

## MOTÉIS DE PEQUENO PORTE: NOVAS PERSPECTIVAS DE MERCADO

Victor Antunes de Souza Serrão<sup>1</sup>

Jucymara Soares Araújo<sup>2</sup>

Jadson Justi<sup>3</sup>

Jamson Justi<sup>4</sup>

Edriene Barbosa Lima Justi<sup>5</sup>

Recebido em: 07 jun. 2019

Aceito em: 07 fev. 2020

**Como citar este artigo:** SERRÃO, V. A. de S.; ARAÚJO, J. S.; JUSTI, J.; JUSTI, J.; JUSTI, E. B. L. MOTÉIS DE PEQUENO PORTE: NOVAS PERSPECTIVAS DE MERCADO. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador, SC, Brasil, v.9, n.1, p.1-16, jan./jun. 2020. ISSN 2238-9636. Disponível em: <<https://doi.org/10.33362/visao.v9i1.2051>>.

**Resumo:** O objetivo deste estudo é descrever as novas perspectivas da gestão de serviços para o setor moteleiro de pequeno porte. Tal pesquisa se respalda na possibilidade de se propor uma adequação de segmento de mercado para a prestação de serviços em motéis de pequeno porte, uma vez que esses empreendimentos podem estar sofrendo dificuldades de crescimento dentro do segmento dado ao atual perfil do setor. Metodologicamente é engendrado como descritivo com abordagem qualitativa, embasando-se em um estudo de caso em um motel de pequeno porte de Parintins, Amazonas, Brasil. Os resultados indicam pouca motivação e expectativa por parte da proprietária do motel lócus deste estudo em relação ao seu próprio negócio. Em épocas sazonais, há um grande prejuízo financeiro e incapacidade de gestão da empresa em oferecer estratégias de inovação para alavancar o negócio. Conclui-se a necessidade de atualização do regimento que regulamenta os meios de hospedagem oficial no Brasil. A legislação vigente pode ser um dos fatores-chave que levam os motéis de pequeno porte à falência, pois os estabelecimentos moteleiros possuem pouca ou nenhuma abertura de crédito aos bancos e, por isso, mudam de segmento de mercado. Tem-se como reflexão de que não há necessidade de mudança de segmento de mercado e sim uma adaptação própria para o avanço na condução evolutiva do setor moteleiro.

**Palavras-Chave:** Motéis. Administração de serviços. Novas perspectivas de mercado.

### MOTELS: NEW MARKET PERSPECTIVES

**Abstract:** The objective of this research is to describe the new perspectives of service management for the small motel sector. It is proposed to adapt the market segment to the provision of services in motels, since these enterprises may be experiencing growth

<sup>1</sup> Universidade Federal do Amazonas - UFAM. E-mail: victorantunes2016@gmail.com.

<sup>2</sup> Universidade Federal do Amazonas - UFAM. E-mail: soares.juh@live.com.

<sup>3</sup> Universidade Federal do Amazonas - UFAM. E-mail: jadsonjusti@hotmail.com.

<sup>4</sup> Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS. E-mail: jamson.justi@ufms.br.

<sup>5</sup> Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS. E-mail: edriene@gmail.com.

difficulties within the segment in the current profile of the sector. This study is characterized as descriptive with a qualitative approach, based on a case study in a small motel in Parintins, Amazonas, Brazil. The results indicate little motivation and expectation on the part of the owner of the motel in relation to her own business. In seasonal times, there is a great financial loss and inability to manage the company in offering innovation strategies to develop the business. It is concluded that there is a need to update the regiment that regulates the means of official hosting in Brazil. Current legislation may be one of the key factors driving small motels into bankruptcy, since the establishments in question have little or no credit opening by financial institutions, and therefore change market segments. One has to reflect that there is no need to change market segment, but rather an adaptation to the evolutionary advance of the motel sector.

**Keywords:** Motels. Administration of services. New market prospects.

## INTRODUÇÃO

O debate dos autores para o entendimento do conceito de Administração vem se estendendo, ao longo do século, e uma corrente de pensamento pode ser vista como o ponto central de discussões. De acordo com a definição clássica de Chiavenato (2004), administração é a ciência que conduz, racionalmente, as atividades empresariais. Serrão (2018) complementa que o papel da administração, além de ser racional e essencialmente estratégico, necessita englobar importantes áreas, se quiser atingir a eficiência nas organizações. Essas áreas dividem-se em Administração Financeira, Administração da Produção, Administração Mercadológica, Administração de Serviços, entre outras.

Diante do que fora exposto, a qualidade em serviços é, hoje, uma questão central e, em vista disso, uma área dispendiosa vem merecendo aporte valorativo especial dentre as diversas áreas da Administração: a Administração de Serviços. Conforme conceituação de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 3),

[...] os serviços são atividades econômicas oferecidas por uma parte à outra em que se considera o desempenho baseado no tempo com a intenção de obter resultados desejados nos próprios usuários, com objetos ou em outros bens pelos quais os compradores são responsáveis [...].

Santos (2014, p. 23) menciona que, na Administração de Serviços, “[...] a organização deve direcionar os seus recursos em atividades que efetivamente aportam em diferenciamento em relação a outras organizações.” Assim, pela sua abrangência, pode-se aferir que a Administração de Serviços se caracteriza como uma área complexa e de suma importância estratégica.

No escopo da Administração de Serviços, existe uma prestação de atividades responsáveis por prover uma multiplicidade de lucros e oferta de empregos dentro do segmento: os serviços de hospedagem moteleira. De acordo com pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2017), os serviços de hospedagem encontram-se no último

elo da cadeia dos serviços turísticos e configuram-se como primordiais, pois representam a base de permanência temporária de turistas que buscam encontrar o mesmo padrão de conforto de sua moradia habitual.

