

ANDREA CILENE DE MATTOS

**DIRETRIZES PARA O DIMENSIONAMENTO DO NÚMERO
DE UNIDADES HABITACIONAIS DE HOTÉIS RESORT**

Dissertação apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do
Título de Mestre em Engenharia.

São Paulo

2004

ANDREA CILENE DE MATTOS

**DIRETRIZES PARA O DIMENSIONAMENTO DO NÚMERO
DE UNIDADES HABITACIONAIS DE HOTÉIS RESORT**

Dissertação apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do
Título de Mestre em Engenharia.

Área de concentração:
Engenharia de Construção Civil e
Urbana

Orientador:
Prof. Dr.
Claudio Tavares de Alencar

São Paulo
2004

FICHA CATALOGRÁFICA

Mattos, Andrea Cilene de

Diretrizes para o dimensionamento do número de unidades habitacionais de hotéis *resort*. / A.C. Mattos. -- São Paulo, 2004. 108 p.

Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Construção Civil.

1.Hotéis (Dimensionamento) I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Construção Civil II.t.

Aos meus pais, Sandra e Waldir, que sempre me apoiaram, incentivaram e possibilitaram a concretização de todos os meus objetivos.

Ao Pedro, por sua compreensão, apoio e incentivo durante o desenvolvimento deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Claudio Tavares de Alencar, por sua dedicada orientação, auxiliando no desenvolvimento deste trabalho.

À Prof. Dra. Eliane Monetti e ao Prof. Dr. João da Rocha Lima Júnior, pelas experiências repassadas e valiosas contribuições para o meu crescimento na área acadêmica.

À minha avó, Maria de Lourdes, pelo carinho e acolhida durante minha permanência em São Paulo.

Aos meus tios, Rose e Nelson, pelo estímulo e incansável ajuda em todas as etapas deste trabalho.

A todos que, direta ou indiretamente, colaboraram na execução deste trabalho.

A Deus, por tudo.

RESUMO

O crescimento acentuado da oferta de hotéis no mercado brasileiro acirra cada vez mais a competição no setor, sendo fundamental que a decisão de empreender seja lastreada em informações geradas com rigor técnico no ambiente do planejamento estratégico destes empreendimentos. A lentidão do processo que envolve a elaboração e a implantação de um novo empreendimento hoteleiro, somada à incerteza relacionada ao lançamento de novos empreendimentos durante os períodos de implantação e de operação, à alta rigidez desta tipologia de empreendimento e ao fato de que muitas vezes as decisões de investimento no setor são orientadas por impressões momentâneas e desejos futuros do empreendedor, aumentam os riscos da superoferta no setor hoteleiro. Nesse sentido, a proposta dessa dissertação é apresentar as diretrizes para o dimensionamento de empreendimentos hoteleiros voltados ao lazer, classificados como *resorts*, no que concerne ao número de Unidades Habitacionais a serem disponibilizadas. Apresenta também as estratégias competitivas para o lançamento de um novo *resort* no mercado, bem como para a manutenção de sua competitividade durante o período operacional.

ABSTRACT

The increasing growth of hotel offers in the Brazilian market has been promoting a competition in this area. It is worth emphasizing that the decision to make a project must be based on technical information planned in the strategic environment of these enterprises. Slowness in the process involving the elaboration and implementation of a new hotel project, added to the uncertainty regarding the launch of new projects during implantation and operational period, the high rigidity of this type of project and the fact that many times the decisions to invest in this segment are oriented by temporarily impressions, by the entrepreneur's further hopes increase the risks of excess of offers in this segment. The purpose of this dissertation is to present guidelines to evaluate leisure and recreational hotel projects, classified as resorts regarding the number of Residential Units to be offered. This study also presents the competitive strategies for the launch of a new resort in the market as well as how to maintain competition during the operational period.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE QUADROS

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Justificativa	1
1.2. Objetivo	8
1.3. Desenvolvimento e estruturação do trabalho	8
2. O SETOR HOTELEIRO	10
2.1. A indústria da hospitalidade	10
2.2. Características básicas dos serviços hoteleiros	11
2.2.1. Percibilidade	11
2.2.2. Heterogeneidade	12
2.2.3. Inseparabilidade	13
2.2.4. Intangibilidade	13
2.3. Flutuação da demanda	14
2.4. O empreendimento hoteleiro	17
2.4.1. Conceito	17
2.4.2. Atributos e tipologias	17
2.4.2.1. Tipos diversos	18
2.4.2.2. Hotel <i>resort</i>	19
2.4.2.2.1. Destino praia	21
2.4.2.2.2. Destino neve/montanha	23
2.4.2.2.3. Destino deserto	24
2.4.2.2.4. Destino rio/floresta	24
2.4.2.2.5. Destino estância hidrotermal	25
2.4.2.2.6. Destino área rural (fazenda)	26
2.4.3. Classificação	26

2.4.4. Canais de distribuição	29
2.4.4.1. As operadoras turísticas	29
2.4.4.2. A venda direta	30
2.4.4.3. As agências de viagens	30

3. O HÓSPEDE: COMPORTAMENTO, PERFIL, ANSEIOS E

REFERENCIAL DE QUALIDADE	31
3.1. O processo de escolha do hotel	31
3.1.1. Introdução	31
3.1.2. A vontade de viajar a lazer	33
3.1.3. A pesquisa por locais de lazer	35
3.1.4. Avaliação de alternativas pré-compra; compra e consumo	35
3.1.5. A satisfação do hóspede	36
3.2. Público alvo dos <i>resorts</i>	37
3.2.1. Família	39
3.2.2. Grupos de amigos e casais	40
3.2.3. Terceira idade	40
3.3. Etapas percorridas e vetores analisados pelo hóspede de <i>resorts</i>	41
3.3.1. Tipologia de <i>resort</i>	43
3.3.2. Localidade	44
3.3.3. Escolha do <i>resort</i>	46
3.3.3.1. Preço x Qualidade	46
3.3.3.1.1. Preço da diária	46
3.3.3.1.2. Infra-estrutura e serviços	50
3.3.3.1.3. Localização	51
3.3.3.1.4. Projeto	51
3.3.3.1.5. Aspectos inovadores e imagem	51
3.3.3.2. Meios de transporte	52

4. CONDICIONANTES DO NÍVEL DE DEMANDA NO SETOR HOTELEIRO E OS MÉTODOS UTILIZADOS PARA A SUA ESTIMATIVA	54
4.1. Demanda turística	54
4.2. Oferta turística	55
4.2.1. Oferta turística original	55
4.2.2. Oferta turística agregada	56
4.3. Condicionantes do nível de demanda	56
4.3.1. População	56
4.3.2. Fatores econômicos	57
4.4. Os métodos para a estimativa de demanda turística	58
4.4.1. Os modelos qualitativos	59
4.4.2. Os modelos quantitativos	61
4.4.2.1. Modelos baseados em séries temporais	61
4.4.2.2. Modelos baseados em correlação (modelos causais)	63
4.4.2.2.1. Método dos modelos gravitacionais	63
4.4.2.2.2. Método dos modelos de regressão	65
4.4.3. Método de análise da oferta instalada	66
4.4.4. Análise dos modelos	67
5. DIRETRIZES PARA O DIMENSIONAMENTO DE HOTÉIS <i>RESORTS</i> ..	70
5.1. O empreendedor frente aos negócios de base imobiliária	70
5.1.1. Os empreendimentos de base imobiliária	70
5.1.2. Ciclos característicos	70
5.1.3. O papel do empreendedor	73
5.1.4. A qualidade do investimento em empreendimentos de base imobiliária	74
5.2. A sistemática adotada para ao cálculo das Unidades Habitacionais	76
5.3. A estimativa da demanda através do reconhecimento da oferta competitiva instalada	79
5.3.1. Oferta competitiva	79

