

Hotelaria Independente: Um Enfoque No Mercado Hoteleiro De Cuiabá-M.T.¹

Autor: Luiz César de Miranda²

Instituição: Universidade Anhembi-Morumbi – São Paulo, SP. Programa de Mestrado em Hospitalidade.

Resumo

Este trabalho tem como objetivo apresentar a situação da hotelaria independente no mercado hoteleiro nacional com o enfoque na cidade de Cuiabá, capital do Estado de Mato Grosso. Sendo a maioria dos meios de hospedagem independentes, fez-se uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto, focalizando nas ameaças enfrentadas pelo setor com a entrada das redes hoteleiras nacionais e internacionais no mercado brasileiro. O turista é mais exigente e não se sujeita ao amadorismo da hotelaria de pequeno porte e gestão familiar. Esta deverá estar preparada à entrada de grandes competidores que são mais organizados e fortes para o embate. Assim, é necessária uma reavaliação das ações dos hoteleiros locais no intuito de profissionalizar o setor e postura para o futuro da hotelaria daquele local. Palavras Chaves: Hotelaria independente; Redes hoteleiras; Administração familiar; Ameaças; Cuiabá.

Hotelaria independente

Apesar da maioria das unidades habitacionais existentes nos meios de hospedagem do Brasil estar centrada na hotelaria de rede, é indiscutível o fato da hotelaria independente brasileira fazer parte da grande fatia do mercado hoteleiro nacional. A própria história sobre o assunto mostra que marcas como Maksoud Plaza em São Paulo, o Hotel Glória no Rio de Janeiro, o Ouro Minas em Belo Horizonte e outros que, até os dias atuais permanecem no imaginário das pessoas como sinônimos de qualidade, luxo e serviço são da hotelaria familiar e independente.

Devido à escassez de hotéis na cidade do Rio de Janeiro, a hotelaria brasileira começa realmente a aparecer como uma atividade mais forte somente no final do século XIX prolongando-se ao XX. Até então, ela não passava de alojamentos ou casas de pensão que se denominavam de hotel, com a intenção de elevar o conceito da casa, independentemente

¹ Trabalho apresentado ao GT 11 - “Turismo e Gestão Organizacional” do IV Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL – Caxias do Sul, 7 e 8 de julho de 2006.

² Graduado em Administração de Empresas com ênfase em Comércio Exterior, especialista em Administração Hoteleira, Professor universitário no curso de Turismo. Aluno do curso de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi-Morumbi em São Paulo, S.P., cujo o tema de pesquisa é o ensino da hospitalidade nos hotéis, com orientação da Professora Dra. Ada de Freitas Maneti Dencker. Endereço eletrônico: lcmir@terra.com.br.

da quantidade dos quartos e do padrão dos serviços oferecidos. “Somente com a criação do Decreto nr. 1160, de 23 de dezembro de 1907, que isentava por sete anos, de todos os emolumentos e impostos municipais, os cinco primeiros grandes hotéis que se instalassem no Rio de Janeiro” (ANDRADE,2004, p.21).

Outro fato causador do crescimento da hotelaria no Brasil foi o surgimento dos cassinos que funcionavam juntos aos hotéis. Grandes hotéis de luxo aparecem nas capitais, nas estâncias minerais e nas áreas de apelo paisagístico, como é o caso do hotel Quitandinha em Petrópolis. Outro momento de crescimento se dá em 1966 com a criação da Embratur e, junto com ela, o FUNGETUR (Fundo Geral de Turismo) atuando com incentivos fiscais na implantação de hotéis, principalmente no segmento de luxo. Nos anos 70 houve um aumento no financiamento da hotelaria nacional, aparecendo tanto redes nacionais como as internacionais: Hilton, Holliday Inn, Intercontinental, Lé Méridien são exemplos de redes internacionais no Brasil. Somente nos anos 90 as redes internacionais se estabelecem definitivamente no país.