Ao longo da história pragmática do ramo de hospedagem, como um novo tipo de meio de hospedagem, a origem do nome/conceito motel remota aos Estados Unidos da América, em 1925, quando foi fundado o Milestone Motel em San Luís Obispo, Califórnia (PRZYBYLSKI, 2010). Sabe-se que, no início, os motéis eram destinados aos motoristas de caminhão (viajantes que necessitavam de descanso rápido para continuarem seus trajetos). No Brasil, são raras as colocações a respeito da origem dos motéis. Roveda (2012, p. 2) conta que “Existem pouquíssimas publicações que abordam a origem e o mercado de motéis no Brasil. Além disso, as existentes pecam ao incluir informações baseadas no setor hoteleiro ou importando o conceito norte americano [...]”. Dessa forma, compreende-se que essa temática é pouca discutida cientificamente e, na maioria das vezes, apresenta abordagens especulativas.

Nesse ínterim, o mercado de motéis desenvolveu-se e aperfeiçoou-se de forma a ser frequentado demasiadamente por pessoas com intuito sexual em conjunto com uma necessidade de realização pessoal. A ideia de que motel é um meio de hospedagem inferior e de beira de estrada já está ultrapassada e, contemporaneamente, esse segmento movimenta 4 bilhões por ano no Brasil (REVISTA HOTÉIS, 2015). No entanto, a forte competitividade do setor é algo que gera preocupação a muitos gestores de serviços, pois os investimentos em estrutura física não são garantias para o sucesso do negócio.

Dentre os motivos, a mudança do perfil do público consumidor, composto cada vez mais de casais que buscam ambientes diferenciados agregados a uma nova tendência no segmento: a necessidade de acrescentar o conceito de hospitalidade em seus negócios, ou seja, experiências que unam hospedagem, gastronomia e entretenimento.

Apesar da evolução da atividade, o mercado moteleiro, no município de Parintins, AM, possui serviços essencialmente primários, isto é, sem opções de valor agregado e incapacidade de proporcionar experiências diferenciadas que possibilitem, aos clientes, momentos recompensadores. Isso porque a maioria dos estabelecimentos local pode ser classificada como de pequeno porte.

Tendo em vista essa problemática, a hipótese deste estudo respalda-se na possibilidade de se propor uma adequação de segmento de mercado para a prestação de serviços em motéis de pequeno porte, uma vez que esses empreendimentos podem estar sofrendo dificuldades de crescimento dentro do segmento, dado ao atual perfil do setor. Percebe-se que o mercado, em Parintins, tem apresentado empecilhos de gerenciamento e inovação por causa da resistência cultural da população em aceitar as inovações tecnológicas e organizacionais decorrentes das transformações necessárias do segmento. Dessa forma, levanta-se a seguinte problemática: Como os motéis de pequeno porte podem transformar as

mudanças do mercado moteleiro em oportunidades de crescimento?

Para a construção da base conceitual, este estudo subsidia-se à compilação teórica da Gestão de Serviços e apresenta sua problematização engendrada a partir das dificuldades de crescimento e consolidação do setor pesquisado, possuindo como objetivo geral descrever as novas perspectivas da gestão de serviços para o setor moteleiro de pequeno porte, acompanhado dos seguintes objetivos específicos: (i) destacar a importância do setor moteleiro de pequeno porte para o segmento de hospedagem; (ii) elencar as principais dificuldades possivelmente enfrentadas por motéis de pequeno porte em decorrência da não legalização do setor como meio de hospedagem oficial; e (iii) propor a adequação do segmento às novas tendências de serviços do setor, sem perder a identidade do negócio. Para tal, este estudo analisa, especificamente, a viabilidade para a mudança de segmento de serviços em motéis de pequeno porte, pois se acredita que essa atividade se mostra relevante para o novo século, uma vez que se relaciona diretamente com a economia turística do Brasil e rompe com os limites do segmento de mercado de hospedagem gerados por fronteiras culturais.

## NOVAS PERSPECTIVAS DO MERCADO DE SERVIÇOS EM MOTÉIS DE PEQUENO PORTE

Conforme definição do Sebrae (2010, p. 1),

Motel é uma espécie de hotel, mas com a diferença de que as pessoas o frequentam com o objetivo de passar momentos de intimidade ao lado de alguém, num ambiente moderno e aconchegante, e não necessariamente para conseguir alojamento [...].

Diferente dos hotéis, é necessário salientar que os motéis estão focalizados no entretenimento e não apenas no conforto e hospedagem dos clientes (ROVEDA, 2012). Apesar das similaridades entre hotéis e motéis existem algumas diferenças, como o mobiliário, que deve ser mais resistente que o normal; a preocupação com o isolamento acústico e os materiais que devem ser fáceis de limpar, pois, nos horários de pico, o tempo de limpeza é de apenas 12 minutos, conforme o arquiteto Ricardo Freire (MANTOVANI, 2013).

O objetivo da criação desse estabelecimento era ser uma alternativa de hospedagem para os motoristas cansados de longas viagens (HELLEMANS; BUNCH, 1988). O primeiro motel brasileiro foi inaugurado em 1970, no interior de São Paulo. A princípio, funcionava como um clube, porque a lei da época proibia hotéis de curta permanência (ROVEDA, 2012). A partir desse momento, os motéis tiveram uma fase de crescimento exponencial e chegaram até o patamar contemporâneo, os quais transfiguram como importantes meios de hospedagem.

Contudo, os motéis, para fins dos tipos de classificação, não são oficialmente reconhecidos pelo Ministério do Turismo como meios de hospedagem. O Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem é constituído pelo Ministério do Turismo, Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia) e Sociedade Brasileira de Metrologia e

Sociedade Civil, os quais são responsáveis por divulgar informações sobre os meios de hospedagem para auxiliar os turistas brasileiros e estrangeiros em suas escolhas. A Portaria n. 100, de 16 de junho de 2011, subsidiada pela Lei Geral do Turismo (Lei n. 11.771, de 17 de setembro de 2008), que trata sobre o assunto, classifica os tipos de hospedagem em hotel, *resort*, hotel-fazenda, cama e café, hotel histórico, pousada, *flat-apart*-hotel (BRASIL, 2011). Porém, o segmento tem crescido acentuadamente em comparação aos demais tipos de hospedagem oficiais, gerando dúvidas a respeito do porquê da não inclusão do setor como meio de hospedagem oficialmente reconhecido.

