Universidade de Fortaleza

REVISTA GESTÃO EXECUTIVA

# Sobrevivência e Resiliência Hoteleira: Competências Estratégicas, Capital Humano e Redes na Crise

Vitória dos Santos Matias
Afonso Carneiro Lima

https://doi.org/10.5020/2965-6001.2024.17504

## RESUMO

Choques sistêmicos de demanda desafiam a sobrevivência de empresas do setor de hospitalidade dependentes de mobilidade e proximidade física. Este relato técnico analisa a adaptação gerencial de cinco meios de hospedagem em Fortaleza (CE) frente aos impactos da Covid-19 no biênio 2020–2021. Por meio de pesquisa qualitativa com entrevistas presenciais em profundidade com executivos, investigaram-se respostas de liquidez, mobilização de competências estratégicas segundo a Visão Baseada em Recursos (VBR) e interações em rede. Os achados revelam que o capital humano e a liderança ativa superaram recursos físicos e financeiros no enfrentamento da crise . Evidenciou-se também um paradoxo relacional: cooperação horizontal nula entre concorrentes, contrastando com expressiva articulação vertical com a cadeia turística. Conclui-se apresentando quatro decisões executivas para conduzir organizações de serviços sob severa volatilidade.

**Tags:** Gestão de crises. Hospitalidade. Visão baseada em recursos. Redes de valor. Tomada de decisão.

## Principais Pontos (Highlights Executivos)

- **Capital Humano como Eixo de Sustentação:** A coesão interna, a redução da ansiedade da equipe e a liderança situacional foram determinantes para manter operações sob risco sanitário .
- **Paradoxo da Cooperação Setorial:** Constatou-se ausência absoluta de cooperação entre hotéis concorrentes (nota 1 de 5), coexistindo com forte integração vertical com agências e parceiros (nota 5 de 5) .
- **Digitalização Frugal vs. Robótica Pesada:** A adaptação tecnológica focou em ferramentas ágeis e de baixo custo (QR Code, check-in móvel e WhatsApp), refutando a tese de investimentos vultosos em robôs .
- **Reconfiguração de Ativos Ociosos:** Estabelecimentos inovaram ao converter quartos vagos em escritórios privativos (*room office*) e alojamento mensal para equipes médicas de linha de frente .

## Introdução — Quando o Fluxo Cessa: O Colapso da Demanda e o Imperativo Adaptativo

O ecossistema global de turismo e hospitalidade representa uma das forças econômicas mais pujantes do setor terciário, respondendo historicamente por mais de 10% do PIB mundial e gerando um em cada dez postos de trabalho globais, conforme dados do World Travel & Tourism Council (WTTC, 2022). Contudo, como destacam Lashley e Morrison (2004), a essência do modelo de hospitalidade reside na proximidade social e no deslocamento contínuo . Com a eclosão da pandemia de Covid-19 em 2020, medidas de confinamento paralisaram essa dinâmica: mais de 7,1 bilhões de indivíduos passaram a viver sob barreiras de locomoção, gerando o fechamento temporário ou definitivo de operações em escala internacional (Cruz, 2020) .

No Brasil, as perdas no faturamento turístico atingiram aproximadamente R$ 274 bilhões entre março de 2020 e janeiro de 2021 (Grimm et al., 2022) . O PIB do turismo brasileiro encolheu 32,6% em 2020, resultando no encerramento de 1,5 milhão de vagas formais e fechamento de pelo menos 10% do parque hoteleiro nacional (Valor Invest, 2020) . Na capital cearense, Fortaleza, polo estratégico do turismo litorâneo e de eventos, a interrupção da malha aérea impôs um vácuo de ocupação . Diante desse colapso, emergiu o problema prático deste estudo: *Como se deu, em termos gerenciais e estratégicos, a adaptação das empresas hoteleiras locais frente à crise de demanda e à extrema incerteza?*

## O Caso Aplicado / Contexto Empírico — O Setor Hoteleiro em Fortaleza

A hotelaria em Fortaleza consolidou sua matriz contemporânea a partir dos anos 1980, quando incentivos estaduais induziram a migração dos estabelecimentos do centro histórico para a orla marítima (avenidas Beira Mar e Historiador Raimundo Girão), integrando os hotéis à atratividade litorânea (Duarte & Vasconcelos, 2016) . Conforme mapeado pelo Centro de Produções Técnicas (CPT, 2018), um meio de hospedagem opera como um sistema integrado complexo: exige governança de alojamentos, alimentos & bebidas (A&B), recepção e manutenção predial contínua . Essa conformação impõe elevados custos fixos de conservação, ar-condicionado e energia, que não recuam na mesma velocidade em que as receitas somem .