A facilidade fiscal também faz desenvolver o parque hoteleiro nas regiões da Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia, SUDAM, e da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste, SUDENE, incluindo os Estados das regiões norte e nordeste e centro oeste do país. Mato Grosso, na década de 70, passa por um período de movimento separatista que culminou na divisão do estado e criação do Estado de Mato Grosso do Sul com a capital na cidade de Campo Grande, em 1977. Este fato, aparentemente seria ponto negativo ao Estado de Mato Grosso, no entanto trouxe novas oportunidades a cidade de Cuiabá, capital do Estado, levando novos negócios ao local e conseqüente crescimento da hotelaria da região.

Percebe-se, pois, que todo o desenvolvimento da hotelaria brasileira está ligado a hotéis independentes e familiares. Nos dias atuais, apesar das redes possuírem maior número de unidades habitacionais, a quantidade de hotéis independentes é superior ao de rede, seja nacional ou internacional. É um mercado amplo que não se pode ignorar, principalmente nos estados que estão fora das regiões mais fortes do turismo, mas que possui potencial

para seu crescimento. Regiões como o centro oeste do país, que ainda não tem a presença das grandes redes fortalecidas, e que necessita reavaliar o seu desempenho diante da possibilidade de novas ameaças.

Anos 80

O Brasil passa por um processo de retração econômica durante os anos oitenta que faz afugentar os investimentos estrangeiros no país. Alto índice inflacionário da época restringe a renda da classe média e limita o crescimento econômico. Em épocas como essa é o perfeito cenário para que a retração do turismo interno seja muito maior. As pessoas deixam de fazer suas viagens e o turismo perde com o processo inflacionário. Planejamentos para médio e longo prazo são utopias inalcançáveis, pois não se sabia o que poderia acontecer no mês seguinte.

Nesse período, Mato Grosso atravessa um momento imigratório forte. A região sul e sudeste do país sofrem com a taxa de desemprego e faz com que aqueles que nada conseguiram se aventurassem ao centro-oeste e norte do Brasil. A fama do ouro farto e terras colonizáveis fazem sulistas se aportarem no estado, criando cidades no norte. Dezenas de cidades surgiram nesse momento povoando uma região que antes só se via a mata amazônica. Mato Grosso, um Estado promissor, recém dividido passa a crescer na agricultura, mineração de ouro e as pessoas começam a voltar os olhos para a região.

Em posição contrária ao do Brasil, os Estados Unidos vive um período de acumulação da poupança no setor imobiliário, aumento de incentivos fiscal e baixa taxas de juros, com conseqüente crescimento nos investimentos internos. Diante desta situação, há maior competição no setor hoteleiro, principalmente entre as redes hoteleiras. O mercado se segmenta e diferentes marcas voltadas para nichos de mercados específicos aparecem.

Anos 90

Com a guerra do Golfo, começa uma crise econômica nos Estados Unidos, fazendo com que as redes hoteleiras busquem novas opções de investimentos. Os mercados emergentes são o alvo para o investidor. O Brasil, com uma política econômica recuperada e moeda

mais forte, é um desses mercados e se beneficia com a entrada de novas redes no país. Fundos institucionais, construtoras e incorporadoras imobiliárias tornam-se novos agentes econômicos para o desenvolvimento hoteleiro, surgindo o formato de apart-hotéis, flats e condomínios hoteleiros (AMARAL e CARVALHO, 2004).

Outro fato que também influenciou a hotelaria brasileira foi a mudança do perfil do nosso turista. Até então, as viagens internacionais eram dispendiosas se comparasse com os gastos no turismo interno. Dias e Pimenta (2005, p. 53) dizem que “o aumento do nível de exigência do consumidor faz parte de um irreversível processo evolucionário do mercado, com clientes que, além de maior acesso à informação, têm facilidades de transportes e viajam mais, dispondo de elementos para comparação”. Com a estabilização da moeda e equilíbrio econômico, os brasileiros viajam mais e criam novas necessidades e desejos. O que antes uma boa cama e um banheiro higiênico eram necessários para o turista, atualmente isso não basta para a satisfação do hóspede. As marcas internacionais passaram a ser sinônimo de qualidade de serviço causando um desconforto à hotelaria independente e obrigando a renovação e mudanças de atitudes.

