



## O poder dos dados na hotelaria: da informação à estratégia

Luis Lombardi (\*)

A indústria da hospitalidade gera uma vasta quantidade de dados a cada interação com os hóspedes, desde reservas até feedbacks pós-estada, mas sem uma estratégia adequada, essa riqueza de informações permanece inexplorada, presa em sistemas isolados e relatórios com informações distintas.

Em um setor onde a experiência do cliente dita o sucesso, ignorar o potencial dos dados não é apenas uma oportunidade perdida, mas um risco operacional significativo. Porém, com uma abordagem de cultura de dados é possível destravar o verdadeiro valor dessas informações.

Mas, de antemão, fica aqui uma reflexão: dados não equivalem a insights, especialmente quando dispersos.

### O impacto da subutilização dos dados

Em qualquer estabelecimento hoteleiro, os dados são a base para o entendimento das preferências e expectativas dos hóspedes e, por consequência, para planejar e executar serviços personalizados. No entanto, a realidade é um pouco distante ainda do ideal porque grande parte desses dados valiosos fica confinada em sistemas desconectados, que não “se conversam”.

Grande parte dos sistemas de gerenciamento de propriedades carecem de capacidades analíticas avançadas e não se integram bem com outras ferramentas, limitando a visibilidade sobre o comportamento dos hóspedes além de dados básicos de check-in e check-out.

Dessa forma, ferramentas de pesquisas e feedbacks de hóspedes acabam isoladas em plataformas de terceiros, sem contexto adequado, o que dificulta a conexão entre respostas dos clientes e melhorias reais nos serviços.

Outro problema: relatórios manuais em planilhas aumentam riscos de erros, problemas de controle de versão e silos de dados, retardando decisões e tornando a visibilidade em tempo real quase impossível.

Em resumo, dados dispersos não geram insights acionáveis. A fragmentação de dados leva a impactos operacionais concretos, como decisões lentas sobre receitas, experiências inconsistentes para os hóspedes e planejamento de equipe reativo em vez de proativo. Esses problemas não são inevitáveis; eles destacam a necessidade de uma abordagem mais integrada, onde os dados fluam de forma unificada para

gerar insights acionáveis.

### Hotelaria orientada a dados

O emprego de análises de dados oferece vantagens claras para a hospitalidade, permitindo que os gestores atuem com base em evidências em vez de intuições.

Um dos principais ganhos é a melhoria na previsão de demanda, que ajuda a otimizar a alocação de recursos e evitar desperdícios. Por exemplo, ao analisar padrões históricos e tendências atuais, é possível ajustar preços dinamicamente, maximizando receitas durante períodos de alta ocupação.

Outro aspecto fundamental é a personalização das experiências dos hóspedes. Dados sobre preferências passadas, como tipos de quartos ou opções de refeições, permitem oferecer serviços altamente customizados, aumentando a satisfação e fomentando a fidelidade.

Modernas plataformas de dados criam uma fonte única da verdade, integrando múltiplas fontes de informações em um ambiente governado, ou seja controlado e centralizado. Isso permite, por exemplo, a criação de painéis ou dashboards que refletem métricas essenciais como ocupação, tarifa média diária e satisfação do cliente, tudo isso em tempo real.

Além disso, com a ajuda da inteligência artificial (IA), as tecnologias mais recentes contribuem para uma “previsão mais inteligente” de demanda, além de detectar anomalias e identificar oportunidades de receita.

### O ativo mais valioso?

Para concluir, que fique claro: os dados são um dos ativos mais poderosos da hotelaria. Porém, os clientes são o ativo mais valioso.

O cliente é, e sempre será, o ativo mais valioso para qualquer hotel. Sem clientes, não há receita, não há ocupação e, crucialmente, não há dados para coletar.

Se os clientes são o ativo principal, os dados são o ativo estratégico que desbloqueia e multiplica seu valor. Dados isolados, em uma planilha, não têm valor intrínseco. Seu poder emerge quando são utilizados para entender e servir melhor o cliente.

Acredito que, em um cenário cada vez mais competitivo, ignorar o valor dos dados é um risco, já que sua adoção pode impulsionar decisões mais assertivas e experiências mais personalizadas.