Durante a crise, os gestores locais precisaram manter instalações prediais de grande porte ativas e higienizadas, enquanto as reservas evaporavam. No biênio 2020–2021, o turismo em Fortaleza registrou o fechamento líquido de 1.526 postos de trabalho formais . Embora os anos de 2022 e 2023 tenham marcado a recuperação dos índices de ocupação — ultrapassando 92% no réveillon e gerando saldo positivo de quase 4.000 empregos —, a sustentabilidade do setor foi forjada nas decisões de emergência tomadas durante a fase aguda da restrição .

## Forma como a Pesquisa Foi Realizada

Adotou-se uma abordagem qualitativa de natureza exploratório-descritiva, indicada para investigar comportamentos, decisões táticas e práticas de gestão em cenários de forte instabilidade (Gil, 2014) . O campo empírico envolveu cinco empreendimentos hoteleiros de Fortaleza (CE), selecionados propositalmente para contemplar diversidade de porte (classificação SEBRAE/DIEESE), padrão de estrelas da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), categoria de mercado e modelo de governança (redes internacionais versus hotéis independentes e familiares):

- **Aeroporto Montese Star:** Pequeno porte (10 a 49 empregados), padrão 3 estrelas ABIH, econômico, gestão independente.
- **Holiday Inn Fortaleza:** Médio porte (50 a 99 empregados), padrão 4 estrelas ABIH, luxo, cadeia multinacional (IHG).
- **Iate Plaza Hotel:** Médio porte, padrão 4 estrelas ABIH, superior, gestão independente.
- **Ibis Budget Fortaleza:** Pequeno porte, padrão 3 estrelas ABIH, econômico, cadeia multinacional (Grupo Accor).
- **Carmel Magna Praia Hotel:** Médio porte, padrão 4 estrelas ABIH, luxo, integrante de rede regional cearense.

A coleta de dados ocorreu em maio de 2023, mediante visitas presenciais (*in loco*) e aplicação de entrevistas semiestruturadas com os principais executivos com atuação direta na gestão de crise do período 2020–2021: Diretora de Marketing, Chefe Administrativo, Gerente Comercial, Gerente Administrativo e Coordenadora de RH. O tempo de experiência dos informantes oscilou entre 4 e 22 anos no segmento. O roteiro englobou 20 questões abertas e escalas avaliativas organizadas em quatro blocos: (1) perfil organizacional; (2) obstáculos operacionais e medidas de enfrentamento; (3) avaliação de recursos e competências estratégicas; e (4) grau de relacionamento interorganizacional . O material foi submetido à Análise de Conteúdo (Bardin, 2017), desmembrando-se os relatos em núcleos de sentido interpretados sob a Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991; Hitt et al., 2007) e redes de valor (Allee, 2000).

## Resultados Centrais — Pragmatismo, Asfixia de Caixa e Reconfiguração Operacional

### O Choque de Liquidez e Mecanismos Governamentais de Alívio

O obstáculo mais imediato foi a perda repentina do fluxo de caixa decorrente dos decretos de isolamento e do cancelamento de viagens corporativas e turísticas. À exceção do Ibis Budget, ancorado em fundos globais de sua rede internacional, todos os demais quatro hotéis relataram incapacidade transitória de honrar pagamentos correntes (salários, tarifas de água e energia elétrica e fornecedores de insumos) apenas com as receitas do período.

A sustentação financeira exigiu o recurso célere a instrumentos públicos. Destacou-se o socorro da Medida Provisória nº 944/2020 (convertida na Lei nº 14.043/2020),

que financiou a folha salarial a juros subsidiados de 3,65% ao ano e carência de seis meses, em troca da estabilidade temporária do emprego. Nos hotéis de controle familiar independente (como o Aeroporto Montese Star), a travessia exigiu também aportes e empréstimos pessoais dos próprios proprietários para a quitação de contratos inadiáveis .

## Liderança Ativa e Gestão do Clima sob Insegurança Sanitária

No âmbito funcional, as empresas recorreram à antecipação de férias, suspensão de contratos e cortes de até 50% dos colaboradores. Contudo, o principal obstáculo apontado residiu na gestão do clima interno. Em um setor que exige atendimento presencial, os trabalhadores temiam o risco contínuo de contágio em suas famílias, quadro agravado pela indefinição de vacinas em 2020 e atritos diários com clientes procedentes de outras regiões que se recusavam a cumprir exigências de máscara e passaporte vacinal. O papel da liderança situacional foi vital para realizar treinamentos diários de biossegurança, reorganizar turnos e manter a estabilidade emocional das equipes.