Devido a essa demanda mais exigente e a concorrência com as redes internacionais que entram no país com qualidade e preços baixos e competitivos, há o aumento do parque hoteleiro e os hotéis independentes investem na melhoria do produto (AMARAL e CARVALHO, 2004). Como consequência, regiões como São Paulo, Curitiba e Belo Horizonte sofrem com a concorrência e o mercado com super oferta.

A entrada da hotelaria econômica de rede trouxe uma realidade não esperada pelo empresário da hotelaria independente, acostumados a não ter concorrentes tão fortes quanto ao Ibis e Formule 1, por exemplo, que chegam com arquitetura arrojada, pouquíssimos serviços, mas com preços baixos, tirando a clientela de muitos hotéis independentes. Sobre o hotel Formule 1 e o Íbis, da rede Accor, a revista Hotelnews (2005, p.33) publica na sua edição de março/abril o seguinte:

“Neste ano (2005), novos hotéis serão abertos em São Paulo (centro e Barueri) e no Paraná (Curitiba). Nos próximos dois anos, serão inaugurados em Belo Horizonte (MG), Rio de

Janeiro, Salvador (BA), Belém (PA) e na capital paulista. [...] Também estão previstos novos Íbis, em cidades com mais de 300 mil habitantes. Atualmente, são 33. Em dois anos, deverão ser 60.”

Mesmo com o mercado competitivo e sem o crescimento da demanda na mesma proporção que da oferta, de acordo com a Hotel On Line em 2003, 91,8% dos meios de hospedagem do Brasil é hotelaria independente, 5,5% de redes nacionais e somente 2,7% de redes internacionais. Se observar em números de unidades habitacionais, a maioria delas é pertencente às redes hoteleiras (AMARAL e CARVALHO, 2004).

Essa proporção se reproduz em todo território brasileiro. Uma pesquisa realizada pela HVS International (apud AMARAL e CARVALHO, 2004) no ano de 2004, mostra como anda a participação das redes nos principais mercados do país (quadro abaixo). É importante notar que somente nas cidades de maior concorrência, que a hotelaria de rede tem uma participação maior que 20% (casos de São Paulo e Brasília, e Rio de Janeiro com 19%). O restante do território nacional, até mesmo dos mercados fortes no turismo de lazer (Fortaleza, Salvador e Recife) e que são atrativos interessantes ao turista internacional, a hotelaria independente ainda é a maioria. Isso só vem a corroborar com a necessidade de uma reestruturação dessa hotelaria, que em muitos locais, ainda não se profissionalizou suficientemente para enfrentar uma concorrência acirrada quando as redes reconhecidas internacionalmente resolverem expandir seus negócios para essas regiões. Pode estar hoje em maioria, mas a tendência é de expansão do turismo por todo o país e, com isso, abrirá espaço aos grandes hoteleiros se estabelecerem nos mercados em desenvolvimento. O cenário pode se reverter se nada for feito com o intuito de se preparar para uma nova realidade.

Tabela 1
Participação das redes internacionais em importantes mercados urbanos (por número de UHs)

São Paulo	26%
Brasília	23%
Rio de Janeiro	19%
Fortaleza	18%

Salvador	14%
Recife	13%
Belo Horizonte	11%
Manaus	11%
Curitiba	11%
Florianópolis	07%

Fonte: HVS International, (apud AMARAL e CARVALHO,2004)

Ameaças e possíveis saídas

As ameaças que a hotelaria independente está enfrentando e enfrentará, dependendo da região brasileira em que se for discutir, estão basicamente em dois aspectos: as redes hoteleiras e a si próprio.

