

## **DESAFIOS E INCERTEZAS NA HOTELARIA CARIOCA: O CASO DA ASTOR HOTELS**

**EDUARDO RUSSO DE ALMEIDA DA SIVA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)

**ARIANE CRISTINE RODER FIGUEIRA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)

Agradecimento à órgão de fomento:  
N/A

### DESAFIOS E INCERTEZAS NA HOTELARIA CARIOCA: O CASO DA ASTOR HOTELS

#### **O caso**

Os megaeventos esportivos internacionais como os Jogos Olímpicos têm sido responsáveis por promover, ao longo dos anos, transformações nas cidades por onde passam, seja pelo desenvolvimento de setores da economia como turismo, hospitalidade e serviços, ou pela transformação dos seus espaços urbanos. O caso do Rio de Janeiro em 2016 foi emblemático sobretudo para o setor hoteleiro da cidade, que durante os anos de preparação para os Jogos viu sua oferta no número de leitos aumentar em 76% em um período de apenas 5 anos, o que gerou uma nova dinâmica de competitividade para a região.

#### **Objetivo de ensino**

O caso tem por objetivo colocar os alunos no papel de Federico Gonzales, gerente geral do Astor Mediterrâneo Rio, de forma que possam analisar os possíveis cenários e tomarem decisões acerca dos dilemas operacionais que ameaçam o fechamento do hotel na cidade. A partir do caso do Rio de Janeiro, busca-se convidar os participantes a refletirem de forma estratégica sobre uma solução estrutural para o modelo de negócios do turismo corporativo - em risco em um mundo pós-pandemia devido às novas tendências do trabalho remoto, reuniões e eventos digitais.

#### **Fontes e Métodos de coleta**

A coleta de dados ocorreu através de fontes de dados secundárias como artigos científicos, relatórios de consultorias e material jornalístico, e também por fontes de dados primários como entrevistas semiestruturadas com indivíduos ocupantes de posição de média e alta gerência de 7 diferentes redes de hotéis nacionais e estrangeiras localizadas na cidade do Rio de Janeiro, e que expandiram seus investimentos durante os anos que antecederam os Jogos Olímpicos.

#### **Disciplinas sugeridas para uso do caso**

O caso "Desafios e Incertezas na Hotelaria Carioca: O Caso da Astor Hotels" é recomendado para alunos de graduação ou pós-graduação, em cursos ligados à área da administração, turismo e hotelaria. Sua aplicação é recomendada em disciplinas de gestão hoteleira e planejamento estratégico, que queiram tratar conceitos como gestão de crises, planejamento em cenários de incerteza, e gestão de grandes eventos.

#### **Sugestões de bibliografia**

Garvin, D; Levesque, L. (2006). A note on scenario planning. Harvard Business Review Cases, 1-10.  
Heijden, K. (1997). Scenarios, Strategy, and the Strategy Process. Global Business Network, 1 (1), 1-39.  
Millett, S. (2003). The Future of Scenarios: Challenges and Opportunities. Strategy & Leadership. 31 (2), 16-24  
Ogilvy, J; Schwartz, P. (2004). Plotting Your Scenarios. California: Global Business Network  
Schoemaker, P. (1991). When and how to use scenario planning: A heuristic approach with illustration. 10(6), 549-564