

# Inovação da Tradição e Sustentabilidade de Estratégias Culturais: a Hotelaria no Circuito do Carnaval da Bahia

---

*Carlos Alex de Cantuária Cypriano<sup>1</sup>*

**RESUMO:** A partir da existência de uma relação histórica entre o papel da hotelaria e o evento sociocultural, e da existência de um componente tradicional intrínseco à hospitalidade, investiga-se a forma dessa relação num recorte histórico do carnaval em relação ao desenvolvimento econômico e às estratégias adotadas por dois hotéis tradicionais de Salvador (Brasil), localizados no circuito do carnaval. Dessa investigação percebe-se a possibilidade de uma alternativa estratégica inovadora e sustentável na medida em que integre a modernidade do carnaval-negócio com a tradição, e baseie sua atuação em aspectos de natureza cultural, garantindo a reprodução do evento carnaval.

**PALAVRAS-CHAVE:** Hospitalidade; hotelaria; tradição cultural; estratégias; inovação; sustentabilidade.

*ABSTRACT: From acknowledgement of an historical relation between the hotel's role and the socio-cultural event, and recognizing the existence of an intrinsic hospitality traditional component, the paper proposes to investigate the form of this relation in a carnival's historical view with respect to economic development and the strategies adopted by two traditional hotels at the Salvador (Brazil) situated in the Carnival's coreplace, through a innovative and sustainable perspective. Proceeds from this study an strategic alternative to lodging enterprises, innovative as links the modernity of Carnival-business with the tradition, and sustainable as founds its attitudes in aspects of cultural nature, assuring the event reproduction.*

**KEY WORDS:** Hospitality, hotels; cultural tradition; strategies; innovation; sustainability.

---

<sup>1</sup> Mestrando em Administração pelo Núcleo de Pós-Graduação em Administração - NPGA/UFBA.  
End para corresp.: Av. Reitor Miguel Calmon s/n - Salvador - BA - Brasil. Tel.: (071) 237-4544 ramal 221.  
E-mail: alexc@canudos.ufba.br.

## O que a Hotelaria tem a ver com o Carnaval no Brasil?

A resposta a essa pergunta, num primeiro instante, viria colada aos esforços em prol do desenvolvimento turístico nacional – incluindo-se aí, de forma incipiente, o turismo interno – e do trabalho de promoção do *produto Brasil* no Exterior. Em virtude desse esforço de divulgação de eventos, o carnaval espetáculo – desfile das escolas de samba – do Rio de Janeiro já está consagrado, e o carnaval da Bahia, fenômeno singular de natureza popular e participativa, vêm assumindo posição destacada.

Entretanto, ao lançar-se um olhar mais apurado sobre o papel histórico exercido pela hotelaria em relação ao carnaval, percebe-se entre os dois a existência de um *relacionamento bem mais antigo e íntimo*, que muito ultrapassa, em termos de serviços, a mera oferta de hospedagem e a potencialização da sempre mencionada *vocação turística do país*, ou o simples aproveitamento mercadológico de um evento tradicional com o intuito de realizar ganhos adicionais.

Trata-se de um espaço que sempre esteve ligado à realização de eventos de natureza artística-cultural, tanto pela utilização de suas dependências quanto por propiciar a formação de vínculos sociais e políticos, “um espaço de convívio” (Belchior e Poyares, 1987).<sup>2</sup>

Em relação ao carnaval, a hotelaria sempre abrigou bailes tradicionais, pré-carnavais, associações carnavalescas etc. Pode-se dizer que, historicamente, e não somente em Salvador, os hotéis sempre foram *um local de festejo e reunião*, tanto quanto *um lugar de comer e dormir*, a depender de quem os utilizam. Essa característica decorre, em parte, do sentido evolutivo que a hotelaria tradicional teve no país e, noutra parte, do fato que a função essencial da hotelaria consiste na prática da *hospitalidade*.

Segundo o Mundo Antigo, a hospitalidade é uma “virtude divina e civilizadora”, significando que, hospedar figura como uma das virtudes essenciais da natureza humana, podendo configurar-se em determinados momentos da história das civilizações, desde a forma de um contrato até como um dever moral e sagrado.

Com o passar do tempo e o desenvolvimento de novas formas de produção e estruturas sociais, a hospitalidade desenvolveu diversas modalidades de prática, sendo que uma delas – a hospitalidade comercial – em que os interesses sobrepujam a virtude, mais se desenvolveu em nosso tempo.

Entretanto, apesar desse caráter comercial, nos primórdios desse desenvolvimento a qualidade da hospitalidade decorria do empenho daquele que hospedava

2. Belchior e Poyares fornecem visão bastante ampla do processo de formação da hotelaria e do movimento social em torno desse espaço. Muito embora essa visão seja restrita à cidade do Rio de Janeiro, é possível ser expandida para a compreensão geral do fenômeno em nível nacional. Pierre Verger (1981) ao descrever as condições de hospedagem e alimentação disponíveis aos visitantes da cidade, corrobora com o sentido da evolução das casas de pasto para hospedarias e hotéis, além da vocação festiva e gregária desses estabelecimentos.

em “dispensar uma acolhida à altura daquela imposta pelo dever” (Belchior e Poyares, 1987).<sup>3</sup>

A questão permanece e vem destacando-se nos estudos estratégicos, sendo *abordada* de várias formas, como na tipologia de situações turísticas proposta por Cohen (1979) e na “atmosfera caseira” de Hohnen (1995).