É o que mostra o quantitativo de estabelecimentos de hospedagem em recente pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2017), entre 2011 e 2016, que avaliou 31.299 estabelecimentos no Brasil. Concluiu-se que há predominância por hotéis, 47,9% do total, enquanto as pousadas representam 31,9% e os motéis, 14,2%, sendo o restante, 6%, com estabelecimentos de menores expressividades (albergues, *flats*, hotel-fazenda, entre outros).

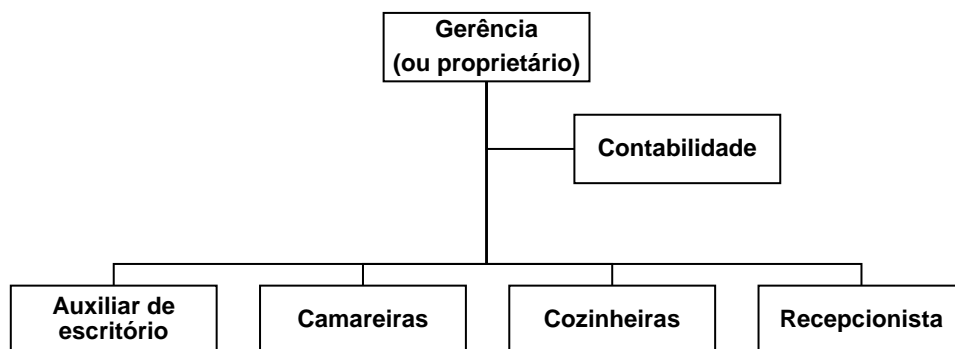
O setor moteleiro passou por um momento de crise com queda de 10% a 15% em 2016. Já em 2017, com a melhora econômica e novos investimentos no setor, a Associação Brasileira de Motéis registrou um crescimento de 8,6%. Logo, permite-se mencionar que o setor possui potencial para ser um meio de hospedagem oficial, pois o cenário do segmento é positivo e propenso ao investimento.

Muito se tem falado sobre a relevância das micro e pequenas empresas na economia de um país, a qual passaram a ter um lugar de destaque nas pautas políticas e econômicas (LEMES JUNIOR; PISA, 2010). Para essas empresas, no que tange a um padrão administrativo de serviços, não existe um modelo claro a ser seguido. De acordo com o número de quartos, os meios de hospedagem podem ser classificados em pequeno, médio e grande porte (SIDÔNIO, 2015). O modelo ideal deveria ser definido de acordo com a localização, porte e serviços existentes (MARTINS; BAHIA, 2011). Em pequenos estabelecimentos de hospedagem, a estrutura administrativa é distribuída de acordo com a competência dos colaboradores. “[...] Normalmente, ocorre um acúmulo de funções, o proprietário atua nos processos operacionais e administrativos e, por sua vez, a esposa é responsável pela cozinha e pelo atendimento ao público [...]” (MARTINS; BAHIA, 2011, p. 15). No caso dos motéis de pequeno porte, o gerenciamento segue essa mesma premissa e as atividades são fortemente influenciadas pelas características e cultura locais, o que faz com que não se encontre apenas uma maneira de gerenciar um motel.

Nessa linha, a gestão de pequenos motéis caracteriza-se pela administração da unidade moteleira a qual o(a) proprietário(a) acaba exercendo multifuncionalidades dentro da empresa, onde não há distribuição correta de funções, o que pode ocasionar desorganização nas funções dos colaboradores, sejam camareiros, auxiliares de escritório, cozinheiros,

recepcionistas, dentre outros. De acordo com o SEBRAE (2010), a mão de obra básica de um motel deve contar com gerente, recepcionistas, auxiliar administrativo, camareiros, cozinheiras e ajudantes, podendo variar de acordo com o tipo de empreendimento. Basicamente, a função administrativa desse tipo de empresa pode ser representada conforme mostra a Figura 1.

**Figura 1.** Estrutura administrativa em pequenas hospedagens



Fonte: adaptado de Petrocchi (2007, p. 32).

Em relação aos tipos de serviços oferecidos por um motel, segundo,

As suítes podem ser simples (quartos com banheiros e serviços básicos), intermediária (com sauna e banheira de hidromassagem) ou completa (com piscina, sauna e hidromassagem). Todas essas suítes devem possuir frigobar, telefone, televisão, música para ambientes, ar-condicionado, garagem privativa, cama, banheiro, canais de vídeo interno e de Cine Privê, dentre outros atrativos [...] (SEBRAE, 2010, p. 2).

Paralelo a isso, o setor vem ganhando uma nova configuração de mercado, deixando de lado a visão tradicional de que apenas serve para alojar pessoas com intuito sexual para atender pessoas (viajantes) interessadas em hospedagem.

O pensamento de que motéis só dispõem de camas redondas, iluminação neon e decoração extravagante é equivocado. Segundo a Associação Brasileira de Motéis, cerca de 30% dos motéis no Brasil estão focados em Negócios e Turismo. Durante a copa do mundo de 2014, muitos turistas estrangeiros optaram por se hospedar em motéis, já que seu foco era apenas encontrar uma suíte para descansar durante períodos do dia e da noite. (REVISTA HOTÉIS, 2015).

Nesse cenário, este dado é positivo tanto para os grandes negócios como para os pequenos prestadores de serviços do setor moteleiro, e afeta diretamente a produção de renda, sendo força motriz para várias áreas da atividade.

O Quadro 1 apresenta as características de um motel apresentada por Gonçalves (2019).

