele e seus hábitos, o que abre possibilidades de implantação de programas de fidelidade mais consistentes, ofertas de descontos especiais a hóspedes mais frequentes, personalização de alguns serviços preferidos por eles... Tudo isso fortalece os vínculos com o hotel e faz com que o hóspede passe a recomendá-lo a seus conhecidos. No lugar de recomendar uma operadora, que pode até tê-lo levado até o hotel na primeira visita, ele recomendará especificamente a rede em questão. Além disso, tendo como rastrear o cliente que visitou o site e não efetuou sua compra, o hotel pode criar ações de recaptura desses interessados, oferecendo alternativas de datas ou tipos de hospedagem ou, pelo menos, entendendo o porquê da rejeição.

Paulo concordava com os benefícios das vendas diretas e tinha consciência de que elevar o faturamento era uma meta que passava pela modernização do sistema. Porém, sabia que havia riscos para a implantação do NewBook.

Em sua volta ao Brasil, consultou seu gerente de TI, Mario Camargo. Com pouco tempo de empresa e, provavelmente, torcendo para que nenhuma modificação brusca fosse implementada nesse momento de “estreia” na nova companhia e também no novo segmento de atuação, Mário não apoiou a substituição. Segundo ele, sua experiência em outros segmentos tinha demonstrado os problemas que a implantação do NewBook poderia trazer à rede Jardins. Lembrou que o novo sistema não poderia ser integrado aos demais já utilizados na rede para os diversos controles e que tal separação poderia levar à inconsistência de dados, *overbooking* e uma série de transtornos administrativos com impactos sobre a satisfação do cliente. Além disso, apontou a necessidade de treinamento e adaptação da equipe interna ao novo sistema, o que demandaria tempo.

Paulo não podia desprezar tal comentário, que lhe pareceu ameaçador, especialmente por seu potencial de desgaste com os clientes já conquistados. Mas, buscando subsídios para construir sua decisão sobre recomendar ou não a substituição do sistema, procurou ouvir também Maria Eugênia, a gerente de Marketing da rede.

Maria Eugênia foi enfática. Lembrando o quanto a reputação de um hotel é decisiva na escolha dos hóspedes, ela argumentou que, além das experiências e das competências profissionais, as marcas ou “bandeiras” hoteleiras trazem consigo uma clientela potencial que a associa a um determinado padrão de qualidade de serviços pré-conhecido e aprovado. Assim, segundo ela, para boa parcela do público, as marcas seriam um referencial melhor do que a tradicional categorização de estrelas adotada para os hotéis, por exemplo.

A forma como expressou sua opinião ficou ecoando na cabeça de Paulo: “Em nome do potencial crescimento de faturamento, que nem sabemos se será assim tão grande, você arriscaria frustrar clientes furando reservas e pôr em risco a reputação que conseguimos ao longo de décadas? Uma vez que tenhamos clientes insatisfeitos e desconfiados de nossa seriedade, eles comentarão com seus amigos e parentes. É assim que a reputação de uma marca se esvai. E sabemos que a reputação é um dos maiores ativos que uma rede hoteleira pode ter.” E acrescentou: “Sua amizade de longa data com a Sandra e sua confiança nela não devem cegá-lo aos aspectos negativos eventualmente envolvidos numa decisão como a que está pensando em tomar. Lembre-se que ela tem interesses comerciais por trás de sua argumentação”.

Paulo ficou desolado. Sua decisão também era pressionada pelo tempo. A temporada mais forte para seu negócio aproximava-se e, caso fosse iniciar a implantação do novo sistema a tempo dos ajustes e treinamentos necessários, a resposta positiva à W3 teria que ser dada em uma semana. E ele ainda deveria submeter a decisão ao Conselho, que confiava cegamente em suas recomendações. Essa confiança representava ainda mais responsabilidade para Paulo.

Assim, teve de agendar um encontro formal com o presidente da empresa para o dia seguinte. Roberto Todescano, ciente do dilema que se desenhava, aguardava para o encontro a recomendação de Paulo.

Que caminho deveria Paulo tomar?

Histórico da empresa

Fundada há mais de 60 anos, a empresa, nacional e de origem familiar, possui sua gestão totalmente profissionalizada com CEO e diretoria executiva formada por executivos contratados do mercado. A família controladora detém 100% dos assentos do Conselho de Administração. O foco principal de atuação é o mercado corporativo doméstico.