## Adaptação Operacional: Do Isolamento Médico ao *Room Office*

Dois estabelecimentos destacaram-se pela rápida conversão de quartos desocupados em novos modelos de serviço:

- **Hospedagem Corporativa para Isolamento Sanitário (Aeroporto Montese Star):** O hotel firmou parceria comercial com a empresa médica Meridional Saúde para abrigar médicos, enfermeiros e equipes da linha de frente que buscavam isolamento temporário de familiares, gerando receita mensal previsível.
- **Pacotes de Room Office (Ibis Budget Fortaleza):** A gerência converteu quartos vagos em escritórios diurnos privativos para atender executivos em home office que demandavam infraestrutura estável de internet e silêncio.

Nos demais hotéis (Holiday Inn, Iate Plaza e Carmel Magna Praia), as respostas operacionais concentraram-se na substituição do café da manhã em *buffet* por kits lacrados nos quartos, na instalação de divisórias acrílicas na recepção e na difusão de totens e cardápios via QR Code .

## O Paradoxo Relacional: Fechamento Horizontal e Cooperação Vertical

A mensuração do relacionamento interorganizacional apontou um contraste contundente . Ao avaliarem de 1 (nenhuma) a 5 (expressiva) a interação com hotéis concorrentes diretos, **todos os cinco gestores atribuíram nota 1**. As empresas fecharam-se em silos competitivos, tratando taxas de ocupação e planos de resposta como dados sigilosos . A única articulação em rede deu-se no circuito interno de redes internacionais: a Accor difundiu o protocolo global *AllSafe* para a unidade Ibis Budget, combinando diretrizes da OMS com exigências sanitárias locais .

Em contraste absoluto, a interação com outros agentes da cadeia produtiva do turismo (agências de viagens, operadores e empresas de transfer) **recebeu nota máxima (grau 5) de 100% dos entrevistados**. Os participantes destacaram que essa cooperação vertical permitiu renegociar remarcações sem atritos, preservar canais de distribuição e articular a atração compartilhada de hóspedes.

**Ilustração 1**

*Matriz diagnóstica comparativa dos casos analisados*

| Hotel Analisado | Categoria / Porte | Vínculo Societário | Inovações Operacionais Adotadas | Recursos Críticos Mobilizados | Relação (Horiz. vs. Vert.) |
|---|---|---|---|---|---|
| **Aeroporto Montese Star** | 3 Estrelas ABIH Econômico / Pequeno | Independente / Familiar | Parceria com operadora de saúde para isolamento monitorado de médicos e técnicos . | Capital próprio suplementar, liderança próxima e flexibilidade adaptativa . | Horizontal: **1** (Nula) Vertical: **5** (Expressiva) |
| **Holiday Inn Fortaleza** | 4 Estrelas ABIH Luxo / Médio | Cadeia Global (IHG) | Kit de refeição lacrado no quarto; fechamento de lazer e adequação sanitária rigorosa . | Diretrizes internacionais de operação e liderança voltada à coesão da equipe . | Horizontal: **1** (Nula) Vertical: **5** (Expressiva) |
| **Iate Plaza Hotel** | 4 Estrelas ABIH Superior / Médio | Independente / Regional | Operação sob ocupação reduzida; dispensadores de álcool e demarcação de fluxos . | Crédito emergencial da folha (MP 944/2020) e retenção de operadores-chave . | Horizontal: **1** (Nula) Vertical: **5** (Expressiva) |
| **Ibis Budget Fortaleza** | 3 Estrelas ABIH Econômico / Pequeno | Cadeia Global (Accor) | Locação de quartos como estações corporativas diurnas de trabalho (*Room Office*) . | Reserva de capital global e governança padronizada do selo *AllSafe* . | Horizontal: **1** (Nula) Vertical: **5** (Expressiva) |
| **Carmel Magna Praia Hotel** | 4 Estrelas ABIH Luxo / Médio | Grupo Regional Cearense | Divisórias de acrílico nas bancadas; cardápio via QR Code e reuniões diárias com equipes . | Liderança presencial, acolhimento do colaborador e diálogo com hóspedes . | Horizontal: **1** (Nula) Vertical: **5** (Expressiva) |