(\*) Vice-presidente da Strategy para a América Latina.

# Mulheres no mercado financeiro: cinco principais desafios e como romper barreiras

“Quando entrei nesse mercado, percebi que a cobrança sobre mulheres era diferente. Era preciso provar competência o tempo todo”

Tradicionalmente dominado por homens, o mercado financeiro ainda representa um ambiente desafiador para mulheres que buscam crescimento e espaço em posições de liderança. Apesar de avanços em diversidade e inclusão, como o aumento da presença feminina em cargos de liderança, que já alcança 37% no Brasil, diversas barreiras continuam presentes, desde a desigualdade salarial até a dificuldade de ter voz ativa em espaços de decisão. Dados recentes indicam que apenas 23% dos cargos de CEO em empresas de médio porte no país são ocupados por mulheres.

Juliana Tescaro, diretora do Grupo Studio, conhece essa realidade de perto. Com 15 anos de experiência no setor financeiro, tendo passado por instituições como Itaú e Citibank, ela construiu uma trajetória marcada por conquistas e obstáculos que ainda refletem a realidade de muitas profissionais da área. “Quando entrei nesse mercado, percebi que a cobrança sobre mulheres era diferente. Era preciso provar competência o tempo todo, enquanto, para os homens, algumas oportunidades pareciam mais naturais”, comenta.

Essa percepção se conecta a um estudo que aponta: apenas 38,5% das mulheres que ocupam cargos de CEO em empresas de médio porte no Brasil estão envolvidas em ações de Diversidade, Equidade e Inclusão, índice abaixo da média global de 46,8%. Com base em sua vivência no setor, Juliana elenca os principais desafios enfrentados por mulheres no mercado financeiro e como muitas têm conseguido superá-los:



### 1. Conciliar carreira e vida pessoal

A escolha por uma carreira no setor financeiro impacta diretamente decisões de vida, como casar ou ter filhos. A alta exigência e a necessidade constante de atualização fazem com que muitas mulheres adiem ou reconsiderem esses planos. “O mercado exige muito, e a dedicação que precisamos ter muitas vezes impacta todas as nossas escolhas pessoais”, explica Juliana. “Desde o início, percebi que precisava estar 100% focada no crescimento profissional. Essa pressão existe para todos, mas para as mulheres, há ainda a cobrança de equilibrar a vida pessoal de uma forma que raramente é imposta aos homens”.

### 2. Desigualdade salarial

Mesmo ocupando os mesmos cargos e entregando resultados equivalentes, muitas mulheres ainda recebem salários inferiores aos de seus colegas homens, e no mercado financeiro, essa diferença tende a ser ainda mais marcante. “Era frustrante ver homens no mesmo cargo ganhando mais”, relembra Juliana. “Isso sempre foi uma realidade, e infelizmente ainda é. A diferença salarial não acontece por falta de competência, mas por um padrão

estrutural que perpetua essa desigualdade.”

### 3. Voz ativa em cargos de liderança

Apesar de um aumento na presença feminina em cargos de gestão, o reconhecimento da autoridade da mulher em posição de liderança ainda é desproporcional. “Os liderados, talvez por estarem acostumados com uma predominância masculina no mercado, tendem a ouvir mais os chefes homens. A última palavra ainda costuma vir de um homem, mesmo quando uma mulher tem igual ou maior experiência na área”, comenta Juliana. Para ela, a resposta está em um posicionamento firme, resultados consistentes e na criação de uma cultura organizacional que valorize lideranças diversas.

### 4. Viés de gênero e estereótipos

Ainda há a expectativa de que, para ter sucesso, a mulher precise adotar comportamentos tradicionalmente associados ao universo masculino. Termos como “durona” ou “firme demais” ainda acompanham mulheres que apenas exercem sua liderança com seriedade. “Existe um estereótipo de que, para ser respeitada, a mulher precisa ser mais rígida, e com isso,

muitas vezes somos vistas como menos acessíveis”, explica Juliana. “Enquanto um homem que impõe sua opinião é visto como firme, uma mulher com a mesma postura pode ser rotulada de difícil ou inflexível”. Esse tipo de julgamento afeta a percepção sobre a liderança feminina e reforça a importância de rever conceitos sobre estilo de gestão dentro das empresas.