5.3.2. Indicadores de desempenho	79
5.3.2.1. Taxa de ocupação – TO	80
5.3.2.2. Diária média – ADR (<i>Average Daily Rate</i>)	80
5.3.2.3. <i>Revenue Per Available Room – RevPAR</i>	80
5.3.3. Procedimentos para a estimativa da demanda	81
5.3.4. Limitações da sistemática utilizada	82
5.4. Ciclos de mercado (<i>Real Estate</i>)	84
5.4.1. Introdução	84
5.4.2. Evolução da demanda	85
5.4.3. Etapas nos ciclos de mercado	87
5.4.3.1. Expansão	87
5.4.3.2. Superoferta	89
5.4.3.3. Recessão	89
5.4.3.4. Recuperação	90
5.4.4. A ocorrência dos ciclos para os <i>resorts</i>	90
5.5. Capacidade competitiva do <i>resort</i>	92
5.6. Arbitragem da inserção de mercado	95
5.6.1. Inserção do novo <i>resort</i> num mercado em expansão	96
5.6.2. Inserção do novo <i>resort</i> num mercado com superoferta	97
5.6.3. Inserção do novo <i>resort</i> num mercado em recessão	98
5.6.4. Inserção do novo <i>resort</i> num mercado em recuperação	98
5.7. Cálculo do número de Unidades Habitacionais	99
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	100
7. LISTA DE REFERÊNCIAS	103
8. BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA	106

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Procedimentos para o cálculo do número de UH através do reconhecimento da oferta competitiva instalada numa determinada região em estudo	78
Figura 2 - Ciclos do <i>Real Estate</i>	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Etapas percorridas e vetores analisados pelo hóspede durante o processo de escolha do <i>resort</i>	43
Quadro 2 – Matriz de comportamento dos fatores que afetam a evolução da demanda estimada	86

1. INTRODUÇÃO

1.1. Justificativa

O setor de serviços cresceu expressivamente nos últimos anos, principalmente nas economias mais desenvolvidas, com destaque especial para o turismo. Embora existam ainda incertezas e carências estatísticas no setor, pois este é de alguma forma emergente no cenário nacional, o turismo se configura como uma atividade que gera anualmente quatro trilhões de dólares e aproximadamente duzentos e oitenta milhões de empregos em todo o mundo (INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO - EMBRATUR, 2003).

Pesquisas realizadas pelo Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR (1998) dizem que o crescimento do setor de serviços no Brasil vem confirmar essa tendência comum a todos os países industrializados: o Brasil apresenta uma grande participação do setor de serviços tanto em termos de índices econômicos quanto em importância relativa frente aos outros setores da atividade econômica, e vem sendo palco de um desenvolvimento acentuado na área hoteleira.

Dados mais recentes do Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR (2003) informam que em 2003 a indústria hoteleira empregou mais de um milhão de pessoas entre empregos diretos e indiretos em todo o Brasil e o Instituto estima que em 2004 sejam gerados mais quinhentos mil novos empregos.

O turismo de lazer é hoje um setor que vem adquirindo cada vez mais amplitude no contexto socioeconômico no Brasil e no mundo. A World Tourism Organization - WTO (2003) prevê para os próximos anos um crescimento em torno de 4,0% ao ano para este setor.

Uma pesquisa realizada sobre o turismo receptivo internacional no ano de 2000, coloca o turismo como principal fonte motivadora das viagens para o Brasil, com 57,01%, seguido do motivo negócios, com 23,40% (INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO - EMBRATUR, 2001).

Wanab (1991) afirma que o amadurecimento do fenômeno turístico teve como base o desenvolvimento do próprio capitalismo e os respectivos fatores que ajudaram no seu fortalecimento. Dentre estes fatores, destaca os avanços tecnológicos na área de transportes, que ficaram mais rápidos, seguros e confortáveis. Destaca ainda, o aumento do tempo de lazer, advindo das férias remuneradas da classe trabalhadora e da redução da jornada de trabalho semanal, a urbanização, a prosperidade econômica das sociedades industrializadas, que possibilitaram aos indivíduos gastar parte da renda com viagens a lazer, e a aposentadoria. Pode-se acrescentar mais alguns fatores responsáveis pelo crescimento do turismo no mundo, tais como a tendência de crescimento populacional, a entrada da mulher no mercado de trabalho, níveis educacionais mais altos e o envelhecimento da população.

Vários são os efeitos positivos do turismo, dentre os quais destaca-se: [i] – a redistribuição da renda entre as regiões à medida que visitantes de maior poder aquisitivo, provenientes de regiões mais desenvolvidas, se deslocam para pólos turísticos localizados em regiões mais atrasadas; [ii] – a geração de empregos, sendo o turismo considerado a atividade que oferece mais empregos do que qualquer outra atividade econômica em todo o mundo; [iii] – a dinamização da economia e [iv] – a transmissão de conhecimento e culturas diversas.

Neste contexto, a hotelaria desponta como principal vetor na expansão e consolidação do setor.

No que diz respeito ao turismo no Brasil, especificamente, nas últimas décadas o setor hoteleiro vivenciou diversas fases, nas quais podem ser observados períodos de maiores ou menores investimentos nesta área.

Na década de 70, os incentivos fiscais, os financiamentos públicos e o desenvolvimento da infra-estrutura dos transportes aéreo e rodoviário, impulsionaram o setor hoteleiro no Brasil e este fato propiciou diversos lançamentos de hotéis.

De meados da década de 80, até a implantação do Plano Real, o setor presenciou uma estagnação em relação a novos investimentos em hotéis. Basicamente, esta estagnação foi ocasionada pela instabilidade econômica e pelo crescimento acelerado da inflação no País. Com a implantação do Plano Collor em 1990 a situação se agravou em decorrência da diminuição da atividade econômica no Brasil (GAZETA MERCANTIL, 1999).

Em 1994, com a implantação do Plano Real, o País passa a experimentar um período de estabilização da economia e um aumento da demanda no setor hoteleiro. Paralelamente ao aumento da demanda, o setor vivenciou um aumento da concorrência a partir da entrada de novas operadoras e cadeias internacionais no País e da implantação de novos empreendimentos hoteleiros.

A estabilidade econômica e o seu impacto sobre a performance dos hotéis geraram um interesse por parte dos investidores e o desenvolvimento de novos hotéis passou a contar com novas fontes de recursos, dentre as quais destaca-se:

- ✓ Investidores Institucionais (Fundos de Pensão)
- ✓ Programa FUNGETUR – Fundo Geral do Turismo¹
- ✓ Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES
- ✓ Securitização dos empreendimentos²

Devido às conseqüências da Crise Russa na economia do Brasil, em 1999 o governo promoveu uma desvalorização da moeda do País. Segundo a Horwath Consulting & Soteconti Auditores Independentes (1999), a desvalorização do Real resultou num período de incertezas na economia brasileira, afetando as taxas de ocupação dos hotéis, principalmente aqueles voltados ao segmento de negócios.

¹ O FUNGETUR, programa da EMBRATUR, é uma linha de crédito que tem por finalidade facilitar para os investidores o acesso aos recursos necessários para a implantação, melhoria, conservação e manutenção de empreendimentos e serviços turísticos.

² O termo securitização é proveniente do nome do processo em inglês - *securitization*. Os processos de securitização dos empreendimentos de base imobiliária podem ser viabilizados através de dois vetores principais: os Fundos de Investimento Imobiliário, que segregam o portfólio em quotas, ou o vetor da Sociedade de Propósito Exclusivo, cujo meio para segregar o portfólio são os títulos de investimento. Através da securitização o empreendimento pode ser segregado em diversos títulos, com valor de face diferenciado, propiciando a entrada de vários investidores.