O primeiro é na entrada de concorrentes já estabelecidos no mercado hoteleiro com bandeiras reconhecidas perante a demanda do local, como são os casos das redes com os hotéis econômicos, e que possui uma estrutura organizacional e de administração prontas para entrar em novos mercados. Trabalham com poder de compra e venda bastante fortes, pois existe um suporte eficiente nos canais de distribuição e negociações com fornecedores. Normalmente o custo em que trabalham são menores devido às compras serem centralizadas para todos os hotéis da bandeira, conseguindo melhores preços. Assim como seus canais de distribuição estar ao alcance de qualquer turista que desejar se hospedar no seu estabelecimento.

Segundo, a própria maneira de gestão da hotelaria independente e familiar que pode ser como um escorpião que se mata com o próprio veneno. Certamente, esta é a pior que se pode enfrentar porque envolve uma cultura organizacional bastante enraizada e de difícil mudança. Pressupõe mudanças de comportamento gerencial e possíveis acomodações já estabelecidas. Sobre o assunto, Oliveira diz que “Ameaças são forças ambientais incontrolláveis pela empresa familiar, que criam obstáculos a sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil” (OLIVEIRA, p.55,

1999). O problema está na questão do tempo hábil. Muitas vezes o momento em que se reconhece a ameaça já não há tempo suficiente para reverter uma situação.

O que fazer, então, com essas ameaças? É possível que se encontre uma solução para tais problemas ou a hotelaria independente está fadada a ser extinta? Na verdade, a solução está no óbvio que é buscar analisar friamente, sem colocar sentimentalismos ou concessões devido a laços familiares envolvidos, e tomar decisões que realmente são necessárias para o crescimento do seu empreendimento.

Buscar descobrir as vantagens competitivas que o seu hotel tem e que possa estar ajudando perante a concorrência. Sobre esse assunto Roberts (2001, p. 111-121) coloca como sendo vantagens competitivas toda ação que possa estar marcando o empreendimento. Um toque especial no atendimento, habilidades e competência do staff, qualidade no serviço ou um aspecto mais real como o desenho arquitetônico, gerenciamento estratégico, localização, formas de distribuição entre outros. Deve-se então, descobrir quais as vantagens que possui para o alcance dos resultados.

A Hospitalidade Como Vantagem Comparativa

Grinover (2002, p.26) define hospitalidade como sendo o “ato de acolher e prestar serviços a alguém que por algum motivo esteja fora do seu local de domicílio.”. Completando a definição anterior, Lashley (2004,p.21) diz que “ o entendimento mais amplo a respeito da hospitalidade sugere, em primeiro lugar, que esta é fundamental, o relacionamento construído entre anfitrião e o hóspede” e Camargo (2003,p.15) completa dizendo que “[...] nada representa a hospitalidade que o ato de acolher pessoas que batem à porta”. Buscar o aperfeiçoamento do saber receber seus hóspedes significa a atenção que se dá para os mesmos. A maneira de como falar e se dirigir ao cliente passa a ter mais importância que o processo de trabalho em si. Saber operar máquinas e equipamentos também tem seu valor, mas não se deve valorizar esse aspecto em detrimento a hospitalidade oferecida às pessoas.

Castelli (2000, p.50) lembra que “um dos entraves para a modernização das empresas hoteleiras, chama-se falta de investimento na educação e no treinamento dos recursos

humanos”. Isso vem corroborar com a idéia que pouco se faz para o aperfeiçoamento dos colaboradores da hotelaria, principalmente em se referindo à cidade de Cuiabá. Encontrar pessoas com a cordialidade apurada e a atenção aguçada com o intuito de receber e prestar bem o seu serviço é difícil. Encontrar pessoas que sabem fazer uma boa comida ou operar eficientemente um computador ou mesmo limpar adequadamente um quarto de hotel já não é tanto assim, basta ter um bom treinamento sobre as habilidades desenvolvidas e ter um bom líder que possa estar supervisionando o trabalho e os orientando. Assim, o comportamento hospitaleiro junto ao hóspede é o diferencial que o estabelecimento pode oferecer.