## 5 Discussão — Contrapontos entre a Teoria e a Prática Gerencial

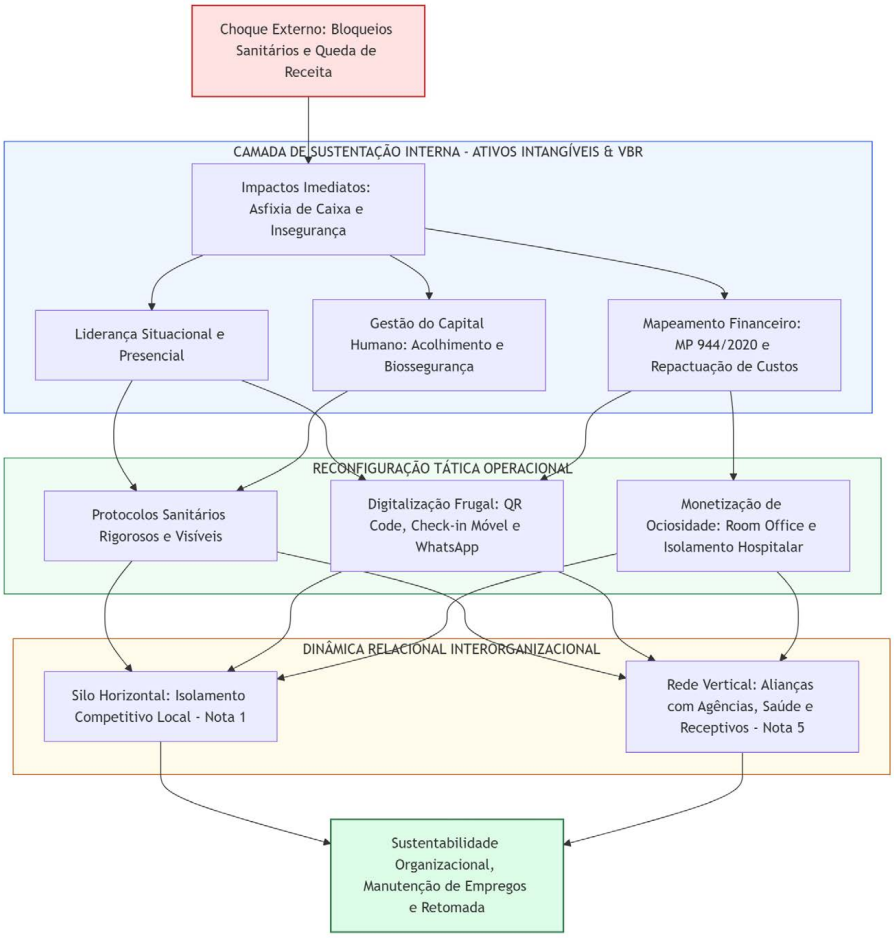
Os dados empíricos dialogam diretamente com a literatura contemporânea de estratégia . Sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991), embora o capital tangível financeiro tenha sido o foco da asfixia inicial, foram os recursos intangíveis, representados pelo capital humano, pela confiança mútua e pela liderança próxima, que viabilizaram a travessia das empresas . Conforme defendido por Hitt et al. (2007), recursos tangíveis sofrem rápida depreciação em choques externos, cabendo às competências gerenciais orquestrar os ativos restantes para responder às ameaças do ambiente.

Em segundo lugar, a pesquisa desmistifica a dita *ilusão da robótica avançada*. Enquanto estudos internacionais previam a adoção mandatória de robôs de limpeza ultravioleta e totens com inteligência artificial para eliminar interações humanas (López et al., 2021), a realidade da praça de Fortaleza demonstrou uma digitalização austera baseada em smartphones, mensageria e QR Code. Como argumenta Silva (2020), a hotelaria é fundamentalmente relacional e dependente da hospitalidade interpessoal . A segurança sanitária valorizada pelo hóspede combinou o rigor nos procedimentos de assepsia com o atendimento empático das equipes presenciais.

Por fim, a constatação de cooperação horizontal nula (nota 1 de 5) expõe os limites práticos da chamada "coopetição". O medo da apropriação de receitas e o instinto defensivo de curto prazo impediram alianças para compras conjuntas de insumos entre concorrentes locais . Em contrapartida, a força da rede de valor (Allee, 2000) consolidou-se na dimensão vertical (nota 5 de 5), comprovando que alianças interorganizacionais prosperam na complementaridade operacional com operadoras e clientes corporativos, onde não há disputa direta pelo mesmo faturamento.