O carnaval, por seu lado, é um fenômeno de cultura popular, no qual o processo de memória coletiva é responsável pela sua reatualização e pela permanência de sua natureza popular (Ortiz, 1985).<sup>4</sup> Porém, ao longo do tempo o carnaval vem se transformando e se deslocando espacialmente, assumindo e reassumindo feições sociais e econômicas que o diferenciam e o modernizam. Surgem novas formas de articulação, novos atores e arranjos institucionais, formas de ocupação, diferenciação e ampliação do uso do espaço urbano.<sup>5</sup>

Como não poderia deixar de ser, o desenvolvimento deste trabalho dá-se em um contexto em que a preocupação de ampliação do fenômeno carnaval pode significar que o fator econômico sobrepuje o cultural, colocando em risco a preservação da sua memória coletiva popular.

O período de carnaval é associado à hotelaria como um dos melhores momentos de realização, com ocupação total de suas unidades habitacionais – U.H., significando também substancial aumento nas vendas de alimentos e bebidas.

Diante dessas relações, presume-se que a possibilidade da hotelaria constituir-se numa categoria de análise do carnaval é pertinente e relevante, tanto quanto é possível analisar as mudanças da mesma sob a perspectiva do carnaval.

Outra característica básica da hotelaria é sua *imobilidade*, ou seja, a hotelaria mantém uma relação intrinsecamente dependente com o espaço urbano que ocupa.

Por outro lado, a *mudança inovadora* é inerente ao “fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico” (Schumpeter, 1982), criando uma problemática que precisa ser enfrentada pela hotelaria.

Também se pode dizer que a atividade hoteleira se realiza no âmbito humano, ou seja, é *feita por e para as pessoas* e seu sentido é o de abrigar, cuidar.<sup>6</sup>

3. Esses autores dão essa dimensão de dever da hospitalidade, independentemente da modalidade de hospedagem desenvolvida (comercial, familiar, religiosa, compulsória, rústica etc.).

4. Renato Ortiz faz considerações a respeito da natureza de fenômenos populares/folclóricos, das quais nos apropriamos para compreender o carnaval. Uma característica do popular é seu aspecto plural, heterogêneo, fragmentado, mantido sob a égide de uma tradição que garante a estrutura do fenômeno, sua realização e a transmissão do conhecimento, mesmo sofrendo as mutações impostas pelo tempo. Por isso é fundamental que o evento esteja vinculado a um ou mais grupos sociais que encarnam essa tradição, enquanto o esquecimento se vincula às dificuldades de manter a coesão desses grupos. O evento é composto e estruturado através da atuação de atores com posições e papéis previamente determinados, tal encenação se atualiza na sua própria execução e repetição, é a memória coletiva, transformada em vivência, encarregando-se do aprendizado e da transmissão, permitindo sua manutenção e funcionamento.

5. Os trabalhos de Loiola e Miguez (1995) e de Nobre (1978) oferecem excelente panorama do caráter inovador e das transformações históricas, econômicas e sociais, que ocorrem no carnaval baiano, bem como relaciona o deslocamento e apropriação espacial com a diferenciação social que o carnaval submete à cidade.

6. A consistência desse sentido é corroborada também por abordagens funcionalistas, através da aspiração pela “real home-away-from-home”.

Utilizando-se a definição de desenvolvimento proposta por Mendes (1995), “como a criação de condições tendentes à produção do ser humano em sua integridade”, e a categoria envolvimento definida “como as articulações do ser humano com o ambiente, (...) e resultante da simpatia do ser humano pelas coisas que o cercam”; é lícito perceber como inovador o exercício do sentido tradicional da hospitalidade, em que a simpatia proposta é “mais que mera fruição sentimental (...) a ação de (res)guardar, acudir, (a)colher”.

A sustentabilidade se baseia no atendimento de dois conceitos-chave constantes da definição clássica de desenvolvimento sustentável, oriunda do Relatório Brundtland (Nosso Futuro Comum): necessidades e limitações (Mendes, 1995).

De acordo com Leis e D’Amato (1995), as possibilidades de transformação do movimento ambientalista, tanto numa dimensão ética quanto noutra de ordem vivencial-psicológica, residem numa idéia de retorno, de (re)criação, em que limitar o fato econômico e atender necessidades de ordem espiritual/psíquica carecem ser harmonizadas.

Sachs (1995), ao propor novas estratégias de desenvolvimento, também estabelece a necessidade de uma “harmonização de objetivos” econômicos, sociais e ecológicos, a partir de uma superação do economicismo, “que sobrestima a importância da competitividade”, e da busca de uma axiologia universal, capaz de “reconhecer o passado vivo, mas voltada para o futuro”.