Por outro lado, desde a desvalorização do Real em 1999, o turismo interno vem consolidando sua importância no contexto da economia brasileira. Com a desvalorização do Real em relação ao Dólar, os brasileiros estão optando pelos destinos nacionais. O número de hotéis em construção também aumentou, o que ocasionou uma maior variedade de roteiros internos. Do ponto de vista da demanda internacional, a desvalorização cambial ocorrida em 1999 também trouxe impactos positivos, pois os preços dos pacotes ficaram mais atrativos para a demanda internacional.

De acordo com o exposto, o setor hoteleiro já se apresenta como um mercado competitivo podendo se tornar ainda mais face às perspectivas de crescimento para o setor. Ainda, no atual cenário de globalização da economia, em que a competição apresenta-se cada vez mais acirrada, torna-se imprescindível que os empreendedores hoteleiros definam estratégias concorrenciais para entrarem no mercado, tendo em vista o público que pretendem atender. Desse modo, é fundamental que a decisão de empreender um hotel seja lastreada em informações geradas com rigor técnico no planejamento estratégico destes empreendimentos.

Dentre as etapas do planejamento estratégico de empreendimentos hoteleiros, destaca-se aquela que se destina ao estudo e análises necessárias para o dimensionamento do número de Unidades Habitacionais³ do hotel, que em última análise indica a parcela do público alvo que o novo empreendimento pretende atender num determinado mercado. Nesse contexto, ressalta-se que existe uma rigidez muito grande em relação à formatação e dimensão do produto hoteleiro, pois existem poucas possibilidades de alterá-lo depois de pronto sem perda da qualidade do “negócio”.

O presente trabalho foca uma tipologia específica de empreendimento hoteleiro – os hotéis de lazer classificados como *resorts*, sendo que esta especificação direciona de maneira particular o processo de dimensionamento discutido no trabalho.

³ No setor hoteleiro, os apartamentos ou suítes são comumente designadas Unidades Habitacionais – UH. O Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo (1998) define a UH como “o espaço, atingível a partir das áreas principais de circulação comuns do estabelecimento, destinado à utilização pelo hóspede, para seu bem estar, higiene e repouso”.

O segmento dos *resorts*, amplamente explorado principalmente nos países desenvolvidos, cada vez mais se consolida no Brasil. Andrade; Brito; Jorge (2000) os identificam como “os hotéis de lazer que têm seu maior atrativo na recreação e nos esportes, principalmente em espaços abertos de grande beleza natural e excelentes condições climáticas”.

Os *resorts* não se limitam a edifícios, explorando ambientes naturais que propiciam ao hospede um maior contato com a natureza. Nesta linha, cabe frisar que a atratividade da localidade se configura como um dos pontos mais relevantes no setor hoteleiro de maneira geral, e em especial no caso dos *resorts*, sendo amplamente discutida neste trabalho.

No anseio de descrever as diretrizes para o dimensionamento desta tipologia de empreendimento, este trabalho se direciona não só para a formatação do *resort*, mas também para as análises de inserção de mercado, que por requererem um nível considerável de arbitragens e por constituírem parte importante do estudo da qualidade do investimento, devem ser alvo de um estudo criterioso para que possam servir de base na decisão de empreender.

O número de Unidades Habitacionais acaba por impor o nível de investimento necessário para a implantação do hotel, já que as demais áreas do empreendimento decorrem de alguma forma do número de quartos do hotel. Andrade; Brito; Jorge (2000) argumentam que “o item de dimensionamento mais importante de qualquer estabelecimento hoteleiro, que é o número de apartamentos, deve ser estabelecido mediante estudo de mercado. O número de apartamentos é invariavelmente o principal fator a ser inicialmente definido nesse estudo, e dele derivam direta ou indiretamente quase todos os requisitos programáticos e dimensionais das áreas e das instalações que compõem o empreendimento hoteleiro”.

A definição do número de Unidades Habitacionais a serem disponibilizadas no hotel implicará, além dos custos operacionais variáveis, uma série de custos operacionais fixos. Os custos fixos são decorrentes do fato dos serviços de hospedagem serem

oferecidos ininterruptamente, havendo ou não quartos ociosos, que se transformam em perdas irrecuperáveis.

Deve-se ressaltar que a hospedagem é o serviço mais importante oferecido pelos hotéis, respondendo pela maior porcentagem da receita auferida por estes empreendimentos durante o período operacional.

Quando se define então a dimensão do hotel, acaba-se por subsidiar a decisão de investimento no setor. O fato de gerar a maior parte das receitas durante o horizonte de operação do empreendimento faz com que o número de Unidades Habitacionais, em contraste com os recursos imobilizados na implantação e com as despesas operacionais, constituam a base das variáveis que permitem operar o modelo para o estudo econômico-financeiro do empreendimento.

Estas justificativas procuram mostrar a relevância do dimensionamento do produto hoteleiro devido aos efeitos que pode ocasionar nos resultados da operação. Um empreendimento hoteleiro superdimensionado pode resultar num *RevPAR*⁴ abaixo do esperado. Isto porque o superdimensionamento muitas vezes implica taxas de ocupação abaixo das arbitradas no planejamento e, conseqüentemente, em receitas menores. Levando-se em consideração que os empreendimentos hoteleiros retornam os recursos investidos no longo prazo, períodos de receitas menores podem vir a gerar resultados operacionais inferiores àqueles considerados no momento da decisão de investimento.

A grande competitividade do setor, somada ao risco da superoferta, à baixa flexibilidade dessa tipologia de empreendimento⁵ e ao retorno do investimento em horizontes longos, enfatizam a importância de se balizar o dimensionamento do empreendimento hoteleiro em estudos de qualidade, que possam auxiliar a decisão de

⁴ O índice *RevPAR* combina taxas de ocupação com diárias médias cobradas e é calculado primeiramente multiplicando-se a tarifa média diária pelo número de quartos ocupados, de forma a obtermos o *revenue*, ou a receita. Posteriormente este número é dividido pelo número de quartos disponíveis no hotel. Representa, assim, o desempenho do empreendimento num só índice.

⁵ No setor da construção civil existe uma rigidez muito grande em relação à formatação do produto, pois existem poucas possibilidades de se transformar o produto depois de pronto, sem perda da qualidade da adequação do produto ao cliente. No setor hoteleiro especificamente, a possibilidade de mudar a tipologia ou funções do empreendimento é baixa e representa altos custos, pois seus projetos arquitetônico e estrutural contemplam fundamentalmente objetivos de hospedagem.

empreender, já que esta decisão tem pouca capacidade de absorver no futuro mudanças de estratégia para compensação de desvios. Porém, a literatura envolvendo temas relacionados ao planejamento estratégico de hotéis, mais especificamente ao dimensionamento das Unidades Habitacionais, é incipiente. Muitas decisões de empreender um hotel ancoram-se em informações baseadas na opinião de consultores do setor ou em experiências de sucesso.

Neste sentido, situações onde a decisão de empreender um hotel baseia-se em experiências passadas do decisor ou em padrões de comportamento difundidos no mercado, são preocupantes, visto que cada empreendimento possui características singulares, e deve ser analisado separadamente, a partir de uma base de dados sustentada para a sua operação em particular.

Diante da importância que os hotéis *resorts* vem adquirindo na economia, a complexidade de seu planejamento e devido à carência de estudos acadêmicos que abordem o tema, a relevância dessa dissertação de mestrado reside também na contribuição para a melhoria do processo decisório envolvendo empreendimentos hoteleiros, visto que o estudo dos procedimentos para o dimensionamento e lançamento destes empreendimentos é essencial para que a decisão de investimento no setor seja tomada com mais qualidade e não de forma aleatória, à medida que for suportada por informações de caráter técnico, produzidas com o rigor de uma rotina acadêmica em detrimento daquela que privilegia a intuição do decisor.

1.2. Objetivo

Esta dissertação tem por objetivo apontar as diretrizes gerais para orientar o dimensionamento de empreendimentos hoteleiros voltados ao lazer, classificados como *resorts*, no que concerne ao número de Unidades Habitacionais a serem disponibilizadas nos mesmos.