**Ilustração 2**

*Framework Conceitual — Dinâmica Sistêmica de Resposta e Resiliência Hoteleira*



## 6 Implicações Gerenciais — Quatro Decisões Executivas Para A Gestão DE Crise

Com base nos padrões identificados, estruturam-se quatro diretrizes estratégicas para executivos, gestores e consultores de negócios em serviços:

**Decisão 1: Criação Preventiva de Fundo de Liquidez e Inteligência Regulatória**

- **O que fazer:** Estruturar uma reserva de contingência equivalente a 60 a 90 dias de despesas fixas inelásticas de conservação predial e manter rotina contínua de inteligência regulatória e tributária.
- **Por que fazer:** A velocidade para aderir a linhas oficiais subsidiadas (como a MP 944/2020) impede a sangria do patrimônio próprio e a insolvência imediata.
- **Como implementar:** Criar um comitê financeiro interno com reuniões mensais para auditar a liquidez e manter canais ativos com agentes financeiros e órgãos públicos.

**Decisão 2: Liderança Humanizada, Transparência e Apoio Emocional**

- **O que fazer:** Estabelecer rituais permanentes de diálogo transparente com a linha de frente, associando treinamento técnico de biossegurança ao suporte psicológico.
- **Por que fazer:** Em serviços, o colaborador operacional é a própria interface da entrega de valor; a omissão de diretrizes gera absenteísmo e erros de procedimento motivados pelo pânico.
- **Como implementar:** Instituir reuniões diárias breves (*daily huddles* de 15 minutos na troca de turnos), fornecer EPIs e capacitar equipes de recepção para a mediação de conflitos com hóspedes.

**Decisão 3: Flexibilização Modular do Uso da Capacidade Instalada**

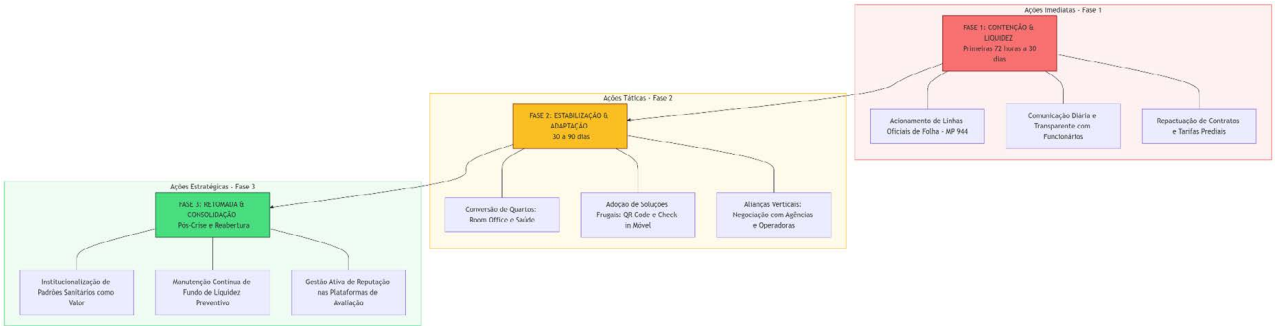
- **O que fazer:** Gerenciar a infraestrutura hoteleira como um ativo polivalente, criando linhas de receita complementares ao pernoite tradicional de lazer.
- **Por que fazer:** A dependência exclusiva de pacotes turísticos tradicionais asfixia o negócio em choques de mobilidade; serviços alternativos (*room office* e parcerias com saúde) garantem faturamento mínimo estável.
- **Como implementar:** Mapear demandas corporativas locais para formatar pacotes diurnos (*day use*), locações mensais para empresas e parcerias com planos de saúde e hospitais.

**Decisão 4: Priorização de Digitalização Frugal e Redes Verticais**

- **O que fazer:** Concentrar investimentos tecnológicos em ferramentas ágeis e de rápida adoção pelo cliente, fortalecendo alianças comerciais com os elos verticais da cadeia de viagens.
- **Por que fazer:** Tecnologias pesadas de automação imobilizam capital escasso sem garantir retorno imediato, enquanto parceiros verticais asseguram captação e flexibilidade nas remarcações.
- **Como implementar:** Implantar catálogos e informativos via QR Code, centralizar o atendimento em WhatsApp corporativo integrado ao PMS e alinhar políticas flexíveis com operadoras e agências.