Conciliar o fenômeno do desenvolvimento econômico schumpeteriano com a perspectiva de sustentabilidade exigida pela agenda mundial, consiste numa possibilidade que poderia ser realizada com o auxílio do pensamento de Mendes (1995), ao evidenciar no mandamento bíblico – “Deus tomou o homem e o colocou no jardim do Éden para o cultivar e o guardar” (Gênesis 2,15 apud Mendes, 1995) – o desequilíbrio entre as categorias correlatas de desenvolvimento e envolvimento, quando o *guardar* tem caráter complementar ao *cultivar*.

Embora a atividade inovadora schumpeteriana se baseie na oposição às “condutas de costume” e o comportamento do empreendedor “na natureza do modo habitual de pensar e sua função de poupar energia”, o fenômeno de liderança empreendedora não abdica, “até certo ponto, da tradição, do planejamento e da racionalidade consciente”, cuja falta é mais sentida numa situação de fluxo circulatório. Conhecer o “ambiente social e natural” é pertinente aos requisitos do empreendedor.

A possibilidade de incorporar a qualidade de sustentável ao desenvolvimento é permitida a partir da limitação do contexto em que a ação motivada economicamente é produtora do desenvolvimento. E muito embora a motivação do empreendedor “consista precisamente em romper com a velha tradição e criar uma nova”, não deixa de se circunscrever ao âmbito da ação econômica e às suas conseqüências morais, culturais e sociais (Schumpeter, 1982).

### Método e Intenções

Este trabalho foi conduzido, considerando a perspectiva histórica, onde o

hotel desempenha um papel social, como lugar de convívio, de festa, de reunião, levando em conta a hospitalidade como virtude essencial na prática hoteleira; e contemplando outra perspectiva, funcional, em que o hotel é um negócio de feição capitalista, submetido às leis de mercado, em busca de resultados positivos de sua operação que possibilitem sua sobrevivência e ampliação.

Baseado em observações, também foi aplicado, de forma acidental (Goode, 1973), um pequeno questionário aos hóspedes e realizadas entrevistas com a direção, a gerência e alguns antigos funcionários dos hotéis em estudo. Mais do que afirmar qualquer proposição, a intenção do trabalho foi visualizar algum comportamento tendencial e confirmar algumas declarações obtidas nas entrevistas.

Considerando o fato inovador presente na transformação do carnaval de Salvador num megaevento/negócio, e considerando que o desenvolvimento do turismo, dado o caráter ambíguo de suas externalidades, tem estado na pauta da discussão acerca da sustentabilidade, investigou-se a abrangência da inovação schumpeteriana em relação à hotelaria e sua capacidade de contribuir de forma sustentável diante do quadro expansionista do carnaval.

Na prática, pretende-se perceber o quê o carnaval-negócio representa para a hotelaria e que vínculos se estabelecem entre a hotelaria e o carnaval de Salvador.

### Os Hotéis do Circuito do Carnaval

Dentro deste cenário – situação dos fatos e cena do carnaval – escolheu-se focalizar tais indagações sobre dois hotéis da cidade de Salvador, ambos, em virtude de suas localizações privilegiadas, *imersos* no chamado *circuito tradicional* do carnaval baiano, e portadores de longa tradição na hotelaria local.

Um deles o Palace Hotel, primeiro hotel de luxo a funcionar em Salvador, erguido em 1930, fruto do desejo do comendador Bernardo Martins Catharino em dotar a cidade de um hotel de categoria e luxo, à sua altura, mas funcionando somente em 1935, posto que na época não havia demanda para um hotel daquele porte e tampouco quem ousasse colocá-lo em funcionamento.

O outro, o Hotel da Bahia, comprado do governo estadual em 1979 pela Varig através de sua controlada Cia. Real de Hotéis, hoje Rede Tropical de Hotéis, foi fechado para reformas no mesmo ano e reaberto em 1984. Foi inaugurado em 1950 pelo governador Otávio Mangabeira, movido pela mesma necessidade dantes, mas já com o intuito de fomentar o turismo na capital baiana. Produto de sua época, representa de forma emblemática uma contribuição da Bahia à construção da modernidade nacional.

Muitas características aproximam esses dois hotéis, além do motivo fundador. Conheceram época de fausto e outra menos venturosa. Serviram à aristocracia baiana, aos políticos do Estado e ilustres visitantes. Seus salões abrigaram shows, bailes e recepções de casamento; e seus apartamentos muitas noites de núpcias, até hoje lembradas e revisitadas.

O mesmo pioneiro, Alberto Bianchi, responsável pelo cassino que funcionou no Palace até 1946, quando o presidente Dutra proibiu o jogo no país, foi o arrendatário do Hotel da Bahia por aproximadamente dezoito anos.

Em relação ao carnaval, as semelhanças, analisadas a seguir, são ainda maiores.

Com sete andares e 110 apartamentos, o Palace Hotel situa-se de forma privilegiada na confluência de duas importantes ruas do centro da cidade. De um lado a rua Chile, cartão de visita da cidade até meados dos anos 60, e do outro a rua da Ajuda. Quem quer que vá ou venha pelo centro para o Terreiro de Jesus, praça da Sé, av. Sete ou praça Castro Alves, acaba passando pelo Palace.