Nesse contexto, apresenta também as estratégias competitivas para a inserção de um novo *resort* no mercado, bem como para a manutenção de sua competitividade durante o período operacional.

1.3. Desenvolvimento e estruturação do trabalho

Primeiramente, a elaboração desta dissertação se deu a partir de uma ampla pesquisa bibliográfica dos temas relacionados ao trabalho. As referências bibliográficas do texto foram obtidas em livros especializados, artigos, revistas especializadas, informativos setoriais, textos disponíveis na Internet e publicações do meio acadêmico. Através da análise crítica dos trabalhos pesquisados buscou-se o fundamento teórico para a discussão das diretrizes para o dimensionamento de empreendimentos hoteleiros denominados *resorts*.

Na primeira etapa do trabalho procura-se situar o leitor quanto a alguns aspectos importantes relacionados com o setor hoteleiro, posicionando-o conceitualmente sobre os temas que serão abordados ao longo do texto. Os primeiros tópicos dão uma visão mais ampla do setor, tratando da indústria da hospitalidade e das características intrínsecas do setor hoteleiro. Maior ênfase é dada ao tópico que trata do empreendimento hoteleiro, visto que constitui o objeto deste trabalho no que se refere aos procedimentos para o dimensionamento das Unidades Habitacionais.

Em continuidade, a pesquisa busca relatar a importância do hóspede no setor hoteleiro, sendo que genericamente discorre sobre seu comportamento durante o processo de escolha do local de lazer. De acordo com o objetivo de conceber o empreendimento hoteleiro em função dos anseios do público ao qual se destina, o trabalho descreve os principais vetores de atração turística nos quais o hóspede

referencia o seu *resort* preferencial. Esta etapa do trabalho baseia-se em estudos já consagrados sobre o comportamento do consumidor, nesse caso hóspede, em informações fornecidas por consultores do setor hoteleiro e publicações do meio acadêmico.

A pesquisa sobre o tema propriamente dito, inicia-se no capítulo 4, que apresenta e discute os condicionantes do nível de demanda no setor hoteleiro e os critérios para a estimativa dessa demanda, pois de acordo com o objetivo de orientar o dimensionamento de *resorts*, parte-se da premissa de que a oferta normalmente se mobiliza a partir da percepção da evolução da demanda. Esta etapa da pesquisa tem por base trabalhos sobre o estudo da demanda e da oferta no setor.

Tendo como referência conceitual o exposto nos itens anteriores, o quinto capítulo apresenta as diretrizes para o dimensionamento de hotéis *resort*. Paralelamente, nessa etapa, discorre-se sobre os riscos do processo de dimensionamento que exercem influência direta na qualidade do investimento.

Por fim, são apresentadas as conclusões da dissertação e as recomendações da autora, que encontram alicerce nas análises e discussões efetuadas ao longo do texto.

2. O SETOR HOTELEIRO

Pretende-se aqui, de acordo com os propósitos do trabalho, fornecer um panorama do setor hoteleiro partindo de um enfoque sistêmico que conceitua a indústria da hospitalidade e discute as características intrínsecas do setor e chegando ao empreendimento hoteleiro propriamente dito, seus tipos, segmentações de mercado, canais de distribuição e características. Objetiva-se amparar a pesquisa conceitualmente, buscando o embasamento para as análises futuras, visto que os próximos capítulos propõem discussões mais específicas sobre o setor.

2.1. A indústria da hospitalidade

Segundo Morrison (1989), a indústria da hospitalidade inclui uma variedade de organizações e negócios interdependentes e inter-relacionados envolvidos na missão de atender as necessidades dos consumidores que se encontram longe de casa. Como exemplos dessas organizações e negócios que geram a indústria da hospitalidade, o autor cita: hotéis, restaurantes, atrativos turísticos, meios de transporte, agências de viagem, agências de entretenimento, serviços voltados para o atendimento ao turista e programas governamentais de fomento ao turismo.

Ninemeir (1985) apud Morrison (1989) divide a indústria da hospitalidade em três segmentos: hospedagem, alimentação e viagem.

De acordo com esta divisão, o presente estudo foca um segmento específico da indústria da hospitalidade - o setor hoteleiro ou de hospedagem - identificando, quando necessário, as interdependências entre as organizações que constituem esta indústria.

2.2. Características básicas dos serviços hoteleiros

De modo geral, a definição de “bem” difere da de “serviço”, bem como suas características e tratamento mercadológico. É objetivo deste tópico identificar as características dos serviços, principalmente dos serviços hoteleiros, de modo a analisar as conseqüências e influências destas características no nível de inserção do hotel e identificar as atitudes que podem, de alguma forma, amenizar estas influências.

Para Kotler (1992) apud Serson (1999), “um serviço é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não tem como resultado a propriedade de algo, sendo que a execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto físico”.

Enis (1983) define *bem* como “um produto que possui características físicas tangíveis e que geram satisfação de necessidades” e *serviço* como sendo “o resultado da aplicação de habilidades humanas e tecnologia para a satisfação de necessidades”.

Nesta linha, Southern (1999) enquadra a indústria hoteleira como um todo no setor de serviços o que segundo ele, remete a quatro características básicas: perecibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e intangibilidade.

2.2.1. Perecibilidade

Os bens podem ser estocados para vendas futuras, enquanto os serviços e o tempo para experimentá-los não têm como ser estocados. Serson (1999) conclui que “em termos de serviços, não existe, ainda que existam condições de se produzir um serviço em maior escala do que a demandada, a possibilidade de estocagem”. O autor assinala que o que se vende num hotel é um quarto para se passar uma noite, se este não é vendido numa noite em particular, o potencial para vender aquele quarto naquela determinada noite estará perdido para sempre. O resultado dessa característica é que o serviço que deixa de ser consumido representa prejuízo, uma vez que o empreendedor nunca mais tem como recuperar esse serviço desperdiçado.

Assim, no que concerne à precibilidade, pode-se dizer que nenhuma atitude é capaz de compensar completamente as perdas do hotel relativamente às baixas taxas de ocupação. Normalmente, o que se vê são atitudes táticas tomadas pelos hotéis, que lançam pacotes promocionais no mercado com o objetivo de elevar as taxas de ocupação do hotel. Esta atitude atenua a perda, já que para tentar manter as taxas de ocupação mais altas atua com preços de diárias em patamares mais baixos.

O planejamento de empreendimentos hoteleiros deve considerar a precibilidade em seu processo, pois dificilmente os hotéis operam com uma taxa de ocupação máxima e constante.

2.2.2. Heterogeneidade

Enquanto os bens usualmente são produzidos em massa, apresentando um padrão de qualidade homogêneo, o serviço oferecido a um cliente não é totalmente igual ao oferecido a outro cliente. Isto porque os serviços dependem de pessoas e não são produzidos em massa, além de serem avaliados pela rapidez e qualidade dos processos. Mesmo contando com uma equipe treinada em determinado serviço, as relações entre essas pessoas e os clientes podem se apresentar de maneiras distintas, visto que as atitudes humanas não são constantes. Neste sentido, existe maior dificuldade de se atingir a padronização dos serviços e o controle de sua qualidade no setor hoteleiro. Por outro lado, a heterogeneidade dos serviços oferecidos pode favorecer a oferta de serviços diferenciados de acordo com as necessidades de cada hóspede.

As características dos serviços hoteleiros que se relacionam à heterogeneidade normalmente exigem que os empreendimentos hoteleiros possuam uma equipe altamente treinada, monitorada e eficiente, através da qual o cliente perceba o esforço do hotel em atender suas necessidades e em disponibilizar um serviço planejado e competente, que possa influenciar positivamente o nível de inserção do hotel no mercado.