**Quadro 1.** Características para o correto funcionamento de um motel de pequeno porte

Característica	Descrição
Terreno	Mesmo com poucos quartos, o motel precisa oferecer espaço para os diversos compartimentos do estabelecimento, como recepção, estacionamento para hóspedes, sala para administrativo, espaço para entrada, saída e manobra de carros.
Quartos	Os quartos precisam ser amplos, semelhantes a hotéis em valor de diária. A ideia de quartos temáticos, suítes com hidromassagem, entre outros detalhes aumentam bastante o orçamento desses estabelecimentos pequenos.
Discrição	Tudo deve ser pensado na privacidade dos hóspedes. As garagens devem ser cobertas com lona para o carro não ficar exposto. A área de atendimento da recepção com os clientes necessita ser rápida e ampla para que os clientes não se encontrem na entrada e possam ser reconhecidas.
Funcionários	O número de funcionários atuantes, em motéis de até 15 quartos, a média é de 15: três recepcionistas, um auxiliar administrativo, cinco camareiras, um cozinheiro, dois ajudantes de cozinha, dois seguranças e um gerente.
Preço	O preço depende do consumidor que se pretende atingir. Se forem pessoas com baixo orçamento, o ideal é ficar com suítes básicas. Caso haja busca por um grupo seletivo de clientes, são necessários serviços mais diferenciados.

Fonte: Gonçalves (2019).

Todas essas características podem variar de acordo com o hábito local ou público-alvo do motel. Para conseguir isso, os empresários devem seguir as novas tendências de serviços do setor e fugir do tradicional, apostando na hospitalidade e no conforto. São pequenos detalhes que fazem diferença na hora de atrair os hóspedes, que podem naturalmente ser aplicados em estabelecimentos de pequeno porte. Dentre as novas tendências, tem-se: tendências de decoração, como espaços *outdoor*, autoatendimento, autoliberação, gerenciamento de descontos, reservas *online*, *softwares* e aplicativos de gestão. Há, também, tendências para encantar e fidelizar os clientes que demonstram amplo potencial e baixo custo para motéis de pequeno porte, como descontos em datas comemorativas. Todas essas tendências podem agregar valor à prestação de serviços moteleiros de pequeno porte, uma vez que possibilita aos hóspedes experiências diferenciadas, a qual os clientes deixam de lado suas vidas habituais e pensam apenas na experiência dentro do estabelecimento.

## METODOLOGIA

Este trabalho apresenta-se metodologicamente como descritivo com abordagem qualitativa, cuja pesquisa se baseou em um estudo de caso tendo um motel de pequeno porte como lócus da pesquisa. Para a coleta de dados, utilizaram-se as técnicas de observação *in loco*, entrevista semiestruturada com a proprietária e análise da transcrição dos dados obtidos, comparando-os com a realidade atual do estabelecimento e literatura disponível sobre a temática. Menciona-se que o critério de inclusão adotado para este estudo fora que o estabelecimento (motel) fosse de pequeno porte situado em Parintins, AM, e que seu

proprietário aceitasse voluntariamente participar do estudo de forma a contribuir para o desenvolvimento da pesquisa em questão. Ressalta-se ainda, como um critério ético, a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (antes mesmo de qualquer procedimento por parte dos pesquisadores) pelo participante para que assim pudesse ser marcado um horário fora do expediente para a entrevista, bem como a autorização para as observações *in loco* necessárias para a descrição local. Destaca-se, na construção da base conceitual deste artigo, a preferência pela consulta literária em meios midiáticos de consultoria em motéis e a portais de notícias nacionais, que se fizeram indispensáveis na consulta teórica, por não ter sido possível encontrar na literatura artigos científicos e literatura acadêmica que dessem base teórica a este estudo. Por conseguinte, fez-se uma análise do estabelecimento levando em consideração as novas tendências do setor de serviços em motéis de pequeno porte para que, assim, pudesse se propor adequação do atual modelo de negócio às novas tendências do segmento caso houvesse necessidade. Para garantir a ética da pesquisa, optou-se pelo anonimato da empresa em questão e da proprietária entrevistada. A empresa e a participante são identificadas, respectivamente, ao longo do trabalho, pelas nomenclaturas “Motel” e “Proprietária”.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Motel é uma empresa de pequeno porte inaugurada em 2002. De início, o estabelecimento contava com oito suítes, porém, com a evolução da atividade e o crescimento do município, o negócio expandiu-se e, atualmente, dispõe de vinte. Para tal, foi necessária a compra de três terrenos para dar início à atividade empresarial. Em seu entorno, há um muro que retrata figuras típicas da cultura parintinense como os bois Caprichoso e Garantido, símbolos do festival folclórico amazonense, e imagens que contam a história local. O estabelecimento é um dos mais antigos e se localiza na área central do município.

Os problemas elencados (durante a avaliação local) iniciam a partir da entrada do motel. O cliente apresenta apenas uma opção para entrada e saída e, muitas vezes, se dirige diretamente aos quartos, pois a recepção encontra-se no meio do terreno, sem uma portaria que controle o fluxo de veículos e clientes, o que dificulta um contato mais próximo entre cliente e recepção. Dessa forma, desconhece-se um padrão de atendimento ao cliente uma vez que