Era assim que o carnaval inteiro desfilava pelas suas portas, desde o tempo dos corsos, dos préstitos, dos mascarados e do lança-perfume até quando o palanque oficial da prefeitura ficou instalado na praça Municipal, ou então até 1986, quando um trio perdeu os freios na descida da Castro Alves matando foliões, ensejando a que os trios não mais subissem a Praça e passassem a retornar do Edifício Sulacap.

Desde seu primeiro momento de existência, o Palace esteve ligado à vida cultural e social da cidade, não só com o jogo no cassino que funcionava nos seus salões, mas também pelos espetáculos musicais e bailes que lá ocorriam. Todos os artistas que por Salvador chegavam, apresentavam-se no Palace.

Durante o carnaval as varandas do primeiro andar eram, sem dúvida, local disputado e privilegiado para assistir ao desfile do curso, das pranchas, das associações, com seus carros alegóricos, e mais recentemente à passagem dos trios elétricos e blocos. Ainda hoje, as varandas mantêm-se atraentes como local para apreciar o carnaval, mesmo que apenas os trios independentes, os blocos e afóxés que saem em desfile pelo Terreiro de Jesus, continuem passando pela rua Chile.

Os clientes, gente da própria cidade ou do interior em sua maioria, deixavam as reservas já feitas no ano anterior, todos se conheciam, imperando “um clima familiar”.<sup>7</sup> O restaurante e salões não comportavam o movimento, “nós tínhamos que segurar a porta para não deixar gente entrar”. No térreo, o salão de chá e a sala de leitura permaneciam abertos ao público durante os três dias e a animação era intensa. Atualmente, desse espaço permanecem apenas o saguão de entrada, a recepção e o escritório da diretoria, sendo que o restante foi transformado em lojas de aluguel.

À noite, os bailes eram no salão superior, surgindo depois as batalhas de confete pela manhã nos clubes. Com o crescimento da cidade e sua população, o salão do térreo foi fechado ao público.

Na fase seguinte, a do trio elétrico, a própria entrada social era fechada e protegida por um tapume. O acesso se fazia pela portaria de serviço, na rua da Ajuda. Tal expediente durou até 1995, pois “chegamos à conclusão que com o deslocamento do carnaval, deixou de haver essa necessidade, e vamos voltar à moda antiga para ver o que acontece”.

Mais recentemente, na fase dos blocos de trio, a passagem pelo hotel significava uma parada para a saudação aos turistas e à mídia hospedada no Palace, e quando dois trios se encontravam, um subindo a rua da Ajuda e outro descendo a do Chile, era inevitável um duelo de guitarras levando o povo ao êxtase, “você não imagina como é contagiante ver o povo nas sacadas, brincando ao passar dos blocos”.

Os clientes continuavam habituais, originando-se, em sua maioria, ainda em Salvador. Hospedavam-se no hotel, muitas vezes em dois apartamentos, traziam os pais, que apreciavam o carnaval e cuidavam dos netos, enquanto os filhos pulavam na rua. Para os mais velhos representava segurança e comodidade, dispensando os deslocamentos do centro da cidade para casa.

Também a mídia ficava hospedada no Palace, por causa do desfile oficial e da proximidade do palanque da prefeitura. O carnaval chegou a ser transmitido diretamente do Palace, quando as rádios montavam seus equipamentos nas dependências do hotel e suas antenas no terraço.

O único bloco ao qual era permitido, formalmente, o acesso ao restaurante durante o carnaval era “Os Internacionais”, que o utilizavam como ponto de apoio, enquanto o bloco fazia a volta na praça da Sé.

“No percurso não havia um mictório decente, tinha dias que eles saíam com as esposas, era uma loucura! Duzentas pessoas ao mesmo tempo, (...) só oferecíamos dois pratos, que pré-preparávamos – filé ou frango com fritas, de boa qualidade, saudável, num ambiente decente, higiênico. Hoje não vêm mais. Os carros de apoio têm banheiros, sanduíches – é o tempo do *fast-food*”.

Como se vê, pode-se dividir a história do Palace em relação ao carnaval em três fases: a primeira do tempo de se “ver o carnaval” com os préstitos e os bailes de salão; a segunda de “se pular o carnaval” de rua, com os blocos e o trio elétrico; e a fase atual, “do *fast-food*”.

O hotel sempre mantém 20% das U.H. livres no carnaval, para seus clientes de empresas conveniadas, e clientes habituais do restaurante. “É altamente desagradável um cliente desses fazer um pedido e você dizer: ‘– Não tem!’ Seria um desrespeito ao cliente”. Os clientes de carnaval foram diminuindo, hoje são poucos.

A clientela atual é formada por estrangeiros, sozinhos ou em pequenos grupos, e pessoas que vão sair no carnaval e querem um ponto de apoio. O número de pessoas de outro lugar que não seja de Salvador aumenta a cada ano. Grosso modo, são 40% de estrangeiros, 30% hóspedes de outras cidades e Estados, 20% de empresas e *habitués* e 10% de foliões soteropolitanos. O número de estrangeiros vem crescendo, após o processo de revitalização do Centro Histórico de Salvador.