2.2.3. Inseparabilidade

A cadeia de distribuição da maioria dos bens consiste de três locais distintos: onde o produto é produzido, onde é comercializado e onde é consumido. Já para os serviços, no mínimo as etapas de produção e consumo acontecem no mesmo local, sendo que a etapa de venda pode ou não acontecer no hotel. Os serviços são vendidos para depois serem produzidos e consumidos simultaneamente. Southern (1999) ressalta que “existe, assim, um contato muito grande do cliente com o processo de produção: os serviços hoteleiros são vendidos aos clientes e o seu desenvolvimento acontece simultaneamente com a participação do cliente e do prestador do serviço”. Esta característica remete novamente à necessidade de se trabalhar com equipes treinadas e de disponibilizar serviços de qualidade.

2.2.4. Intangibilidade

Os serviços são intangíveis à medida que são atividades ou uma série de atividades não palpáveis, ou seja, os serviços só podem ser avaliados quando consumidos, diferentemente do que acontece com os bens, que geralmente possuem características físicas, podendo ser vistos, tocados, e, portanto, avaliados antes de serem transacionados ou consumidos. A qualidade do hotel só pode ser medida ou calibrada pela opinião do hóspede, que antes de participar do processo tem somente uma idéia imaginária do produto, pois não lhe é possível “testar” um hotel antes de hospedar-se no mesmo. É necessário experimentar o hotel e seus serviços para saber como ele funciona, o que dificulta a venda, pois o hóspede tende a pesquisar mais intensamente visando diminuir o risco da compra de serviços hoteleiros.

Visando amenizar a intangibilidade dos serviços hoteleiros e principalmente de seus atributos físicos, muitos hotéis utilizam *folders*, folhetos, fotos, vídeos, *CD-ROMs* e mapas turísticos para tentar motivar o hóspede proporcionando uma idéia visual do que é o “produto” que estão comprando. Este material tem como objetivo fornecer informações sobre o hotel e sobre os atrativos naturais e culturais do local de instalação do mesmo, podendo ser distribuídos via agências de viagens, *internet*, jornais, televisão ou através de pessoas que visitaram o local.

Ainda assim, quanto aos atributos que envolvem a qualidade dos serviços, como o atendimento ao hóspede e a limpeza dos ambientes, torna-se mais difícil para o hóspede ter uma imagem do processo, já que este irá ocorrer perante e conjuntamente à sua presença. Com relação a esse fator, é desejável que o empreendimento tenha um certo prestígio no mercado, gerando com isso uma relação de maior confiança entre o hóspede e o hotel. Uma outra maneira que o hóspede dispõe para amenizar essa situação é obtendo informações sobre o hotel com amigos e parentes que já se hospedaram no mesmo.

Southern (1999) ressalta que alguns elementos oferecidos pelo hotel são tangíveis (como as refeições servidas no restaurante) e se enquadram num processo pré - definido e padronizado que se assemelha ao processo da indústria manufatureira e que, desta forma, o conjunto dos elementos tangíveis com os serviços oferecidos define a qualidade do hotel. Serson (1999) colabora com esta posição de Southern ao dar a sua definição de serviços: “conquistar e manter clientes através de vantagens ou satisfações, geralmente com dominância intangível ou sendo proporcionados em conexão com as vendas de bens tangíveis”.

2.3. Flutuação da demanda

Outra característica intrínseca do setor hoteleiro é a sazonalidade a que este setor está exposto. A sazonalidade é caracterizada por um padrão de comportamento de crescimento e queda que se repete em um determinado período de tempo conhecido (semanas, meses, anos, etc.).

No setor hoteleiro é resultado direto do nível de procura por hospedagem, que tem picos ou quedas de utilização em determinados períodos. Assim, temos períodos - do ano, do mês, da semana - em que os níveis de ocupação situam-se em patamares: altos, chamados de alta temporada; médios, chamados de média temporada; e baixos, chamados de baixa temporada.

No segmento de lazer, os períodos e as datas das viagens normalmente são definidos a partir de exigências de ordem pessoal, e se apresentam da seguinte forma:

[i] - De acordo com o tempo livre: normalmente de segunda a sexta-feira verifica-se baixas nas taxas de ocupação, pois são os dias em que as pessoas estão trabalhando. No sábado e domingo, por outro lado, as Unidades Habitacionais apresentam picos de ocupação. Durante os feriados, bem como os meses de férias escolares (janeiro, fevereiro, julho e dezembro), as viagens de lazer geralmente aumentam, ocasionando altos níveis de ocupação.

[ii] - De acordo com as condições climáticas: as condições climáticas naturais verificadas no local de implantação do hotel acabam por influenciar as taxas de ocupação, isto porque o hotel tende a divulgar os atributos do local como vetores de atração turística e o hóspede por sua vez, tende a valorizar e procurar estes atributos proporcionados pela localidade. Assim, a título de ilustração, hotéis litorâneos em geral apresentam picos de ocupação nas estações caracterizadas por climas quentes e com ausência ou pouca chuva.

Alguns procedimentos costumam ser adotados pelos hotéis no intuito de minimizar os efeitos da sazonalidade.

Nesse intuito, os hotéis normalmente operam com preços diferenciados para a alta, média e baixa estação, buscando mudanças no padrão de comportamento do hóspede durante cada período. Assim, no anseio de manter o empreendimento competitivo no mercado, é usual no setor hoteleiro a adoção de medidas como descontos promocionais, sendo que estes são realizados geralmente nos períodos de baixa temporada. Essa medida de redução do preço das diárias tem por objetivo minimizar os efeitos das baixas taxas de ocupação observadas nesses períodos, já que pode ser mais atrativo para o empreendedor cobrar diárias mais baixas na busca de índices de ocupação mais elevados. Nesse contexto, para mercados mais sensíveis às mudanças nas tarifas, os preços são modificados em maior escala diante dos efeitos sazonais. Já para os mercados que não respondem tão prontamente a essas mudanças⁶ nos valores das tarifas, as variações das mesmas são menores.

⁶ Como é o caso do segmento de negócios, no qual a demanda varia muito mais pelas necessidades profissionais do que por alterações nos valores das tarifas.

Convém salientar que a imposição de alterações nos preços das diárias nem sempre traz resultados positivos, pois além da sazonalidade ser uma realidade do setor, o hotel não atua isoladamente no mercado e a concorrência também atua de forma a administrar, mesmo que parcialmente, os efeitos da sazonalidade.

Os hotéis, principalmente os *resorts*, buscam cada vez mais munir o empreendimento de atrações que independam da condição climática. Diante da perda referente às quedas nas taxas de ocupação nos períodos chuvosos, por exemplo, os hotéis buscam, na medida do possível, minimizar esta perda disponibilizando ambientes fechados que possam funcionar em climas diversificados e atrair uma parcela maior de demanda.

Os *resorts* também vêm descobrindo um mercado em expansão: a demanda gerada pelas feiras, congressos, exposições, conferências, desfiles, coquetéis e convenções, o que representa uma forma de procurar suprir parcialmente a baixa estação.

Devido a sazonalidade do setor, o desempenho do hotel não deve ser observado apenas a partir das médias obtidas de sábado a domingo ou ainda nos períodos de picos de ocupação, e sim a partir das médias por período analisado. Caso contrário, pode-se ter uma imagem errática do desempenho do empreendimento. Segundo Rocha Lima Jr. (1995a), “problemas de vacância só devem ser tratados no âmbito da análise dentro do cenário esperado, em empreendimentos cuja mecânica operacional já indique que não trabalham com capacidade plena de operação todo o tempo. Assim, hotéis, com cenário construído em bases anuais, deverão ser estudados com a imposição de uma taxa de ocupação média por período”.

2.4. O empreendimento hoteleiro

2.4.1. Conceito

O Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo (1998) define que “o hotel é o estabelecimento comercial de hospedagem que oferece aposentos mobiliados com banheiros privativos, para ocupação eminentemente temporária, oferecendo serviço completo de alimentação, além das outras atividades inerentes à operação hoteleira”.