Canais de distribuição

Para o turismo, os canais de distribuição diferem de um produto acabado. Como o produto do turismo é o local a ser “vendido”. Os canais de distribuição possíveis podem ser por meio do uso de diversos intermediários como agentes de viagens, participação em encontros, convenções e muitos outros. Quando o hóspede vai até o hotel, sem intermediários, é a chamada distribuição direta, diferente disso, ou seja, quando existe uma intermediação no processo, é a distribuição indireta (REISINGER, 2001 p. 40-41).

Agentes de viagens são apenas uma das opções e não a única. Os sistemas de distribuição global, conhecidos como GDS (Global Distribution System) é outro meio de se colocar no mercado mundial, apesar dos custos. Porém, talvez o maior aliado da hotelaria independente esteja no uso correto da Internet. Segundo a PriceWaterHouse, 24% das reservas americanas deverão ser feitas pela Internet no ano de 2005 (CARVALHO, 2004). “O mundo da tecnologia, da gestão, das leis, da criatividade geral, enfim, revela, a cada dia, novas opções para quem não quer ficar atrás e deseja tornar a vida mais fácil. É preciso acompanhar essas mudanças” (YAZIGI, 2000, p.8).

Esse panorama globalizado e a sua influencia na empresa familiar é lembrado por Oliveira (1999, p.18) quando ele diz que

“...a nova realidade da abertura de mercado e a globalização consolidaram nova situação na economia, com forte influência nas empresas familiares. Nesse novo

cenário, o processo de crescimento e desenvolvimento das empresas familiares depende, no mínimo, de elevada tecnologia para que a empresa familiar possa continuar no mercado. E para que isso ocorra, é necessário que a empresa familiar tenha altos recursos para capitalizar a tecnologia necessária.”

Giorgi (2005, p.36) defende o uso da Internet como sendo uma aliada poderosa ao hoteleiro independente e as pousadas. Ele diz que

“Hotéis independentes e pousadas tem ao seu dispor um canal poderoso e lucrativo para atingir com facilidade e eficiência os mercados nacional e internacional através dos seus próprios sites. Uma ampla estratégia de e-commerce e e-marketing representa a nova opção competitiva para os hotéis independentes.”

A Internet está crescendo na indústria do turismo como uma força de marketing e vendas, e a hotelaria não é uma exceção nessa tendência (ATELJEVIC e MILNE, 2001, p.285). Um site bem feito, com fotos que mostrem tanto o ambiente externo quanto o interno, com textos explicativos e curtos pode dar grande impulso ao negócio. Além disso, é fundamental cadastrá-lo nos principais mecanismos de busca para que seja facilmente encontrado (SENAC.DN, 2002, p.71).

Percebe-se que simplesmente construir um “site” na Internet não é suficiente para garantir o investimento. A criação de um que possa facilitar o entendimento do visitante, que seja de fácil acesso e rápido podem ser útil na captação do novo hóspede. Recomenda-se que nessa página, o futuro hóspede possa estar realizando a sua reserva sem demora tornando a negociação mais eficiente.

Parcerias

A consolidação dos consórcios ou sistemas referenciais surge como provedores de tecnologia para redes, grupos de hotéis e hotéis independentes oferecendo sistema de reservas, gerenciamento financeiro, organização de centrais regionais de compra; tecnologia de relacionamento com o consumidor, consultoria de marketing e operacional, vinculação a marcas de referência permitindo a manutenção da identidade original. Sendo o custo de afiliação mais vantajoso que ir a busca de uma franquia.