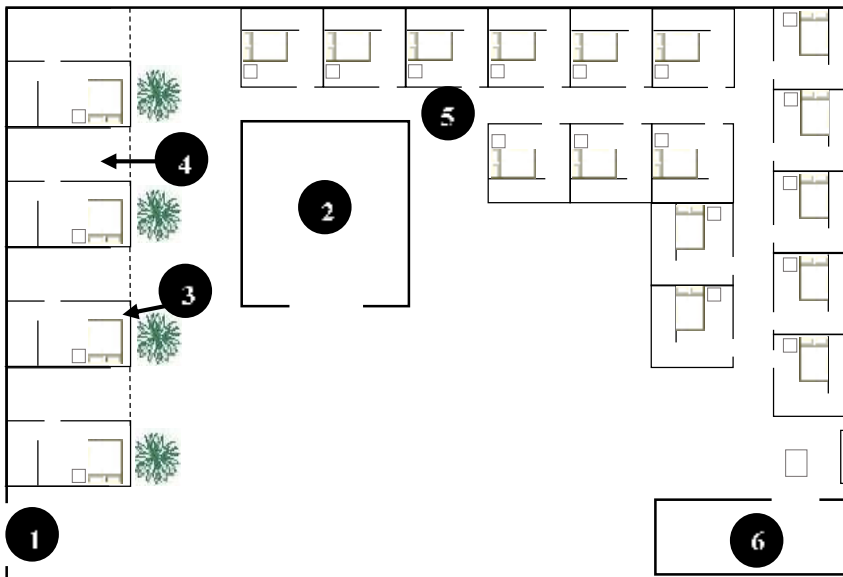
O setor que lida diretamente com os clientes é a recepção do motel. É ele que será o braço direito dentro da empresa, é com ele que o cliente fala diretamente e é ele que recebe sugestões e reclamações que deverão ser passadas para proprietário e gestor. Portanto, é indispensável que a recepção tenha um atendimento de padrão de excelência, respeito, educação e carinho com os clientes. (BRUNETTO, 2019a, p. 6).

O terreno da empresa está distribuído com quartos em uma fileira retangular de



acomodação e mais outros quartos em outra parte separada. Não há uma estrutura integrada entre os quartos e nem um corredor único. Observam-se suítes independentes divididas em três blocos (A, B e C), com tamanhos padronizados, e com estacionamento privativo apenas em quatro suítes (bloco A). As demais suítes não possuem estacionamento (blocos B e C), apenas oferecem os serviços de acomodação. Caso haja lotação, os clientes deverão estacionar os veículos em uma área interna vazia, como demonstra a planta apresentada na Figura 2.

**Figura 2.** Planta do estabelecimento



Fonte: os autores, 2019.

Legenda: 1. Entrada; 2. Recepção; 3. Suíte; 4. Garagem; 5. Corredor; 6. Almoxarifado.

Com relação à estrutura administrativa, a empresa emprega três funcionários formalmente registrados e dois de maneira indireta, divididos em Proprietária, Assistente Administrativo, Recepcionista e Camareiros. Para a proprietária, contratar novos funcionários não é rentável para a empresa, pois o faturamento atual não cobre as despesas da folha de pagamento positivamente durante o ano:

[...] Meu negócio não é lucrativo pois só tenho lucro no período do festival. Fora disso é só para 'manter' mesmo, porque todos os apartamentos não funcionam. Aí, por exemplo, ficam funcionando dez apartamentos e não tem cliente, eu já fiz promoção aqui, mas não dá. [...] Por isso não posso empregar mais pessoas. No fim do ano, eu pago os direitos trabalhistas dos meus funcionários, até porque a empresa é pequena e ela não suporta esses "maus períodos".

Assim, a empresa tem mostrado dificuldades em manter uma demanda necessária capaz de garantir uma margem de lucro rentável ao longo do ano. Segundo Brunetto (2019b, p. 3), especialista em sistema para hotéis,

[...] o proprietário deve aprender como calcular os valores que serão cobrados para suítes e quartos ofertados. O valor deve cobrir todas as despesas do motel como custo de limpeza, *marketing*, enxoval, operacional, investimentos do motel e ainda pensar

no lucro.

Dessa maneira, fica mais fácil saber qual deve ser o valor cobrado dos quartos e suítes ofertados.

Percebe-se, ao longo da entrevista, que não há motivação e expectativa da proprietária com seu próprio negócio; os funcionários realizam apenas aquilo que são incumbidos e não demonstram expectativas de crescimento profissional. Com poucos funcionários e uma baixa demanda de clientes, infere-se que estes devem ser um dos fatores que contribuem para o insucesso do negócio.

#### 1. Falta de comunicação com os funcionários

A ausência de uma **comunicação interna** é um dos principais erros de gestão. Uma simples reunião semanal pode ser suficiente para evitar problemas no futuro, por isso é muito importante manter um diálogo frequente com os funcionários, transmitindo a eles confiança e credibilidade para que o serviço prestado seja de excelência. Vale lembrar que, atualmente, existem vários meios de comunicação que podem ajudar com isso, como mensagens via celular, plataformas integradas no computador, aplicativos de conversas, entre outras opções que farão toda a diferença para o motel. (SIMÕES, 2018a, grifo do autor).

Assim, destaca-se a relevância da comunicação interna entre colaboradores e clientes. Uma das possíveis soluções para esse problema é utilizar as mídias sociais como canal de comunicação entre as partes, pois é na internet que a maioria dos clientes buscará saber como é o motel, principalmente por comentários, fotos e avaliações de frequentadores.

No que tange aos tipos de suítes, a empresa oferece as que podem ser classificadas como simples. O quarto possui cama, lençóis, toalhas de banho, sabonetes, ar-condicionado, interfone, garagem, televisão com programação privê e banheiro (Figuras 3a a 3c).

**Figura 3.** Acomodações do motel



a) Quarto



b) Banheiro



c) Garagem

Fonte: os autores, 2019.

Esses modelos de suítes do motel não estão em conformidade com os novos conceitos de suítes. Cada vez mais, há necessidade de uma decoração que valorize o conforto e o requinte. Uma saída para a ausência de atratividade do motel pesquisado é investir em suítes

temáticas e criativas porque muitos frequentadores de motéis buscam sair da rotina e o efeito que tais suítes provocam são experiências novas e inusitadas, diferentes de qualquer lugar.

