A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais.

FOTO: SERGIO ZACCHI / VALOR

EM BUSCA DO HOTEL PERFEITO

A japonesa Chieko Aoki tem obsessão pelos detalhes. Foi assim que ela construiu cada uma das 24 unidades da rede Blue Tree – e chegou a um faturamento de R$ 325,5 milhões

POR JÚLIA PITTHAN

O relógio marca 14h30 no hotel Blue Tree Premium Faria Lima, em São Paulo. Chieko Aoki, 63 anos, ainda não almoçou. A presidente da rede pede um sanduíche quente. Dois funcionários arriscam sugestões:
- Club Sandwich?
- Eu não gosto muito.
- Peito de peru com queijo branco?
- Nossa, será que estou tão mal assim?

Chieko escolhe um simples queijo quente com tomate. Minutos depois, o sanduíche chega. Com seu *tailleur* rosa-claro e cabelo meticulosamente arrumado em um coque baixo, ela diz ao garçom: "Escuta, >

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais.

> **Não posso arrumar cada cama pessoalmente. Tenho de montar um quarto fácil de limpar e um bom procedimento, para que qualquer camareira possa reproduzir"**

você não vai me trazer uma bebida? Café com leite, por favor". Basta um gesto dela para que o funcionário arrume o bolso do uniforme. Atrapalhado, o rapaz erra o pedido e volta com apenas um café preto pequeno. Chieko então suspira: "Não é fácil".

Agradar à presidente da rede de 24 hotéis que faturou R$ 325,5 milhões em 2012 também não é uma tarefa fácil. Ela cobra da equipe o mesmo que sempre exigiu de si mesma: a perfeição. Nascida na província de Fukuoka, no Japão, Chieko veio com a família para o Brasil aos 6 anos de idade — mas nunca cortou o vínculo com o país natal. Formou-se em Direito pela USP (Universidade de São Paulo), mas acabou seguindo carreira em hotelaria.

Na década de 1970, ela conheceu o marido, o empreendedor japonês John Aoki — um dos acionistas dos hotéis Caesar Park. Em 1982, começou a trabalhar na rede e, a partir daí, talhou seu talento para liderar e administrar com foco nos detalhes. Ela também desenvolveu a capacidade de identificar oportunidades — entre elas, a de criar a rede Blue Tree Hotels, em 1997. Havia muitos cinco estrelas no Brasil, mas Chieko percebeu que crescia a procura por opções confortáveis, a preços menores. Não foi difícil conseguir financiamento para tirar o projeto do papel. "Eu já tinha um trabalho realizado que me dava credibilidade. As pessoas me procuraram querendo investir", afirma. Além da experiência, a empreendedora levou para o novo negócio uma equipe de 12 funcionários do Caesar — pessoas-chave para a expansão da operação.

BLUE TREE
FUNDAÇÃO
1997
SEDE
São Paulo
UNIDADES
24 hotéis
FATURAMENTO EM 2012
R$ 325,5 milhões

No modelo que montou, Chieko comanda uma empresa de administração — os hotéis são construídos com o dinheiro de investidores. "Fazemos a gestão como se fôssemos um fundo de bens de capital. Nós temos de ser rentáveis", afirma. A cobrança de resultados não assusta a presidente. "Se não temos pessoas exigentes ao lado, não crescemos. É só assim que nos tornamos mais criativos e eficazes."

Em 2012, a receita da rede Blue Tree teve um crescimento de 27,5% — o número ficou acima da média do setor para o período, de 10%, segundo a ABIH Nacional (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis). Para este ano, a meta é crescer 30% e iniciar a operação de 2.300 apartamentos. Há também a expectativa de assinar contratos que somem mais 2.800 quartos à rede em novos hotéis. Por trás dos números, que impressionam, está uma gestora que não se cansa de trabalhar — mesmo que as jornadas cheguem a 16 horas por dia.

Viagem sem férias

Apesar de trabalhar com turismo há mais de duas décadas, Chieko diz que não gosta muito de viajar. Nas férias, quando se hospeda em algum lugar, não consegue desligar. Continua com o olhar focado nos detalhes — principalmente nos problemas. "Se o hotel é ruim, eu mudo. Me faz mal", diz. Para alguém como ela, até ficar hospedada no luxuoso Waldorf Astoria, em Nova York, pode virar tortura: "É um bom hotel, mas apresentei quase 200 apontamentos de aspectos que achei errados ou malfeitos quando estive lá. Ficar trabalhando para a empresa dos outros não dá", diz.

A prática em identificar problemas permite que Chieko consiga comandar com destreza, a partir de São Paulo, uma rede espalhada pelas cinco regiões do Brasil. Não há uma agenda de visitas fixa às unidades. "Quando vou fazer uma palestra em alguma cidade, por exemplo, marco uma reunião. Depois de todos esses anos, só de chegar ao *lobby* já sei se o hotel está sendo bem administrado." A estratégia é pedir à equipe que elabore relatórios detalhados — e, a partir daí, fazer o trabalho de gestão.

Chieko aprendeu a importância de ser descentralizadora, mas criou modelos que podem ser facilmente replicáveis por seus funcionários.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais.

"Não posso amimar cada cama pessoalmente. Então, tenho de montar um quarto fácil de limpar e um bom procedimento para a arrumação, para que qualquer camareira nova possa reproduzir", diz. "Isso é administração."

Essa obsessão com os detalhes não impede que, eventualmente, algo saia do controle de Chieko. Foi o que aconteceu em 2005, durante um evento da Associação dos Magistrados do Estado de Pernambuco no Blue Tree Park, no Cabo de Santo Agostinho (PE). Pelo menos 30 hóspedes passaram mal — e a filha de um dos juizes, uma menina de 9 anos, acabou morrendo por intoxicação alimentar. Chieko viajou para acompanhar de perto o desdobramento do processo. Do episódio, ela tira algumas lições. A principal delas é que o zelo com os processos pode diminuir o impacto dos problemas, mas nunca evitá-los completamente: "Tanto nas coisas boas como nas ruins, se é algo que acontece dentro da sua casa, você é o responsável. É preciso estar sempre preparada".

ÁRVORE AZUL
O nome da rede é o significado do sobrenome Aoki em inglês: árvore azul.

Hotel dos sonhos

Chieko ficou viúva no ano passado. Não teve filhos e diz que, por conta disso, pode se dedicar cem por cento ao trabalho. Tem flexibilidade para viajar quando quiser, mas depois de uma semana já está cansada do "descanso" e logo retoma às atividades. Embora não tenha planos de aposentadoria, ela sabe que, em algum momento, precisará dar seu lugar a um sucessor. "Chega uma hora em que você mais atrapalha do que ajuda", afirma.

O sonho da empreendedora Chieko é "fazer o hotel perfeito". Seu Blue Tree dos sonhos não seria construído num lugar idílico — por exemplo, numa praia deserta. Estaria encravado num grande centro urbano. "Gosto de hotel de cidade", diz. Na visão da empreendedora, mais do que o cenário, o conceito de perfeição viria do padrão de serviço e de atendimento. "Quando você pedisse melão ou uva, seriam as melhores frutas que já provou." E, provavelmente, o melhor café com leite também.

MODELO DE NEGÓCIO
Em sentido horário, os hotéis da rede em Búzios (RJ), no Aeroporto de Congonhas (SP) e na Avenida Faria Lima (SP): as unidades do Blue Tree são construídas com dinheiro de investidores e administradas por Chieko Aoki

Reprodução deste artigo é exclusiva para fins educacionais.

Fonte: Pequenas Empresas & Grandes Negócios, São Paulo, n. 296, p. 60-63, set. 2013.