O hotel tem como função o fornecimento de serviços de alojamento, podendo também oferecer uma série de outros serviços como alimentação e entretenimento, por exemplo, normalmente para as pessoas que estão em trânsito ou temporariamente longe de seus domicílios, sendo estes serviços ofertados relativamente a uma diária a ser cobrada.

O hotel está sempre voltado para o atendimento das necessidades dos hóspedes. Neste sentido, seus ambientes e serviços são formatados e mantidos para a satisfação de seu público, sem o qual o “negócio” não se viabiliza.

2.4.2. Atributos e tipologias

Lembrando que o setor hoteleiro é um setor altamente competitivo, os atributos disponibilizados pelo hotel, englobando desde o espaço físico até os serviços oferecidos, são fundamentais para a competitividade do empreendimento no mercado.

O espaço físico consiste nos ambientes e áreas que o hotel oferece. Estes ambientes podem englobar as suítes ou Unidades Habitacionais, as áreas de circulação, os restaurantes e bares, as áreas de centro de convenções, de lazer, destinadas e equipadas para o trabalho e outras.

Os serviços oferecidos pelos hotéis são inúmeros, sempre voltados ao atendimento das diferentes necessidades do hóspede. Podem englobar boutique, fotografia, lavanderia, salão de beleza, serviços de praia, locação de veículos, aula de mergulho,

locação de bicicletas, limpeza, arrumação, telefonia, alimentação, recreação, entretenimento, serviço de correio, *fax*, *xerox* e outros.

De acordo com o segmento em que atuam, os hotéis tendem a oferecer infra-estrutura e serviços diferenciados. Nesta linha, os hotéis podem ser divididos em diversos tipos, dentre eles: hotéis de lazer (incluindo os *resorts*), de negócios, de trânsito, de cura, de selva, hotéis cassino, *spas*, hotéis históricos e hotéis fazenda.

2.4.2.1. Tipos diversos

De acordo com o Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo (1998), “o hotel histórico é o meio de hospedagem instalado, total ou parcialmente, em edificação de valor histórico ou de significado regional ou local reconhecido pelo Poder Público e que, em razão disto, está normalmente sujeito a restrições de natureza arquitetônica e construtiva”.

Os hotéis de negócios atendem basicamente a demanda gerada por atividades profissionais, ou seja, os motivos que fazem as pessoas se deslocarem para estes hotéis são as viagens de negócios⁷ e o turismo de negócios⁸. Localizam-se em grandes centros comerciais e industriais e oferecem serviços e facilidades para os executivos, como salas privativas para reuniões, computadores, *faxes* e secretárias, que costumam ser reunidos em áreas específicas chamadas *business centers* (GAZETA MERCANTIL, 1999).

“Os empreendimentos localizados próximos (ou no interior) dos aeroportos, ferrovias e rodovias são denominados hotéis de trânsito. Procuram atender, em geral, a demanda por estadias de curto período durante o deslocamento de passageiros.

⁷ As viagens de negócios normalmente são realizadas por representantes de empresas, e como o próprio termo sugere, têm como objetivo a realização de negócios ou trabalhos em outras localidades que não a de instalação da empresa. Por se referirem a assuntos de trabalho, normalmente são realizadas durante os dias úteis da semana, e normalmente são intensas entre os grandes centros financeiros e industriais.

⁸ No turismo de negócios, os representantes das empresas não estão propriamente a trabalho, no sentido de realizar negócios. Neste caso as viagens são motivadas por outros fatores como: efetuar contatos com empresas e fornecedores, conhecer novas tecnologias disponíveis no mercado, ampliar conhecimentos em diversas áreas e discutir assuntos de interesse comum. Alguns eventos são motivadores do turismo de negócios, como por exemplo, as feiras, as exposições de caráter promocional, os congressos, as convenções, os seminários e os simpósios.

Hotéis de cura são empreendimentos que oferecem, além da hospedagem, tratamentos de revitalização ou médicos. Contam com infra-estrutura clínica, médicos, fisioterapeutas, nutricionistas e outros profissionais. Situam-se, em geral, em regiões montanhosas, balneários ou estâncias climáticas. Os hotéis de selva são empreendimentos localizados em regiões que desenvolvem atividades de ecoturismo. Costumam privilegiar a integração com o meio em que estão inseridos com o objetivo de minimizar os impactos sobre o meio ambiente. Os hotéis fazenda são empreendimentos voltados para as viagens de lazer. Situam-se em propriedades rurais e antigas fazendas, com edificações tradicionais ou adaptadas, e oferecem atividades campestres, como passeios a cavalo e infra-estrutura para esportes” (GAZETA MERCANTIL, 1999).

Cabe ainda comentar que os *flat-services* vêm invadindo as áreas antes atendidas pelos hotéis. Originalmente concebidos para uso residencial, atualmente vem sendo utilizados também por estadias de baixa duração, como acontece nos hotéis. Na prática, é como se fosse um híbrido de residência e hotel, sendo que atualmente boa parte dos *flat-services* é administrada por grandes redes de hotelaria. No Brasil os *flat-services* alteraram a forma pela qual podem ser realizados os investimentos no setor hoteleiro e hoje se configuram num meio bem disseminado de investimento em hotéis.

2.4.2.2. Hotel resort

O Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo (1998) define o hotel de lazer como sendo “o meio de hospedagem normalmente localizado fora dos centros urbanos, com áreas não edificadas amplas e com aspectos arquitetônicos e construtivos, instalações, equipamentos e serviços especificadamente destinados à recreação e ao entretenimento, que o tornam prioritariamente destinado ao turista em viagens de lazer. Inclui-se no tipo Hotel de Lazer o empreendimento denominado *Resort*⁹, como tal entendido o que: a) esteja localizado em área com conservação ou equilíbrio ambiental; b) tenha sido sua construção antecedida por estudos de impacto ambiental e pelo planejamento da ocupação do uso do solo, visando a conservação

⁹ Foco deste trabalho.

ambiental; c) tenha áreas total e não edificadas, bem como infra-estrutura de entretenimento e lazer, significativamente superiores às dos empreendimentos similares; d) tenha condição de se classificar nas categorias luxo ou luxo superior (4 ou 5 estrelas)”.

Os *resorts* visam o atendimento das necessidades do hóspede a lazer, trazendo sempre alguns elementos diferenciais, tais como a oportunidade de contemplação e de contato com a natureza; ampla infra-estrutura para atividades esportivas, além de atividades de entretenimento e lazer coordenadas por animadores; e todas as condições de conforto, segurança, infra-estrutura e serviços para os hóspedes, embora distantes do ambiente urbano.

As opções de entretenimento e lazer mais comuns durante o dia são os esportes, as atividades recreativas, os passeios para exploração do lugar, e outros. À noite, as atividades como shows, teatro, bingo, discoteca e música ao vivo são oferecidas para o hóspede que busca o lazer. A culinária engloba uma grande variedade de opções, visando agradar os mais variados gostos. Os serviços nos *resorts* são oferecidos vinte e quatro horas por dia.

Localizam-se principalmente em balneários, rios, lagos, regiões montanhosas, áreas rurais ou pólos turísticos, em ambientes isolados, com paisagens ricas e singulares.

A idéia consiste em disponibilizar ao hóspede um ambiente de descanso e lazer, afastado dos centros urbanos, onde o mesmo possa escolher entre apenas descansar e desfrutar do contato com a natureza ou ainda somar a isto atividades de entretenimento e lazer.

Os *resorts* não contam com um perfil arquitetônico característico. Podem ser verticais ou horizontais, sob a forma de chalés ou bangalôs. O chalé é uma opção para o hóspede que deseja ficar mais perto da natureza, localiza-se em lugar privilegiado no interior do *resort*, próximo a rios e paisagens exuberantes, por exemplo. O bangalô é uma opção de hospedagem descontraída e rústica, sem dispensar o usual conforto dos *resorts*.