A média diária do número de clientes varia de dez a quinze clientes. Os preços praticados são cobrados por hora, com o tíquete médio de 20 reais por hora. O preço é fixo durante todo o ano, exceto no período do Festival Folclórico de Parintins, principal evento cultural da cidade que acontece todos os anos no mês de junho, ao qual ganha um acréscimo de 5 reais, totalizando 25 reais por hora. Para a proprietária, essa mudança é importante, tendo em vista a necessidade de a empresa auferir maiores lucros:

[...] A diária no período do festival folclórico tem um preço diferente. Nos últimos quatro anos, a gente só aumenta cinco, o normal é 20, então fica 25. Aí a gente também faz a promoção: 25 (1 hora), 40 (2 horas) e 50 (3 horas), para poder o pessoal dá uma descansada. Tem cliente que só vem mesmo para dormir, tomar banho, dar uma descansada; e volta de novo, porque o pessoal diz que alugar apartamento aqui na cidade é caro. A gente não cobra uma diária porque, às vezes, o cliente chega às 3 horas da manhã, e sai pelas 7 horas. Aí a gente calcula até que horas as pessoas vão ficar, calcula e se passar, bota um abatimento, sai praticamente a metade do preço porque se a gente cobrar 8 horas, a R\$ 25, não tem condição. Na diária, cobramos 100 ou 150, dependendo da necessidade.

Percebe-se, a partir das falas da entrevistada, que os quartos do motel só possuem ocupação total na época de maior contingente de visitantes no município. Em épocas sazonais, há um grande prejuízo financeiro e incapacidade da gestão da empresa em oferecer estratégias de inovação para alavancar o negócio. Isso ocorre uma vez que a empresa concentra suas atividades apenas em atender um público interessado em experiências com intuito sexual, e não buscar atender ao cliente interessado em hospedagem e serviços diferenciados com opções de entretenimento. Acredita, portanto, que agregar valor às suítes do motel, diversificando os tipos delas e adequando-as ao perfil de hospedagem, pode ser uma alternativa que aumente e fidelize a clientela do local, mesmo em períodos de sazonalidade. A criação de suítes únicas cativa o cliente uma vez que gera a sensação de exclusividade e privilégio.

Outra problemática que dificulta o crescimento do motel está relacionado às estratégias de *marketing* utilizadas e à ausência de sistemas de gestão do empreendimento, dificultando o controle do número de consumidores que utilizam o serviço e do faturamento real. Evitam-se utilizar quaisquer ferramentas de divulgação dos serviços, pois, segundo a proprietária, os clientes alegam falta de discrição, argumentando que os motéis não podem ser divulgados, porque isso poderá “expô-los” e “comprometê-los”. Sobre o assunto, a proprietária problematiza:

[...] nós não temos páginas no “face”, já pensei em fazer, mas é muito problemático. Aí entra a questão da visibilidade das pessoas. Muitas não gostam de serem vistas, tem cliente que nem sai do carro. Vem, paga, e a gente não sabe quem é. Eu já vi algumas vezes o pessoal reclamar, dizer que o motel não tem discrição, que motel não é para ser divulgado. Aí tem a questão do conselho tutelar que fica em cima, e no

período do festival, a gente é fiscalizado todo tempo, eu não tenho controle disso e não sei a idade dos clientes, por isso eu fico aqui, o pessoal vem e a gente não precisa tá divulgando muita coisa.

Somado a essa problemática, o novo presidente da ABMotéis criticou a atual estratégia de *marketing* utilizada pela gestão moteleira (GAVIRATI, 2018). Segundo o Presidente, usar uma mensagem de duplo sentido para fazer a propaganda de um motel e pensar que o público frequentador de estabelecimentos do tipo é ligado à infidelidade são ideias ultrapassadas

"Nosso produto não é o sexo. É o conforto, a privacidade. Os motéis pecam muito quando usam conteúdos apelativos, piadas de duplo sentido. Você viralizou, foi conhecido. Mas as pessoas reconhecem o teu produto como de qualidade?" [...]

"Nós perdemos clientes para o preconceito e não para a concorrência. Nós temos um trunfo que é a piscina privativa nas suítes, o 'restaurante com mesa para dois' e os motéis não exploram essas facilidades nos anúncios", complementa. (GAVIRATI, 2018).

Com base no ideário anterior, percebe-se que existe um paradigma relacionado aos motéis. Na visão da consultora Gabriela Otto, “[...] é preciso quebrar esses paradigmas pois estes empreendimentos já contam com suítes com decoração e design clean, podendo até ser comparados com quartos de hotéis cinco estrelas [...]” (REVISTA HOTÉIS, 2015). Para muitos donos de motéis, afirma Simões (2018b), as transformações do mercado representam ameaça à sua maneira tradicional de conduzir o negócio. No entanto, essas modificações são oportunidades para modernização do mercado moteleiro, haja vista que pesquisas indicam um crescimento anual de 27% no faturamento e 11% no número de clientes dos motéis nos próximos anos dadas as novas tendências dos motéis (ROVEDA, 2012). Ou seja, esse novo conceito de motel já é uma realidade.

O sistema de gestão do motel é manual e visual. Não se sabe a hora precisa que os clientes entram nos quartos e os dividendos são lançados em um livro manualmente. A anotação manual, para ser eficiente em um motel de pequeno porte, necessita registrar todas as informações relacionadas à locação da suíte como data, hora, quarto disponibilizado e consumo do hóspede (SIMÕES, 2018b). Não há identificação dos clientes e, de acordo com a proprietária, os clientes têm o costume de entrar no quarto, sem *check-in*, para apenas posteriormente darem baixa no pagamento do serviço. Há relatos de clientes que entram e usufruem dos serviços sem pagar. Para o autor, o controle de entrada e saída de clientes em motéis impacta diretamente no negócio, pois ajuda a entender os dias e horários com mais movimento no estabelecimento, ajuda a preparar a equipe para melhor atender os hóspedes e, também, possibilita um controle mais preciso do exercício financeiro.

