

{FILIPE SANTIAGO}

Ir para além do óbvio

O fim do "boom"?
Depois de cinco anos de crescimento sem paralelo, 2018 apresenta os primeiros sinais sérios de travagem. Para já com mais impacto em ocupação do que preço, mas todos sabemos que esta última variável demora mais tempo a ajustar, devido aos timings da contratação. Tenho algumas dúvidas sobre se estamos num momento de estagnação ou de mero abrandamento. De acordo com um "Insight Brief" divulgado pela BlueShift em, Novembro, a comparação das taxas de crescimento das chegadas de turistas internacionais aos principais aeroportos – 11% tanto em Lisboa como no Porto, à data – não parecem compatíveis com o abrandamento ou retração que se verificam nas dormidas nos hotéis dos mesmos destinos. Começa, assim, a tornar-se plausível a teoria de que o sofrimento do setor hoteleiro deriva, pelo menos em parte, de uma alteração estrutural do comportamento do consumidor. E lá se vai a teoria de que o Alojamento Local não compete com os hotéis...

E agora?

Já ninguém tem dúvidas de que, com mais ou menos confiança, os anos que aí vêm serão um pouco mais difíceis. Obviamente, ninguém nos vai tirar os 45% de crescimento de dormidas desde 2012, nem a elevada notoriedade e "word-of-mouth" nos mercados internacionais. Mas com menos crescimento veremos seguramente alguma pressão sobre os preços e a rentabilidade.

O setor tem bem identificados os desafios e as áreas em que é preciso focar a atenção nos anos que aí vêm. Mas acredito que, em muitos casos, o importante é ir para além do óbvio nas respostas que é preciso dar para fazer face a essas dificuldades. Vou focar-me nos dois mais falados, e num que é menos falado do que devia: os recursos humanos, a qualidade de serviço e o revenue management.

Mais talento, menos operários

Provavelmente o desafio mais falado entre a inteligência do setor é o do talento. Claramente as escolas de hotelaria e gestão hoteleira não têm capacidade para formar o volume de



profissionais necessário. E o "gap" é de tal ordem, que não é o abrandamento da procura que vai resolver o problema. Considero que existem dois grandes erros que precisam de ser corrigidos na abordagem ao talento: o primeiro, é limitar o universo de recrutamento às escolas especializadas. O setor precisa de gestores que tragam uma visão nova e ferramentas diferentes. Claro que atrair e reter este tipo de talento exige mudanças estruturais na organização. O que reforça a gravidade do segundo erro – insistir numa cultura organizacional fortemente hierárquica e pouco promotora da iniciativa. Insistam nisso e esqueçam toda a Geração Z que agora entra no mercado.

Serviço sim, mas humano

É o chavão do setor – serviço, serviço, serviço. Totalmente de acordo. A questão é, que serviço? O cliente millennial procura cada vez mais aquilo que é local e genuíno, e foge do que é standardizado e, de algum modo, "fake". Acredito que é preciso desempoeirar um pouco a perspetiva e começar a ter gente mais genuína a atender os clientes. Cada um com a sua personalidade e capaz de ter uma conversa interessante sobre o que fazer hoje à tarde na cidade. Obviamente, não é o livre-arbitrio total, é o equilíbrio entre organização e espontaneidade. Não, não é fácil. Faz-se com as pessoas certas e com muita formação. Ver CitizenM.

Revenue quê?

Depois de alguns anos em que estava reservado aos grupos hoteleiros com maior massa crítica, o revenue management parece ter-se finalmente democratizado. Seria uma excelente notícia para um setor em aparente mudança de ciclo, em que é fundamental defender o preço e a rentabilidade. Mas, infelizmente, esta tendência é mais aparente do que real, sobretudo quando falamos de unidades stand-alone não ligadas a marcas internacionais – a maioria do tecido empresarial do setor.

No meu trabalho de consultor deparo-me frequentemente com empresários e gestores que dizem ter este processo bem agarrado. Infelizmente, quando se vai ver, limitam-se a ter um colaborador a colocar preços em plataformas online, na melhor das hipóteses com o apoio de uma empresa que lhes dá respostas de pacote – X% de ocupação = Y€ de preço. Revenue não é e-commerce nem yield de preços dinâmicos. É um macro-processo para definir e implementar uma estratégia para todo o negócio. E sem estratégia, quem nos defende quando vierem as nuvens negras?«

Filipe Santiago
Managing Partner | Consulting



Claramente as escolas de hotelaria e gestão hoteleira não têm capacidade para formar o volume de profissionais necessário. E o "gap" é de tal ordem, que não é o abrandamento da procura que vai resolver o problema.