O hotel não desenvolve nenhuma estratégia de marketing específica, pois estar dentro do circuito representa uma vantagem em relação à concorrência. Na verdade, todo o marketing do Palace baseia-se na qualidade de seus serviços e na tradição de seus 60 anos de funcionamento ininterruptos. Cuida de uma carteira de clientes habituais e empresas conveniadas que garante a maior parte de sua taxa de

7. Os trechos entre aspas foram colhidos nas entrevistas.

ocupação e praticamente não participa do que se chama *hotelaria de mercado*.<sup>8</sup> A venda de balcão é responsável por boa parte do restante da taxa de ocupação.

O carnaval sempre é vendido na forma de pacote de sete diárias, cujo valor equivale ao preço de tabela. A razão do pacote é garantir a venda do período inteiro e compensar o período de bloqueio do apartamento anterior ao carnaval.

Atualmente, o movimento, o horário e o quadro de pessoal do restaurante pouco se alteram em relação ao movimento normal, uma vez que o restaurante é bem movimentado durante a semana para o almoço. O acesso de pessoas não hospedadas durante o carnaval é permitido, mas “a gente faz um critério de seleção com base no visual, pelo sentimento – geralmente funciona”.

A única alteração que o carnaval provoca é com relação à contratação de dois seguranças. Mas, “a partir do segundo dia a gente se familiariza com a fisionomia e com os hábitos dos hóspedes”, a portaria e recepção praticamente voltam à rotina.

No Palace trabalham setenta funcionários. Há preocupação em não contratar pessoal extra, pois é justamente nesse período que os controles se tornam mais difíceis, sendo necessária a experiência e o conhecimento para contornar e resolver os problemas eventuais. Os estoques e a manutenção também são objetos de maiores preparações e atenções durante o carnaval. A preocupação e o respeito com a clientela habitual é flagrante.

Os problemas se resumem à chegada e partida de hóspedes durante o período, uma vez que o trânsito de veículos é proibido, exigindo a montagem de “esquemas” para compensar tal dificuldade. Comportamento inconveniente de hóspedes, entrada de acompanhantes, não demandam maiores preocupações.

Segundo a direção do Palace, a alta ocupação do período do carnaval é contrabalançada pelo bloqueio antecipado em 3 ou 4 dias do apartamento e pela ocupação extremamente baixa no período subsequente ao carnaval. Além disso, as despesas variáveis, como água, energia demandada e café da manhã, aumentam mais que proporcionalmente ao aumento da ocupação. “Hoje, para nós, o carnaval pouco altera a rotina e o resultado”, resume, enfaticamente, a direção do Palace.

Inaugurado em 1950, o Hotel da Bahia nasce no mesmo ano do trio elétrico e com ele se identifica, também trazendo consigo a marca da inovação. Se este último revolucionaria o carnaval baiano, o Hotel da Bahia introduziria um conceito moderno de hotelaria em Salvador. Nos aspectos arquitetônicos e construtivos, suas U.H. eram todas equipadas com banheiros, o que diferia do Palace. Dispunha de equipamentos como piscinas, saunas, bares, boate, salões de convenções e de jogos. Seus serviços, entretanto, acompanhavam o estilo tradicional, sendo que muitos de seus funcionários foram recrutados do Palace. Somente após a reforma e venda à Varig, passou a adotar um padrão internacional de hotelaria e serviços, e uma posição de *hotelaria de mercado*.

8. Para a hotelaria de mercado não existe propriamente uma definição, mas se diz no jargão turístico, dos hotéis modernos com padrão de hospedagem e serviços convencionais que disputam posição no mercado turístico formal, ou seja, aquele formado por agências de viagens, operadoras turísticas, grupos, companhias de aviação, turismo de negócios e de eventos etc., através de mecanismos de segmentação de produtos e de preços.

Hotel de tradição, sua história sempre esteve ligada à da aristocracia local, que aqui realizava suas comemorações e ainda hoje retornam. Em sua boate, está o mural de Genaro de Carvalho, artista plástico precursor do movimento modernista baiano. Ponto de parada obrigatória na noite do *jet set* baiano, testemunhou muitas histórias dessa sociedade e de seus tipos.

O Galo Vermelho, baile pré-carnavalesco também realizado na boate, foi durante muito tempo uma espécie de abertura do carnaval de Salvador.

O hotel abrigou várias agremiações carnavalescas, que utilizavam suas dependências, como o Bloco do Barão, que organizava uma feijoada comemorativa no hotel, ou outros que simplesmente saíam em desfile de lá, como o Bloco do Jacu e o Bloco Mordomia. “Os Internacionais” ainda mantém uma permuta de hospedagem por publicidade em seu trio.

Situado no Campo Grande, atual portão de entrada principal do circuito tradicional do carnaval, ponto de partida e chegada dos blocos de trio, local do palanque oficial da prefeitura e de coordenação do megaevento carnavalesco, mas que, em outras épocas do carnaval, já foi local de “dar um tempo para aquecer as turbinas”, “de tomar uma para encarar a Avenida”, ou local mais calmo “de se levar a família e as crianças para brincar o carnaval”. Hoje, o hotel é tão central que há dois anos a Sala de Imprensa da Prefeitura funciona em seu *lobby*.