No motel, não existem formas de pagamentos alternativos além do pagamento em espécie (como o uso de cartões de crédito). Ausenta-se, também, um programa de vantagens

que estimule a fidelização dos clientes, mesmo um programa simples e de baixo custo, como tíquetes de desconto em períodos comemorativos, horas extras, entre outros. Assim, percebe-se que promover estratégias de fidelização é essencial para geração de valor ao cliente por meio de um serviço diferencial, o que é bastante pertinente em tempos de grande ênfase nas estratégias de fidelização.

Nessa pesquisa, identificou-se, também, uma problemática relacionada à falta de financiamento por parte de instituições bancárias ao empreendimento. Essa problemática tem feito a empresa pensar em mudar seu segmento de mercado, deixando o caráter moteleiro para penetrar ao mercado de hospedagem. Essa nova mudança de segmento da empresa é justificada pela Proprietária:

A maior dificuldade que eu tenho para evoluir no negócio é o empréstimo ou financiamento. Banco tem uma grande discriminação com esse empreendimento, eles emprestam para pousada, hotel, bombozeiro para tudo quanto é área, mas quando fala de motel, eles não financiam. Sempre tento, tentei uma da AFEAM, fiz toda documentação, quando foi para eles assinarem toda documentação, eles disseram que não poderiam porque minha atividade era do 'motel', aí foi um choque muito grande porque eu me senti muito discriminada. É um trabalho normal, como qualquer outro, tenho CNPJ, emprego as pessoas, pago meus impostos, não atraso as contas, tenho contador, mas sou discriminada por isso. [...] Minha energia é alta, pago cerca de R\$ 2.000,00. O lucro que eu tenho só paga a energia, quero mudar porque eu tenho prejuízo muito grande, e futuramente, eu usarei painéis solar, porque é mais barato, só o investimento que é alto. Além disso, penso em mudar o nome do motel para pousada, para dar mais abertura de crédito junto aos bancos.

Com base no relato da Proprietária, acredita-se que muitos motéis de pequenos portes, em pequenas cidades, podem estar sofrendo com essas mesmas dificuldades de crescimento e consolidação no mercado, uma vez que, pelo fato de o negócio não ser reconhecido como meio de hospedagem oficial no Brasil pelo Ministério do Turismo, apesar de toda a importância econômica, eles encontram empecilhos para gerenciamento e financiamento, o que compromete o futuro do segmento desses estabelecimentos. No caso do Motel pesquisado, o possível crescimento está atrelado a uma nova adaptação ao mercado, e não à mudança de segmento como propõe a Proprietária, pois se acredita que o negócio é lucrativo e diferenciado em relação a hotéis, pousadas, por oferecer experiências que, tradicionalmente, esses empreendimentos não oferecem. De acordo com Eusébio Ribeirinha, em entrevista ofertada à Revista Hotéis (2015),

O interesse do setor moteleiro não é transformar os estabelecimentos em hotéis, mas sim desenvolver uma hospedagem diferenciada para um casal ou até mesmo para um hóspede sozinho. Não é foco estruturar os motéis para, por exemplo, colocar três camas e criar um quarto triplo. Na verdade, quem manda é o hóspede, seja pelas considerações de disponibilidade financeira ou pela hospedagem em si.

Todas essas dificuldades relatadas são consequências da não legalização dos motéis como meio de hospedagem oficial. O setor possui amplo potencial de crescimento e geração

de renda, no entanto, necessita adaptar-se às mudanças do segmento e regulamentar a atividade, o que perpassa por mudanças na regulamentação dos meios de hospedagem e na prestação de serviços dos motéis. Somente a partir disso os motéis de pequeno porte irão dar os primeiros passos para a quebra de paradigmas e o reconhecimento do negócio como atividade de vital importância para os meios de hospedagem.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo trouxe um estudo pioneiro a respeito de uma literatura pouco explorada e que dificilmente é abordada pelo meio acadêmico. A temática adotada nesse manuscrito é de fato pouco discutida no meio científico e apresenta pouca literatura disponível em periódicos científicos e repositórios institucionais. Tal consideração demonstra a relevância deste estudo para a condução de novas pesquisas que possam explorar as nuances diante do mercado moteleiro e suas relações com a ciência administrativa. O pioneirismo aqui adotado é vital para o auxílio de pesquisadores e usuários do setor moteleiro, servindo como referência no atual contexto do negócio.

Com base na compulsão teórica, foi possível atender a hipótese proposta neste artigo de sugerir soluções de adaptação do segmento à nova tendência do negócio em questão, a partir do reconhecimento da importância do setor como meio de hospedagem oficial e da descrição das possíveis dificuldades enfrentadas, atendendo, assim, ao objetivo proposto. Outro fator relevante na construção desta pesquisa foi o auxílio teórico para conhecer os principais problemas e repensar possíveis mudanças de segmento de mercado, pois o setor moteleiro possui amplo potencial de crescimento em comparação com outros meios de hospedagem.