Outra característica dos *resorts* é que geralmente são de grande porte e menos formais que os hotéis de negócio e os de luxo (GAZETA MERCANTIL, 1999). Esta informalidade decorre de um maior contato do hóspede com a natureza e dos principais objetivos do público alvo desta tipologia de hotel: o descanso e o lazer.

Os hotéis hidrotermais, de selva e de fazenda, em geral oferecem áreas e serviços destinados ao lazer, sendo muitas vezes entendidos também como hotéis de lazer. Além disso, podem ser classificados como *resorts*, conforme será discutido adiante.

O *resort* acaba por proporcionar atrações peculiares às condições de seu local de implantação. De acordo com os recursos disponíveis em localizações geográficas predeterminadas, alguns atributos são destacados e algumas atividades podem ser desenvolvidas, sendo que a seguir são analisados os recursos de cada destino e suas implicações nas atrações de cada tipologia de *resort*.

2.4.2.2.1. Destino praia

Quando o local de implantação do *resort* trata-se de um balneário, costuma ser divulgado por algumas redes hoteleiras e agências como “destino sol”. Nestas localidades, são desenvolvidas atividades que visam a exploração do atributo “sol” e daqueles proporcionados pelas praias.

Um dos fatores indutores de público mais relevantes para essa tipologia de hotel consiste na beleza e singularidade do local. A proximidade do hotel em relação à praia também é valorizada pelo hóspede. Normalmente o hóspede procura praias em que o mar permita o banho com segurança e cuja temperatura da água seja agradável. Além disso, valoriza a qualidade e a cor da areia da praia; a beleza e a qualidade da água do mar (cor, transparência, limpeza); a infra-estrutura do local (presença de chuveiros, bares); e a oportunidade de exploração da natureza.

De acordo com o objetivo de oferecer atrações voltadas ao lazer e ainda focando o destino sol ou praia, alguns vetores e atividades são responsáveis pela captação de hóspedes. Dentre eles podemos citar: piscinas, caminhadas na praia, natação com golfinhos, paredão de escalada, parapente, pedalinho e vôo de ultraleve. Alguns

esportes são bastante praticados, como por exemplo, a vela, o esqui aquático, o vôlei de praia, o mergulho com equipamento, o *jet-ski*, o pólo aquático, o golfe, o *windsurf*, o esqui aquático, o ciclismo, o surfe, a pesca de grande porte em mar aberto e a pesca submarina.

Porém, mesmo quando se trata de um *resort* localizado num “destino sol”, o mesmo costuma desenvolver atividades paralelas e independentes do atributo sol e da praia como forma de garantir aos hóspedes opções de entretenimento em qualquer condição climática. Estas atividades, ambientes e serviços podem englobar oficina de criação, loja, sauna, tênis de mesa, concertos gravados, karaokê, discoteca, sala de musculação, *squash*, basquete, cassino, cinema, salão de TV, massagem, aulas de dança, jacuzzi massagens, bicicletas, filmes em vídeo e jogos eletrônicos.

Resorts situados em balneários normalmente oferecem passeios opcionais como forma de entretenimento e lazer. Visitas a ilhas próximas ao *resort*; locação de iates para exploração do local; visitas a reservas ecológicas, florestas tropicais, falésias e enseadas; e mergulho com instrutor são alguns exemplos destes opcionais.

Alguns balneários contam com dunas, que proporcionam ao hóspede a sensação de estarem no deserto. Percorridas por bugres guiados por guias locais, as dunas e os coqueiros quase soterrados pelo mar de areia são atrativos de beleza excepcional.

A ocorrência de piscinas naturais, formadas por recifes e corais que abrigam várias espécies de peixes, que se formam em alto mar, também são atrativos procurados pelos turistas para mergulho com máscara e *snorkel*. O acesso é feito por catamarãs ou lanchas. A fauna e a flora marinha são atrativos importantes para estes *resorts*, pois o mergulho com equipamento é uma das opções de lazer mais procuradas neste destino.

A gastronomia neste tipo de *resort* é uma atração à parte, à base principalmente de frutos do mar, preparados com requinte e diversidade de opções.

O chalé, o bangalô e o edifício horizontal são as opções arquitetônicas mais comuns dos hotéis localizados em balneários, sendo que os estilos arquitetônicos variam muito de país para país. Edificações que adentram o mar, ou quase, também são

encontradas. Os bares e restaurantes localizam-se em ambientes abertos, com belas paisagens ao redor. São comuns os quiosques de praia, onde são comercializadas bebidas típicas, petiscos regionais e outros. As Unidades Habitacionais normalmente possuem decorações modernas, coloridas e despojadas.

2.4.2.2.2. Destino neve/montanha

Os *resorts* dessas localidades priorizam os atrativos proporcionados pela neve e pelo ambiente montanhês. A beleza das paisagens, a qualidade, extensão e altitude das pistas de esqui e montanhas são fatores analisados pelos hóspedes que procuram *resorts* situados nestes destinos.

Alguns esportes são usualmente praticados, como por exemplo, o esqui alpino, o esqui de fundo, o *snowboard*, a equitação na neve, o alpinismo, a escalada, o *trekking* e os esquis infantis e juniores. Alguns serviços relacionados a estes esportes costumam ser oferecidos nestes *resorts* como os serviços de esqui, de zelador, de aquecimento de calçados de esqui, de aquecedor de toalhas e aulas de esqui.

Durante o verão, são comuns os passeios botânicos, a descoberta da fauna e da vida camponesa nas montanhas.

Os edifícios destes *resorts* são mais sofisticados, normalmente verticais, de arquitetura variando do clássico até à inovação. Situam-se entre montanhas e estações de esqui. As Unidades Habitacionais são aquecidas e a decoração luxuosa e confortável. As piscinas cobertas e aquecidas, salões luxuosos e ambientes requintados são espetáculos à parte neste tipo de *resort*.

Como no caso dos *resorts* situados no destino sol, os situados no destino neve também oferecem serviços e ambientes que independem da condição climática. Dentre estes, é usual oferecerem piscina coberta, sauna jacuzzi, massagens, cinema, bilhares, karaokê, tênis em quadra coberta, bar noturno e *videogames*.

Excursões, passeios e atividades opcionais também são comuns, dentre eles passeios calçando raqueta, passeios de mini trenó a cães, passeios de trenó a cavalos, passeio de teleférico, patinação olímpica, direção sobre gelo, pista de esqui de velocidade,

descoberta do ambiente montanhês, visita a *snowparks* e áreas de esqui de diferentes altitudes. Algumas regiões montanhosas ainda contam com cachoeiras e rios, oferecendo passeios de barco, *rafting* e outros.

A gastronomia nestes *resorts* é eclética, mas o *fondue*, os frios, o chocolate e o vinho são especialidades nos restaurantes deste *resorts*.

2.4.2.2.3. Destino deserto

Os *resorts* situados em desertos são pontos de partida para a descoberta de novas culturas e países e para a exploração dos vestígios da história. São alianças entre o conforto e a oportunidade de conhecer desertos; sítios arqueológicos, históricos ou naturais; culturas diferentes e especialidades da cozinha local. Assim, são implantados em locais estratégicos, que possibilitam fácil acesso aos atrativos anteriormente mencionados.

Excursões visando a exploração do ambiente montanhês, a travessia de desertos, o pernoite em dunas, os safáris, e a visitação a pirâmides são comumente organizadas por estes *resorts*.

A singularidade e características dos sítios arqueológicos, históricos ou naturais e o interesse que despertam nas pessoas são fatores relevantes de captação de público. A arquitetura integrada à cultura e estilo locais propicia um ambiente exótico e característico do país onde o *resort* se encontra instalado.