O grupo hoteleiro Rede Jardins foi criado pelo carioca Pedro Albuquerque de Alcântara no início dos anos 1950. Pedro, então com 32 anos, fundou uma estância em Cambuquira (MG) com o objetivo de trazer luxo e conforto a seus hóspedes. Com o sucesso nos negócios, o fundador decidiu expandir para outras cidades brasileiras. Até a década de 1970, o grupo já contava com 11 hotéis próprios espalhados por sete Estados brasileiros.

Na década de 1980, conhecida como a “década perdida”, a crise econômica brasileira atingiu a empresa e deu início a seu declínio financeiro. O turismo foi fortemente afetado, o que fez com que os hotéis da rede deixassem de sofrer manutenções básicas ou qualquer tipo de revitalização. Diante desta realidade, os hóspedes, já escassos em função da recessão e da alta da inflação, começaram a evitar a Rede Jardins em suas viagens de lazer ou negócios.

Em 1985, com o falecimento de Pedro Albuquerque de Alcântara, a gestão dos negócios passou a seus filhos, Jaime e Maria Alice Albuquerque de Alcântara, que pouco entendiam do assunto. Do total de 11 hotéis operados pelo grupo até então, 4 foram fechados até o início dos anos 90. Com tantas perdas, os irmãos resolveram contratar um presidente executivo, na expectativa de reverter os maus resultados e salvar o grupo.

Em 1993, Roberto Todescano, um experiente líder do setor hoteleiro, que já havia atuado em grupos de relevância internacional, como Meridien e Sheraton, na Europa e Estados Unidos, assume a presidência. Chega à Jardins com o objetivo de sanear a empresa e posicioná-la como uma das líderes do setor no país, resgatando o glamour que ostentou por décadas.

Na chegada do novo executivo, a empresa mantinha ainda duas operações no Estado do Rio de Janeiro – capital e Angra dos Reis –, além de prédios próprios em Salvador, Belo Horizonte, Brasília, Recife e São Paulo. Em pouco mais de uma década, Todescano vendeu as operações de Salvador, Fortaleza e Belo Horizonte, passando a Hotéis Jardins a ser apenas a administradora dessas unidades. Tal movimento saneou as dívidas da operação e gerou caixa suficiente para remodelar toda a rede.

Após restabelecer a qualidade e a reputação do grupo, Todescano iniciou uma ação ousada de gestão, que possibilitou o aumento do número de unidades pelo Brasil. Atualmente, o grupo hoteleiro conta com 31 unidades, sendo 15 próprias e 16 apenas administradas pela rede.

O grupo superou todas as suas metas e voltou a ser reconhecido como uma das redes hoteleiras mais renomadas e confiáveis do país. Além disso, tornou-se uma referência nos principais guias internacionais que indicam o Brasil como destino. Hoje, o principal público da rede são os visitantes domésticos em viagens motivadas por negócios, como a participação em congressos, seminários, feiras, entre outros.

Personagens

- Diretor-comercial e de Marketing – Paulo Montenegro tem 45 anos, 11 deles atuando na Hotéis Jardins. Desfruta de grande confiança dos membros do conselho e, além da responsabilidade que seu cargo representa, é afetivamente envolvido com o sucesso da Rede Jardins.
- Conselho – Família Albuquerque de Alcântara são os sucessores do fundador. Confia plenamente nas decisões tomadas pelo presidente.
- Presidente – Roberto Todescano é um executivo que foca em resultados, mas entende que a reputação da empresa é extremamente relevante para o sucesso dos negócios. Sempre remunerou seus profissionais acima da média de mercado, mas também exige posicionamentos assertivos e é pouco tolerante a falhas em sua equipe. Tem 63 anos e há 23 é o primeiro executivo de empresa.
- Gerente de Marketing – Maria Eugênia Passos tem 41 anos e trabalha no grupo há quatro anos. Tem na reputação da empresa e na satisfação dos clientes os focos principais de sua atuação.
- Gerente de TI – Mário Camargo tem 35 anos e apenas três meses de empresa. Nunca trabalhou no setor hoteleiro e está se familiarizando com o mercado.
- Diretora da empresa W13, desenvolvedora do NewBook – Sandra Barros tem 42 anos e possui uma carreira sólida no desenvolvimento de novas plataformas voltadas para o setor de hotelaria. Há dez anos é diretora da W13. Conhece Paulo Montenegro há muitos anos, com quem desenvolveu forte parceria.