### 5. Busca contínua por capacitação

No mercado financeiro, atualização constante é uma exigência, mas para as mulheres, muitas vezes isso se traduz em uma pressão adicional: a necessidade de provar, o tempo todo, seu conhecimento técnico. “Os homens muitas vezes conseguem crescer dentro das empresas baseados em networking e experiência prática, enquanto as mulheres sentem uma necessidade maior de comprovar conhecimento técnico e formal”, aponta Juliana. “O melhor uso do tempo é essencial para acompanhar essa exigência e garantir que estamos sempre preparadas para os desafios do setor.”

O futuro das mulheres no setor financeiro

Apesar dos obstáculos, o mercado está em transformação. Cada vez mais mulheres estão ocupando posições estratégicas e contribuindo para mudar esse cenário. Para Juliana, esse processo é irreversível e necessário. “A cada nova conquista, a cada espaço ocupado, estamos abrindo caminho para outras mulheres. O mercado financeiro precisa de mais diversidade, e estamos mostrando, dia após dia, que temos competência e visão para transformar esse setor”, finaliza.

## Empresários resistem à mentoria e acumulam prejuízos por cultura de má gestão

Apenas 6% dos donos de negócios buscaram consultoria em 2024, segundo o Sebrae; especialista alerta para papel estratégico da mentoria na reestruturação empresarial.

A resistência de pequenos empresários à contratação de mentores e consultores especializados permanece alta no Brasil, mesmo diante do aumento de falências e encerramentos precoces. De acordo com a pesquisa “Sobrevivência de Empresas”, divulgada em junho de 2024 pelo Sebrae, apenas 6% dos empreendedores buscaram algum tipo de orientação profissional, como consultorias formais ou programas de mentoria, ao longo do último ano.

Os dados reforçam um padrão já identificado em levantamentos anteriores: a maioria dos donos de micro e pequenas empresas ainda toma decisões com base na própria experiência ou em conselhos informais, muitas vezes desatualizados ou sem fundamentação técnica.

Para Marcos Pelozato, advogado, contador e mentor empresarial com 14 anos de atuação em reestruturação de negócios, o baixo índice de adesão à

mentoria revela uma lacuna significativa na cultura de gestão do país. “A atuação preventiva ainda é desprezada. Muitos empresários só procuram ajuda quando a situação se torna insustentável, e isso limita drasticamente as chances de recuperação”, afirma o especialista, que já acompanhou centenas de casos de reorganização financeira no setor produtivo.

A falta de preparo técnico, segundo ele, tem implicações diretas sobre a sobrevivência das empresas, especialmente em contextos de instabilidade econômica ou queda no faturamento. “Uma mentoria eficaz permite mapear riscos, redesenhar estratégias e adotar modelos de gestão mais sustentáveis. Contadores e advogados que se preparam para oferecer esse tipo de suporte atuam como verdadeiros agentes de transformação nos negócios dos seus clientes”, completa Pelozato.

O levantamento do Sebrae indica que a taxa de mortalidade de empresas no Brasil segue elevada nos primeiros anos de atividade. Entre os principais fatores apontados pelos próprios empresários estão dificuldade de acesso ao crédito, má gestão financeira, falhas no

planejamento e ausência de orientação especializada.

Diante desse cenário, a mentoria deixa de ser um custo adicional e passa a ser um investimento estratégico para quem deseja crescer de forma consistente e evitar o caminho da recuperação judicial.

O desafio, no entanto, está em superar o preconceito ainda presente entre muitos gestores, que associam a busca por ajuda à fraqueza ou ao fracasso. “O mercado está mudando, e quem não se adapta acaba ficando pelo caminho. Formações práticas voltadas à reestruturação empresarial são cada vez mais procuradas por profissionais que entenderam que não basta saber operar: é preciso saber conduzir”, conclui Pelozato.

A pesquisa do Sebrae foi realizada com base em entrevistas com empresários de todas as regiões do país e apontou que, entre os que fecharam as portas, mais de 70% não haviam passado por nenhum tipo de capacitação ou orientação especializada desde a abertura do negócio.