**Ilustração 3**

*Roadmap Sequencial de Decisão e Implementação Executiva para Gestão de Choques Operacionais*



## Conclusão — Resiliência como Capacidade Organizacional Permanente

A investigação realizada com os meios de hospedagem de Fortaleza demonstra que a sobrevivência diante de choques severos de demanda não decorre de fórmulas mágicas ou de aportes vultosos em automação . A resiliência organizacional configurou-se como fruto da articulação entre liderança presente para manter a coesão do quadro funcional, agilidade para reduzir custos fixos sem degradar a operação e iniciativa para explorar utilidades temporárias para a capacidade predial ociosa . Confirmou-se que o capital humano e a reputação construída com clientes e parceiros verticais conformam a verdadeira âncora de perenidade sob extrema volatilidade.

Como limitações do estudo, destacam-se a circunscrição geográfica à praça de Fortaleza e a amostragem composta por cinco empresas, o que impede a generalização estatística para outros perfis, como grandes resorts isolados . Sugere-se para investigações futuras o monitoramento quantitativo multirregional da recomposição do RevPAR no ciclo de pós-recuperação e a averiguação sobre se o isolamento horizontal entre concorrentes locais persiste em fases de normalidade econômica.

## Referências


Allee, V. (2000). Understanding value networks. *Documento Web*. http://www.vernaallee.com/library.

Bardin, L. (2017). A perspectiva da análise de conteúdo na pesquisa qualitativa: algumas considerações. *Revista Pesquisa Qualitativa, 5*(9), 539-551.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120.

Centro De Produções Técnicas. (2018). O setor hoteleiro e suas características. *CPT*. https://www.cpt.com.br/.

Cruz, R. (2020). O evento da covid-19 e seus impactos sobre o setor turismo: Em busca de uma análise multi e trans-escalar. *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo, 14*,1-15.

Duarte, S. R., & Vasconcelos, E. A. R. (2016). Ascensão e declínio da hotelaria do centro de Fortaleza. *Revista Hospitalidade,13*, 29-47.

Gil, A. C (2014). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (4a ed.). Atlas.

Grimm, I. J., Corbari, S. D., Kratczuk , E. D., Lacerda, V. C. C., & Ferreira, L. G. P. (2022). Impacto da pandemia da covid-19 no setor do turismo de Curitiba-PR: Um comparativo entre 2019 e 2020. *Formação, 29*(55), 133-161.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic management: Competitiveness and globalization*. Thomson/ South-Western.

Lashley, C., & Morrison, A. (2004). *Em busca da hospitalidade: Perspectiva para um mundo globalizado*. Manole.

López, M. P. V., Silva, M. H., & Silva, T. M. G. (2021). As dinâmicas da inovação tecnológica no setor hoteleiro em tempos de pandemia da covid-19 na cidade do Rio de Janeiro. *Revista Turismo Em Análise, 32*(3), 554-571.

Silva, R. D. D. (2020). O turismo e a hospitalidade do setor hoteleiro no contexto da pandemia do covid-19. *Revista Turismo & Cidades, 2*, 123-138.

Valor Invest. (2020). Coronavírus deve levar à falência 10% dos hotéis e 30% dos restaurantes no país. *Brasil e Política*. https://valorinveste.globo.com/mercados/brasil-e-politica/noticia/2020/04/13/coronavirus-deve-levar-a-falencia-10percent-dos-hoteis-e-30percent-dos-restaurantes-no-pais.ghtml

World Travel & Tourism Council. (2022). *Travel & tourism economic impact*: WTTC.


## Sobre Os Autores


**Vitória dos Santos Matias**
Mestre em Administração pelo Mestrado Profissional em Administração (MPA) da Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Graduada em Hotelaria pelo IFCE e em Ciências Contábeis pela UNICHRISTUS. Especialista em Auditoria, Controladoria e Direito Público. Atua profissionalmente com governança de custos e gestão financeira em serviços.

**Afonso Carneiro Lima**
Doutor em Administração de Empresas pela EAESP-FGV com pós-doutorado em Administração. Professor permanente e pesquisador do Mestrado Profissional em Administração (MPA/UNIFOR). Consultor corporativo e pesquisador em estratégia empresarial, inovação e sustentabilidade na cadeia de turismo e serviços.



**Para Citar Este Trabalho:**
Matias, Vitória dos Santos, & Lima, Afonso Carneiro. (2024). Sobrevivência e resiliência hoteleira: competências estratégicas, capital humano e redes na crise. *Revista de Gestão Executiva (GEX),3*,1-6. https://doi.org/10.5020/2965-6001.2024.17504