No carnaval a ocupação de seus 292 apartamentos é sempre de 100%. Ao longo de uma semana, 600 hóspedes, fora os acompanhantes e co-tríplica já sabe e começamos a preparação com 30 a 45 dias de antecedência”.

O hotel tem uma taxa de ocupação média que varia entre 60% a 65%, chegando a 75% em janeiro e fevereiro e a 70% em julho e agosto. O mês mais fraco é maio com 35%. Quando o hotel fica lotado, por ocasião de um grupo maior ou de um *charter*, a permanência é de 2 a 3 dias somente. A ocupação plena durante a semana de carnaval constitui-se em fato singular na atividade anual do hotel, carecendo, portanto, de ser tratado com antecedência e cuidados.

Os hóspedes são, em sua maioria (80%), de Salvador. São pessoas que querem ficar próximas ao carnaval para brincar, clientes cativos. Gente ligada ao negócio do carnaval, artistas, dirigentes de blocos, autoridades e parte da mídia. Um grupo de São Paulo e alguns estrangeiros completam a ocupação do hotel, também clientes habituais de carnaval.

“Vender o carnaval” não configura nenhum problema. As reservas feitas com antecedência de um ano são confirmadas e o pagamento é antecipado.

Um pacote de 5 ou 6 dias com preços que equivalem ao preço de tabela, sempre foi a forma utilizada para vender o carnaval. Entretanto, em 1996 a estratégia foi aumentar o preço do pacote de forma a derrubar a taxa de ocupação para a faixa de 65% a 70%, com o intuito de evitar a superlotação e os problemas de qualidade de serviços decorrentes da mesma. Com isso, a rentabilidade bruta da operação melhorou, evitando-se o aumento do custo variável por hóspede. Também foram incluídas três refeições, além do café da manhã. Tal estratégia implicou majoração de, praticamente, 100% em relação aos preços de tabela para o período.

Para enfrentar a maratona do carnaval, as adaptações e os arranjos são vários e envolvem praticamente todos os setores do hotel. Os apartamentos são bloqueados dois dias antes, e preciso atender hóspedes com necessidades específicas. O hotel é isolado por um tapume. O acesso só é permitido mediante a apresentação de credencial especial ou do cartão de identificação de hóspede.

Durante o carnaval são contratados em torno de 20 pessoas para reforçar a segurança do hotel, mais 10 garçons e 6 ascensoristas, que se somam aos 200 funcionários da empresa, os quais ainda fazem horas extras. Os serviços temporários são feitos, normalmente, por pessoas conhecidas que já trabalharam na empresa. O setor administrativo não trabalha e as gerências fazem plantão.

O setor de A&B monta o “bar da mangueira” que junto com o bar da piscina são os *points* mais movimentados do hotel, funcionando até de madrugada. A estratégia de venda, inclui drinks, petiscos e refeições leves com preços especiais, mais baratos e competitivos. O café da manhã é servido no Salão Vitória, por ser maior, enquanto no *coffee-shop* funciona o restaurante com serviço de *buffet* para almoço e jantar. A inclusão de refeições no pacote garante receita para A&B capaz de assumir os custos do *buffet*, embora o faturamento no período responda por maior participação no faturamento total da empresa.

As dificuldades de acesso também exigem um esquema. Porém, o que mais dá trabalho é controlar o acesso de estranhos, amigos e acompanhantes de hóspedes e convidados ao hotel. Só nas entradas ficam três seguranças e um mensageiro, sistematicamente dificultando esse acesso e em comunicação permanente com a segurança interna que se preocupa em manter o volume e fluxo de pessoas suportável, principalmente, nas áreas da piscina e mangueira.

As vantagens que o carnaval traz para a organização são de natureza pecuniária. É um período para ganhar dinheiro – sempre foi e continuará sendo –, sem necessitar esforço de venda. Segundo um de seus gerentes, “mesmo antes dessa fama, o hotel já ficava cheio, pois quem gosta da folia vem prá cá!”.

### Semelhanças e Diferenças em Perspectiva

A pesquisa realizada confirma a importância da localização dos dois hotéis em relação ao carnaval no processo de escolha feito pelos hóspedes e confirma o tipo de público que cada um hospeda: visitantes, estrangeiros e nostálgicos num, e foliões locais e turistas organizados noutro. A atitude de escolha do hotel coincide com a avaliação feita em relação ao carnaval atual, ou seja, uns preferem como era antes, enquanto outros acham que o carnaval está cada dia melhor.

No noticiário a respeito do carnaval, as matérias mercadológicas a respeito da ocupação dos hotéis do circuito ignoram a existência do Palace, apesar dele existir fazendo carnaval há sessenta anos. É como se o passado fosse representado pelo atraso, enquanto o presente desejável se projeta no moderno, no mercado.

