

ADMINISTRAÇÃO QUE TRANSFORMA O PAÍS

Revolução construída com resultados

» PATRICK SELVATTI

A Hplus Hotelaria, com mais de 24 anos, 800 colaboradores, 18 hotéis e R\$ 1 bilhão em patrimônio, tem na inovação sua aposta estratégica. Segundo João Paulo Rocha, head de Negócios, a hospitalidade sempre foi intensiva em mão de obra e acolhimento, mas “o que mudou é que deixou de ser suficiente”. Ele explica que a jornada do hóspede começa nas redes sociais, com perguntas cada vez mais específicas. “Responder nesse nível de detalhe, em escala, com 80 mil interações por mês, não se resolve contratando mais gente. Resolve-se com processo, dado e tecnologia sustentando as pessoas”, pondera. Na Hplus, a demanda por IA partiu da própria CEO, Ana Paula Faure, que cobrou propostas de todas as diretorias. “Quando a pauta nasce no topo, ela deixa de ser iniciativa isolada e passa a ser estratégia da companhia”, ressalta.

O grupo investiu em duas frentes: precificação (revenue management) e automação financeira. “Vender diária de hotel se aproximou muito de vender assento de avião”, compara João Paulo. A modernização do revenue começou em 2016, mas o salto veio em 2022, com dados e maturidade da equipe. “Tecnologia não entrega no dia da instalação; entrega quando a operação aprende a usá-la”, enfatiza. No financeiro, robôs capturam notas fiscais da Secretaria de Fazenda (Sefaz) e alimentam o ERP, com validação humana obrigatória. O projeto começou em 2026 e, segundo ele, “a automação assume o trabalho repetitivo e a decisão continua com pessoas. Em pagamento e classificação contábil, não abrimos mão da checagem humana”.

O maior desafio foi cultural, com a insegurança gerada por sistemas novos. “Adoção não se decreta por comunicado interno; constrói-se mostrando resultado”, afirmou. E os resultados vieram:

Ed Alves/CB/D.A Press



O head de Negócios da HPlus Hotelaria, João Paulo Rocha, defende que a adoção da tecnologia se constrói mostrando números positivos



Quando a pauta nasce no topo, ela deixa de ser iniciativa isolada e passa a ser estratégia da companhia

João Paulo Rocha,
head de Negócios da
HPlus Hotelaria

no primeiro semestre de 2026, a diária média da Hplus em Brasília cresceu 8,5%, ante 2,8% do mercado. O RevPAR do setor caiu 1,5%, enquanto o da Hplus cresceu 1,1% — diferença de 2,6 pontos percentuais. “Em um mercado que reduziu, crescer significa ganhar participação, e é isso que dá segurança sobre a estratégia adotada”, conclui.

Letramento digital

Para Gustavo Bodra, executivo de tecnologia com passagens como CTO da StartSe e da Bridgen.ai, a distância entre a operação e os conselhos mostra um diagnóstico equivocado sobre a inteligência artificial. “Isso reflete uma lacuna de letramento digital real”, aponta. Ele destaca que muitos con-

selheiros consomem relatórios genéricos sobre o tema, mas não possuem a base técnica necessária para filtrar o que é valor real do que é apenas ruído de mercado. “Sem esse filtro, o conselho acaba refém de apresentações da diretoria ou de consultorias externas, sem capacidade de questionar se a estratégia adotada traz vantagem competitiva sustentável”, diz, sublinhando que essa visão superficial ajuda a explicar por que quase 70% das empresas não têm comitê de transformação digital e por que a falta de prioridade estratégica lidera os entraves do setor.

De acordo com Bodra, a IA só deixa de ser um tema técnico quando o conselho entende que ela é a base de um novo modelo operacional. “Não estamos falan-

do de comprar licenças de software ou automatizar tarefas básicas. Estamos falando de reconfigurar a estrutura de custos, a forma como a empresa gera receita e como ela se relaciona com o cliente”, destaca. “Ignorar a IA, hoje, é acelerar a obsolescência da empresa frente a competidores que já operam com uma base tecnológica muito mais robusta”, alerta.

Sobre o perfil do novo conselheiro, Bodra é direto: “Não é sobre ter alguém que saiba programar, mas alguém que saiba identificar se uma estratégia de IA é viável e escalável”. A recomendação final para presidentes de conselho é: “Tratar a IA como uma pauta de transformação de modelo de negócio, e não como uma compra de tecnologia”, finaliza.