As parcerias com fornecedores, promoção de destinos turísticos, treinamentos de pessoal, etc. podem e devem ser estimuladas para que todos possam estar lucrando com tais uniões. Oliveira diz que “as empresas familiares podem ter nas alianças estratégicas uma alternativa para fortes interações com novos negócios, pois essas alianças estratégicas correspondem à associação entre duas – ou mais – empresas na busca de resultados e interesses comuns” (Oliveira, p.166,1999). Portanto, até mesmo se unir com outros hoteleiros para resolver situações que irão ser beneficiados todos do ramo e que melhor resolvidos se for em ação em conjunto também são bem-vindas.

Teixeira e Morrison (2004, p.111) dizem que

“As limitações da capacidade gerencial do pequeno empresário e as dificuldades para participação em treinamento, podem ser muitas vezes compensadas por redes de relações tanto pessoais quanto institucionais. Essa constatação é fortalecida pelo argumento de que os donos de pequenos negócios aprendem por meio de networks baseadas em um elenco de condições que incluem: recursos internos limitados, dependências de fatores externos, envolvimento econômico e social na comunidade e região, necessidade de reduzir incertezas dentro do ambiente e renovação da indústria mediante inovação coletiva.”

Portanto, a realização de parcerias e uma rede de relacionamentos podem ser uma solução para conseguir resolver problemas comuns aos hoteleiros independentes de pequeno porte que, normalmente não tem poder suficiente para conseguir resultados sozinhos. A necessidade de união do setor turístico de uma localidade, o chamado “trade turístico”, deveria estar mais juntos nas horas mais complicadas de baixa temporada ou sazonalidade do setor.

Segmentação do mercado

Com a demanda bastante exigente e específica que se mostra atualmente, a diversidade de nicho turístico que o Brasil dispõe, uma outra possibilidade de buscar novos clientes é a segmentação do mercado. Num país onde dispõe de uma costa com praias atraentes, lugares onde se pode praticar o turismo de aventura como o norte e centro-oeste, vida noturna nos sudeste e ainda aproveitar o turismo de negócios nas grandes cidades, certamente seria um erro não aproveitar outras oportunidades de negócios que a hotelaria independente possa estar atuando.

“Segmento de mercado é o universo de consumidores com determinados objetivos, anseios, expectativas e necessidades comuns em relação a determinado produto. Em relação ao setor hoteleiro, o segmento de mercado é o conjunto de consumidores cujos interesses irão orientar o tipo de produto, no caso o tipo de hotel, que satisfaça especificamente àqueles interesses.” (ANDRADE et al, 2002, p.29)

Para qualquer ação que possa estar sendo realizada, o profundo conhecimento do seu cliente e monitoramento do mercado precisam ser levados em consideração. Agir de maneira amadora e improvisada é muito arriscado e compromete o resultado pretendido. Estar mais atento ao que o hóspede comenta, procurar antecipar as necessidades para que ele possa se surpreender com o estabelecimento, somente irá torná-lo fiel ao hotel.

Planejamento talvez seja a palavra chave para o sucesso do hotel. Enquanto não houver atitudes planejadas com visão ao longo prazo, baseando-se em dados reais e não nas “suposições” muito comum nas administrações independentes de pequeno porte, o setor não irá se desenvolver. A compreensão daquilo que acontece no mundo e como isso pode afetar o andamento do seu negócio. Sair do seu “mundo” e verificar que muitas coisas estão mudando e conseqüentemente irá chegar à região onde se localiza, saindo do ostracismo constante daqueles que se encontram acomodados pelo fato de não ter concorrentes capazes de perturbar o andamento natural do processo, são pensamentos inadequados e que necessitam de mudanças urgentes.