O Palace Hotel registrou ocupação em torno de 80%, segundo seu gerente

de recepção. Visitado no começo da tarde, o restaurante já se esvaziava, nas sacadas algumas crianças, pois não havia o que apreciar.

O Hotel da Bahia, com a ocupação um pouco abaixo de 70% conforme foi planejado, recebeu reclamações devido ao preço do pacote, chegando a perder clientes habituais por isso. Visitado pela manhã, seu movimento limitava-se à área da piscina, e os funcionários achavam o carnaval “muito fraco”. Embora a reunião de avaliação ainda não tivesse ocorrido, já está estabelecido que, para o próximo ano, o preço do pacote excederá ao preço das diárias de tabela até no máximo 20%, para uma ocupação projetada de 80%.

O que se percebe, é que o papel desempenhado hoje pelo Hotel da Bahia, em relação ao carnaval, é semelhante ao que o Palace representou noutros tempos. A localização estratégica dos dois, a centralidade em relação ao carnaval é fator determinante para essa semelhança. Cada qual no seu tempo, abrigam um núcleo do carnaval, figuras emblemáticas como artistas, imprensa, dirigentes.

Deles, os trios, blocos e bandas, partem e retornam ou param para exibições exclusivas. Os hóspedes parecem ser os mesmos e a dinâmica específica de funcionamento copiada. Todos dois assumiram a mesma posição e papel simbólico em relação à sociedade de suas épocas, o de representar a aspiração modernizante de suas elites.

Por outro lado, com o movimento do carnaval em direção ao Campo Grande e, posteriormente, ao circuito alternativo Barra-Ondina, o Palace amarga o ostracismo, enquanto o Hotel da Bahia experimenta o auge da centralidade. Mas o que garante essa posição, que risco existe dos hotéis de Ondina, palco emergente do carnaval turístico, passarem a ocupar essa posição?

Julgar que apenas sua localização seja suficiente para manter sua posição, pode acelerar o processo pelo qual o Palace já passou, sem uma perspectiva atenuadora como a de revitalização do Centro Histórico e o *Carnaval do Pelô*.<sup>9</sup>

Se a reforma e a compra pela Varig significou uma ressurreição para o Hotel da Bahia, parece ter mudado também sua lógica de atuação em relação à hospitalidade e ao carnaval. Trata-se agora de aproveitar a oportunidade. A hospitalidade é um negócio, mas é justamente sua localização que foge à tendência verificada pelos hotéis de luxo que se instalam na Bahia pelos anos 70, juntos ao mar e próximos entre si. Esse esforço monopolístico atinge seu ápice com a estratégia restritiva usada para a venda do carnaval de 1996 que, longe de apostar na plena utilização de suas instalações para maximizar a produção, obedece mais a outras lógicas do negócio. Esse fato revela a existência de impedimentos culturais para o desenvolvimento de uma visão estratégica em relação ao ambiente externo. Tal vicissitude não permite à organização enxergar o processo de deslocamento do

9. Vale a pena reparar na importância do Carnaval do Pelô, com seu tipo decamaval do passado, como um nicho de mercado alternativo e perceber que apesar da aparência de festa homogênea e global ela é diversificada, particularizada. São expressões populares diferenciadas em que cada um participa e vivencia da sua maneira. Assim, até pela lógica de mercado o lado popular e tradicional da festa merece ser conservado.

carnaval em direção à Barra-Ondina e os problemas que poderão decorrer desse processo para a organização.

### Considerações Finais

Parece evidente o elo que une a hotelaria ao carnaval. A mudança de localização do palanque e a exclusão dos blocos de trio do circuito tradicional de passagem são conseqüências e não causas desse processo de deslocamento. O tamanho das carretas, a largura das ruas e as dificuldades de manobra, são fatores que explicam, apenas em parte, a mudança. O determinante desse deslocamento é a necessidade de mais espaço. O fenômeno se amplia, passa a ter feições de indústria, adquire a lógica de negócio, que supera a de diversão, de festa.

Qual o caráter desse deslocamento? Que fenômeno ocasiona, fundamentalmente, essa mudança? Um movimento inovador característico do *desenvolvimento* econômico, ou apenas substituição de uma lógica tradicional pela lógica de mercado, que favorece exclusivamente o *crecimento* econômico? Como recuperar e reintegrar o espaço tradicional que não se enquadra ao modelo global de modernidade?

Tais questões demandam um trabalho permanente de reflexão e questionamento por parte de todos atores implicados e interessados no carnaval.

Mas, independentemente do caráter da mudança, reforça-se a necessidade desses atores pensarem estrategicamente em relação ao ambiente, para que possam contornar situações adversas, coisa que o Palace vem conseguindo fazer ao longo desses sessenta anos de funcionamento. Seja modificando o segmento de mercado em que atua e pegando uma carona no Pelourinho e seu carnaval, seja contando com a possibilidade de reinserção do trecho Castro Alves-praça da Sé no plano do carnaval ou fazendo o marketing cultural da tradição (Cypriano, 1995).

No entanto, é através da prática da hospitalidade baseada no dever de bem servir, típico das tradições, e pautada na busca constante da estabilidade (Stahel, 1995), que se caracteriza um novo método de produção. É o envolvimento com as pessoas, enquanto uma nova qualidade de um bem, que configura o processo inovador, capaz de harmonizar objetivos econômicos e socioecológicos.