Esta pesquisa chama a atenção para a atualização do regimento que regulamenta os meios de hospedagem oficial. A legislação vigente pode ser um dos fatores-chave que podem levar os motéis de pequeno porte à falência, tendo em vista os estabelecimentos moteleiros possuírem pouca ou nenhuma abertura de crédito aos bancos e, por isso, mudam de segmento de mercado. Diante do fluxo textual reflexivo e crível ao longo de todo o manuscrito, os proponentes desta pesquisa acreditam que não é necessária uma mudança de segmento de mercado e sim uma adaptação própria para o avanço na condução evolutiva do setor moteleiro. O desafio é o de ser capaz de fazer uma transposição de técnicas e ferramentas administrativas apresentadas ao longo deste trabalho, adaptando o raciocínio ao modelo de negócio e inferindo formas eficientes e modernas para melhorar a gestão de serviços moteleiros.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério do Turismo. Portaria n. 100, de 16 de junho de 2011. Institui o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass), estabelece os critérios de classificação destes, cria o Conselho Técnico Nacional de Classificação de Meios de Hospedagem (CTClass) e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 21 junho 2011. Não paginado. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/legislacao/?p=175>>. Acesso em: 4 jun. 2019.
- BRUNETTO, Roberto Bacca. **7 lições de motéis que aprendemos com o tempo**. Blumenau: INFOmotel, 2019a. *E-book*. Disponível em: <[https://drive.google.com/file/d/1x4O6dYLTATeOaBomx\\_QHzubFiM\\_BzzR/view](https://drive.google.com/file/d/1x4O6dYLTATeOaBomx_QHzubFiM_BzzR/view)>. Acesso em: 4 jun. 2019.
- BRUNETTO, Roberto Bacca. **A melhor solução para o seu motel!** Blumenau: INFOmotel, 2019b. Disponível em: <<https://www.infobac.com.br/infobac>>. Acesso em: 4 jun. 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços**: operação, estratégia e tecnologia da informação. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. *eBook*.
- GAVIRATI, Vitor. **Evento discute profissionalização da gestão de motéis na cidade de Manaus**. Manaus: Portal Acrítica, 2018. Disponível em: <<https://www.acritica.com/channels/manaus/news/evento-discute-profissionalizacao-da-gestao-de-moteis-em-manaus>>. Acesso em: 4 jun. 2019.
- GONÇALVES, Vinicius. **Como montar um motel**: investimento, cuidados, dicas e ganhos. [S.l.]: Novo Negócio, 2019. Não paginado. Disponível em: <<https://novonegocio.com.br/ideias-de-negocios/como-montar-um-motel/>>. Acesso em: 4 jun. 2019.
- HELLEMANS, Alexander; BUNCH, Bryan. **The timetables of Science**: A chronology of the most important people and events in the history of Science. New York: Simon and Schuster, 1988.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de serviços de hospedagem**: 2016. Rio de Janeiro: IBGE, 2017. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv100623.pdf>>. Acesso em: 4 jun. 2019.
- LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa; PISA, Beatriz Jackiu. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- MANTOVANI, Flávia. Rei dos motéis cria suítes com iate, algemas e mesa que resiste a tudo. **G1**, São Paulo, 26 dez. 2013. Não paginado. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2013/12/rei-dos-moteis-cria-suites-com-iate-algemas-e-mesa-que-resiste-tudo.html>>. Acesso em: 4 jun. 2019.

MARTINS, Cláudia Araújo de Menezes Gonçalves; BAHIA, Lorena Regina Gondim. **Gestão hoteleira**. Manaus: Centro de Educação Tecnológica do Amazonas, 2011. Disponível em: <[http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/634/Gestao\\_Hoteleira\\_COR\\_capa\\_2012\\_0203\\_ISBN.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/634/Gestao_Hoteleira_COR_capa_2012_0203_ISBN.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 4 jun. 2019.

PRZYBYLSKI, Inês Machado. Motéis e hospitalidade: a identidade preservada. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO DO MERCOSUL, 6., Caxias do Sul, 2010. **Anais...** Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2010. Disponível em: <[https://www.ucs.br/ucs/eventos/seminarios\\_semintur/semin\\_tur\\_6/arquivos/08/Moteis%20e%20Hospitalidade.pdf](https://www.ucs.br/ucs/eventos/seminarios_semintur/semin_tur_6/arquivos/08/Moteis%20e%20Hospitalidade.pdf)>. Acesso em: 24 maio 2019.

REVISTA HOTÉIS. **Cresce o conceito de hospedagem em motéis no Brasil**. São Paulo, 3 ago. 2015. Não paginado. Disponível em: <<https://www.revistahoteis.com.br/cresce-o-conceito-de-hospedagem-em-moteis-no-brasil/>>. Acesso em: 4 jun. 2019.

ROVEDA, Vinicius Strassabosco. **Os motéis no Brasil: origem e mercado**. São Paulo: Zeax Expertise em Motéis, 2012. Disponível em: <[https://pt.slideshare.net/ZeaxExpertise/os-moteis-no-brasil-origem-e-mercado?qid=189324cf-ef26-4a29-bf89-5e79455f6bb5&v=&b=&from\\_search=1](https://pt.slideshare.net/ZeaxExpertise/os-moteis-no-brasil-origem-e-mercado?qid=189324cf-ef26-4a29-bf89-5e79455f6bb5&v=&b=&from_search=1)>. Acesso em: 24 maio 2019.

SANTOS, Diogo Palau Flores dos. **Terceirização de serviços pela administração pública: estudo da responsabilidade subsidiária**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SEBRAE. **Guia de implantação de negócios: guia de serviços 2 – motéis**. São Paulo: Instituto Monitor, 2010. Disponível em: <<http://vix.sebraees.com.br/ideiasnegocios/arquivos/Motel.pdf>>. Acesso em: 24 maio 2019.

SERRÃO, Victor Antunes de Souza. Administração financeira: uma análise do papel das funções financeiras e demonstrativos financeiros na administração. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, São Paulo, ano 3, v. 7, p. 96-113, 2018. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/administracao>>. Acesso em: 24 maio 2019.

SIDÔNIO, Letícia Veloso. **Gestão hoteleira**. Montes Claros: Instituto Federal do Norte de Minas Gerais, 2015. Disponível em: <<http://ead.ifnmg.edu.br/uploads/documentos/x0GRK4PluO.pdf>>. Acesso em: 24 maio 2019.

SIMÕES, Rômulo. **5 erros de gestão de pessoas para não cometer ao gerenciar seu motel**. Guarapari: Sismotel, 2018a. Não paginado. Disponível em: <<https://www.sismotel.com.br/blog/erros-de-gestao-para-nao-cometer/>>. Acesso em: 4 jun. 2019.

SIMÕES, Rômulo. **Entrada e saída de clientes no motel: como controlar?** Guarapari: Sismotel, 2018b. Não paginado. Disponível em: <<https://www.sismotel.com.br/blog/entrada-e-saida-de-clientes-no-motel/>>. Acesso em: 4 jun. 2019.