Hotelaria em Cuiabá

O Estado de Mato Grosso é uma Unidade Federativa que vem adquirindo espaço no cenário econômico nacional. A produção agrícola e pecuária se destaca e traz divisas para o Estado. Localizado na região centro oeste do país, Mato Grosso é privilegiado por quatro ecossistemas (Cerrado/ Pantanal/ Amazônia e o Araguaia) que são procurados e visitados por turistas nacionais e internacionais. Toda essa diversidade trouxe crescimento desordenado para a capital do Estado, a cidade de Cuiabá, com população estimada pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, em 2004 de 524.666 habitantes e o PIB (Produto Interno Bruto) percapta de R\$ 7.870,00 (IBGE,2005), o segundo maior da região centro-oeste do país perdendo somente para Brasília, ela vem recebendo imigrantes

principalmente do sul e sudeste do país que chegaram e chegam em busca de oportunidades de crescimento profissional e qualidade de vida.

Apesar do panorama positivo, Cuiabá é uma cidade tida por ser apenas o caminho de entrada para o pantanal, a Chapada dos Guimarães e as cidades com a agricultura mais desenvolvidas como Rondonópolis, localizada no sul do Estado. Isso faz com que os turistas passam por Cuiabá por pouco tempo, por poucas noites.

Além das questões naturais, por ser a capital do Estado muito evento de abrangência nacional são realizados em Cuiabá. A economia da cidade se movimenta graças ao comércio, a indústria e ao serviço público. Não são raros eventos que começam a sair do sudeste e sul do país e são transferidos para a região. No entanto, a rede hoteleira não suporta grande procura de leitos. Daí o fato de parte da hotelaria não sentirem a concorrência ser mais forte e se acomodarem no mercado. Devido a falhas nos registros, não existe um levantamento correto sobre o número total de leitos disponíveis na cidade. Acredita-se que não passa de 2.000 leitos se juntassem todos os tipos meios de hospedagem. Quando são realizados eventos que necessitam além dessa quantidade, parte dos visitantes são obrigados a se instalarem em cidades vizinhas ou se sujeitarem a motéis e estabelecimento não apropriados. Foi o caso da realização da SBPC no ano de 2004, quando Cuiabá recebeu cerca de 5000 estudantes de todo o país.

Dessa forma, a preocupação com atendimento e hospitalidade exigidos do profissional do turismo, passa a segundo plano. Infelizmente, a gestão estratégica, planejamento e preocupação com o futuro ficam para poucos que conseguem visualizar seu negócio em longo prazo.

A hotelaria da cidade de Cuiabá é eminentemente independente, somente duas redes nacionais se encontram estabelecidas no mercado, a rede Intercity de hotéis e a rede Deville que adquiriu e começa a reforma do maior hotel da cidade. A rede Accor de hotéis começa a construção do primeiro Hotel Íbis na cidade. Portanto, todo o restante dos hotéis são

independentes e de administração familiar, sujeitas às complicações e ameaças comentadas anteriormente e inerentes a esse tipo de gestão.

Os empresários da hotelaria, tanto os hoteleiros quanto os proprietários de bares e restaurantes não dão a devida importância para o treinamento de seus colaboradores focalizado para a hospitalidade. Ao contrário disso, preferem investir em treinamentos para o processo de trabalho dos mesmos ao ensino da cordialidade e qualidade no receber seus hóspedes e clientes.

Considerações finais

Diante de todo o exposto é fato afirmar que a hotelaria independente é responsável pela hospedagem da maioria dos turistas que visitam as regiões menos desenvolvidas do Brasil. Por isso, é também responsável pela imagem que é passada ao visitante que permanecem nessas cidades. Imagem positiva ou não, da hospitalidade recebida e do povo que habita a cidade. Além, evidentemente, da própria imagem do hoteleiro do local e do dono do meio de hospedagem em que se hospedou. Não é pouca a responsabilidade que carregam. Por isso mesmo, atitudes mais planejadas são necessárias para a manutenção do negócio.