A possibilidade da hotelaria inovar pela tradição, ao recusar um movimento de resistência ou a existência de saudosismo, incorpora uma dimensão de modernidade, de coexistência da tradição com o moderno, configurando um quadro institucional que pode ser descrito como “tradição da modernidade”, marcado pela pluralidade da “modernidade-mundo”, superadora de conflitos e de antinomias como local/global, controle/participação (Ortiz, 1994).

O caráter de sustentabilidade dá-se tanto menos pelas questões da repartição, de não exclusão e de busca da estabilidade, contraditórias ao sentido do desenvolvimento mundial; quanto mais tais práticas se associem a uma mentalidade que possibilita a manutenção das fontes populares, representadas pela memória

coletiva e vivências, como garantias de reprodução da festa, essa sim capaz de derivar um processo redistribuidor.

Por outro lado, a postura apenas reativa, que a *hotelaria de mercado* vem adotando em relação às mudanças na cena do carnaval, parece representar um risco de perda de posição de mercado. Isto é, a adotar a conduta guiada apenas pelo interesse de aproveitar o momento de pico de consumo, a oportunidade oferecida, de manter-se à margem da face cultural-popular do carnaval, de privilegiar estratégias internas ao negócio, perdendo sua característica de local de convívio e o sentido da hospitalidade, denota a ausência de caráter inovador e desenvolvimentista, e coloca em perigo seu posicionamento estratégico na própria cena carnavalesca.

Não percebendo o passado nem o futuro, adota uma estratégia restritiva, típica de práticas monopolísticas dentro de uma perspectiva estacionária, conforme Schumpeter (1984), ao caracterizar o processo de destruição criadora.

A essência do carnaval pode e deve ser preservada, por causa dos significados culturais, históricos, ambientais. Muito embora a lógica econômica tenda a ser hegemônica, o inovador, que reposiciona a cada instante tal tendência, destaca-se precisamente por sua capacidade de incorporar, de fazer conviver as múltiplas lógicas presentes no negócio.

Os deslocamentos em busca de condições que garantam a ampliação do capital, sem considerar as variáveis socioculturais, é um erro de perspectiva, dadas as características particulares da própria atividade hoteleira.

Se o carnaval baiano é capaz de fazer o prazer conviver com o trabalho (Loiola e Miguez, 1995), é mister que sua hotelaria seja capaz de desenvolver-se harmonizando objetivos econômicos e socioecológicos ligados ao “nosso futuro comum”.

### Referências Bibliográficas

- BELCHIOR, E.O. e POYARES, R. 1987. *Pioneiros da hotelaria no Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: SENAC - D.N.
- COHEN, E. 1979. Rethinking the sociology of tourism. *Annals of Tourism Research*. Pergamon Press, v.6, n.1, p.18-35, jan./mar.
- CYPRIANO, C.A.C. 1995. Palace Hotel: a tradição começa pelo nome. NPGA/UFBA, *doc. de trab.*
- GOODE, W.J. e HATT, P. K. 1973. *Métodos em pesquisa social*. São Paulo: Companhia Editora Nacional.
- HOHNEN, M. 1995. Executive floors provide homey atmosphere. *International Hotel & Restaurant Trends*. Paris.
- LEIS, H.R. e D'AMATO, J.L. 1995. O ambientalismo como movimento vital: análise de suas dimensões histórica, ética e vivencial. In: CAVALCANTI, C. (org.). *Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável*. São Paulo: Cortez.
- LOIOLA, E. e MIGUEZ, P. 1995. Lúdicos mistérios da economia do carnaval baiano: trama de redes e inovações. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, ANPAD, v.1, n.1.
- MENDES, A.D. 1995. Envolvimento e desenvolvimento: introdução à simpatia de todas as coisas. In: CAVALCANTI, C. (org.). *Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável*. São Paulo: Cortez.
- NOBRE, M.T.R. 1978. Meandros da participação: formas de compartilhar espaço. *Ciência e Cultura*, São Paulo, SBPC, v.30, n.5.
- ORTIZ, R. 1985. *Cultura brasileira e identidade nacional*. São Paulo, Brasiliense.
- \_\_\_\_\_. 1994. *Mundialização e cultura*. São Paulo, Brasiliense.
- SACHS, I. 1995. Em busca de novas estratégias de desenvolvimento. *Estudos Avançados*, São Paulo: IEA-USP, v.9, n.25.
- SCHUMPETER, J.A. 1982. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico*. São Paulo: Abri Cultural.

- \_\_\_\_\_. 1984. *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- STAHEL, A.W. 1995. Capitalismo e entropia: os aspectos ideológicos de uma contradição e a busca de alternativas sustentáveis. In: CAVALCANTI, C. (org.). *Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável*. São Paulo: Cortez. p.104-127.
- VERGER, P. 1981. *Notícias da Bahia - 1850*. Salvador: Corrupio.

*Recebido em 24/8/96*

*Aprovado em 30/9/96*