Ser empresa de pequeno porte ou de administração familiar não é e nem pode ser sinônimos de incompetência no ramo hoteleiro. Não se pode deixar que o comodismo impere e acreditar que o mundo não está mudando. Nos tempos de comunicação rápida e imediata, todos já têm condições de estar informado dos últimos acontecimentos e não podem alegar desconhecimento das inovações e dos desafios que deverão enfrentar. Talvez a palavra certa é “desafio” e não “ameaça”, para provocar mudança de visão.

Este é o que ocorre em grande parte do país. Não é privilégio de Cuiabá passar por esse processo de amadurecimento do mercado. Deve-se sim estar consciente para esse momento e preparado com competência na administração do negócio hoteleiro.

Referências bibliográficas

AMARAL, Ivan Bose do; CARVALHO, Caio Luiz de. **Hotelaria independente no Brasil**. Disponível em: www.brasilturismojournal.com.br/site.cfm?tp=WL&cg=ARTIG¬icia=4696 Acesso em: 19 set. 2005.

ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo Lúcio de; JORGE, Wilson Edson. **Hotel: Planejamento e projeto**. 5 ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2002.

ATELJEVIC, Jovo; MILNE, Simon – Technology and its impact on service quality, in: KANDAMPULLY, Jay; MOK, Connie; SPARKS, Beverley (orgs) – **Service quality management in hospitality, tourism and leisure**. Binghamton: The Haworth Hospitality Press, 2001.

CAMARGO, Luiz Octavio de Lima. Os domínios da hospitalidade. In: DENCKER, Ada de Freitas Maneti; BUENO, Marielys Siqueira (orgs.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Thomson, 2003. p.7-27.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

DIAS, Reinaldo; PIMENTA, Maria Alzira. A gestão em hotelaria e o cliente. **Hotelnews**, São Paulo, n. 325, mar./abr. 2005, p. 53.

GIORGI, Ari. Internet: Futuro dos hotéis independentes. **Hotelnews**, São Paulo, n. 327, jul./ago. 2005, p. 36.

GRINOVER, Lúcio. Hospitalidade e qualidade de vida: instrumentos para a ação. In: DENCKER, Ada de Freitas Maneti; BUENO, Marielys Siqueira (orgs.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Thomson, 2003. p.49-59.

HOTELARIA econômica se expande no Brasil. **Hotelnews**, São Paulo, n. 325, mar./abr. 2005, p. 33.

IBGE. Disponível em: www.ibge.gov.br Acesso em: 19 set. 2005.

LASHLEY, Conrad. Para um entendimento teórico. In: LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison. **Em busca da hospitalidade**. São Paulo: Manole, 2004. p. 1-23.

MORRISON, Alison; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: Processo de aprendizagem, competências e redes de relacionamento. **RAC**, v.8, n.1, jan./mar. 2004, p. 105-128.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

REISINGER, Yvette – Unique characteristics of tourism, hospitality, and leisure services. In: KANDAMPULLY, Jay; MOK, Connie; SPARKS, Beverley (orgs) – **Service quality management in hospitality, tourism and leisure**. Binghamton: The Haworth Hospitality Press, 2001.

ROBERTS, Chris – Competitive Advantages of service quality, in: KANDAMPULLY, Jay; MOK, Connie; SPARKS, Beverley (orgs) – **Service quality management in hospitality, tourism and leisure**. Binghamton: The Haworth Hospitality Press, 2001.

SENAC.DN. **Pousada:** como montar e administrar. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2002.

WADA, Elizabeth Kyoko. Hospitalidade na gestão em meios de hospedagem: Uma realidade ou falácia?. In :DENCKER, Ada de Freitas Maneti (org.). **Planejamento e gestão de hospitalidade e turismo:** Formulação de uma proposta. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004

YAZIGI, Eduardo. **A pequena hotelaria e o entorno municipal:** Guia de montagem e administração. São Paulo: Contexto, 2000. (Coleção Turismo)