2.4.2.2.4. Destino rio/floresta

Os *resorts* situados nessas regiões ficam próximos a rios, *canyons*, piscinas de água natural, minas cristalinas, santuários ecológicos, cachoeiras, grutas, cavernas, cataratas, manguezais, florestas e selvas. Nestes *resorts* são desenvolvidas atividades de ecoturismo voltadas à exploração dos rios e das florestas – fauna e flora subaquáticas, seja através do mergulho com equipamento ou através de *rafting*, *rapel*, caminhada por trilhas e passeios de barco nas correntezas dos rios. A caça e a pesca de grande porte também são atividades desenvolvidas nesses ambientes.

As grutas e as cavernas, presentes nestas regiões, são atrativos singulares, principalmente se oferecem águas submersas e cachoeiras em seu interior e matas ao seu redor. Outros atrativos singulares destas regiões são as cataratas, com quedas d'água de diferentes alturas e paisagens que podem ser observadas através de passeios de barco.

O contato com a vida selvagem das florestas e ilhas, a variedade de espécies animais e da flora quase intocada pelo homem, a pesca e o espetáculo de cores e formas que a natureza proporciona na manhã ou no crepúsculo são os vetores de atratividade mais procurados nos *resorts* de selva ou de rio. A arquitetura destes *resorts* contempla o estilo rústico e prático. Alguns hotéis são erguidos sobre os rios, aumentando a atratividade para os hóspedes.

2.4.2.2.5. Destino estância hidrotermal

Os *resorts* hidrotermais localizam-se em estâncias climáticas e contam com mananciais e nascentes de água naturalmente aquecidas. Fonte de diversão e procuradas por suas propriedades medicinais, as águas quentes são sem sombra de dúvida o fator indutor de público mais relevante para esta tipologia de *resort*.

De acordo com Beni (2000), “os parâmetros relevantes que descrevem a oferta diferencial da área, no que concerne à matéria-prima da oferta turística local, além de recursos cênicos e paisagísticos, são a composição química e a qualidade da água, suas características terapêuticas, o clima e os recursos termais relacionados com a quantidade de calor (expressa pela temperatura), de afloramentos ou poços surgentes ou a ocorrência de gêiseres, área de densidade da cobertura vegetal, profundidade das bacias, poços profundos e outros”.

2.4.2.2.6. Destino área rural (fazenda)

Os *resorts* de fazenda localizam-se em áreas rurais distantes do ambiente urbano. Normalmente são cercados por verde, lagos e plantações. A hospedagem nestes *resorts* muitas vezes se dá em grandes casas construídas no estilo colonial.

A infra-estrutura conta com piscinas, quadras, sala de jogos, sauna, campo de golfe, sala de massagem, salões com lareira, adega, sala de vídeo, *playground*, zôo parque com animais de várias espécies, pomares, hortas, jardins, currais, sala de ginástica, bosque para caminhada e trilhas.

Outras atividades também são comuns nestes *resorts*, como os passeios a cavalo ou charrete, a pesca esportiva, e as caminhadas ecológicas.

2.4.3. Classificação

A oferta hoteleira se caracteriza por oferecer algumas categorias básicas de hospedagem, de acordo com as várias necessidades ou motivações de viagem do público alvo.

Embora em cada uma das categorias estejam explicitadas diretrizes básicas para que um hotel se enquadre em uma ou outra categoria, a indústria hoteleira tem como particularidade uma grande variedade quanto ao binômio preço x qualidade mesmo para hotéis pertencentes à mesma categoria. Esse raio de diferenças entre hotéis de uma mesma categoria tende a definir os índices de ocupação verificados nos mesmos sempre que o hóspede perceba um diferencial quanto ao binômio preço x qualidade de um empreendimento em relação a outro.

Usualmente, os hotéis são enquadrados em classes de acordo com o padrão de qualidade de suas acomodações, instalações e serviços. Com isto, objetiva-se tornar claro ao hóspede as características dos empreendimentos, mesmo que de forma genérica, na medida em que as categorias dão uma idéia ampla, e não detalhada, do empreendimento.

Algumas classificações são feitas em função da diária média cobrada, acreditando-se que esta diária reflete o padrão de qualidade das acomodações. De qualquer forma, a classificação dos hotéis em categorias geralmente visa garantir padrões mínimos de conforto para cada classe em particular.

Quanto aos sistemas de classificação dos meios de hospedagem no Brasil, pode-se dizer que existem dois critérios mais disseminados: a classificação oficial, realizada de acordo com as normas do Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR, e a autoclassificação, organizada e regulamentada por entidades privadas, representadas pela Associação Brasileira da Indústria Hoteleira - ABIH.

A nova matriz de classificação da EMBRATUR, estabelecida em 1998, não foi aceita pela maior parte dos hoteleiros por acreditarem ser baseada em critérios extremamente rígidos e por representarem possibilidade de rebaixamento na classificação de seus hotéis, e com isso, implicações em suas receitas (GAZETA MERCANTIL, 1999).

Diante desta situação, a Associação Brasileira da Indústria Hoteleira – ABIH (1997), numa configuração que visa o estabelecimento da autoclassificação, colocou à disposição dos associados o Sistema de Auto Qualificação de acordo com os conceitos para cada categoria. Em 2003 o Sistema de Auto Qualificação sofreu algumas alterações em relação à primeira proposta de 1997.

Verifica-se também a existência de diversas empresas e órgãos especializados no setor que utilizam classificações próprias para a realização de suas análises. Dentre muitas verificadas, destaca-se aqui as classificações utilizadas pela *HVS International*, pela *Horwath Consulting & Soteci Auditores Associados*, e pelo *Lodge Property Index – LPI*, as quais se acredita possuírem uma certa fundamentação técnica em sua elaboração.

A *HVS International* é uma empresa de consultoria hoteleira internacional que possui em seu currículo mais de 6.000 avaliações hoteleiras em 30 anos de existência. Esta empresa produz um índice setorial, denominado *Hotel Valuation Index - HVI*, que mede as variações cíclicas ocorridas nos valores dos hotéis. Para tanto, ela utiliza

uma metodologia na qual os empreendimentos são segregados de acordo com os valores das diárias praticadas. Desta forma, os empreendimentos são divididos em cinco categorias: *Luxury*, *Upscale*, *Midscale*, *Economy*, e *Budget* (HVS INTERNATIONAL, 2001).

Já a *Horwath International* é uma confederação de empresas independentes de auditoria e consultoria. É reconhecida como a maior organização prestadora de serviços para a indústria hoteleira. No Brasil, é representada pela *Horwath Consulting*, que desenvolve os serviços de consultoria, e pela *Sotecomti Auditores Independentes*, que atua no ramo de auditorias empresariais (HORWATH CONSULTING & SOTECONTI AUDITORES INDEPENDENTES, 1998).

Em seus estudos, a *Horwath International* utiliza-se de uma segmentação de mercado que é feita em função de algumas características intrínsecas aos empreendimentos, sendo que também é utilizado o valor de diária média para esta segmentação. A segmentação proposta pela *Horwath International*¹⁰, que divide os empreendimentos hoteleiros em 3 categorias, é assim detalhada: - *Luxury/First Class*: diária média acima de US\$ 100; - *Superior*: diária média entre US\$ 50 e US\$ 100; - *Economy*: diária média abaixo dos US\$ 50.

O índice LPI é desenvolvido na *Cornell University*, em conjunto com a Associação Americana de Hotéis e Motéis - AMHA, e mede, de forma consistente, o retorno total dos investimentos em meios de hospedagem por trimestre. Foi desenvolvido por Corgel; De Ross (1997) e classifica os empreendimentos em segmentos de mercado, de acordo com o preço de suas diárias médias, estabelecendo três níveis: *Upscale*, *Midprice* e *Economy*.

¹⁰ Apresentada no estudo da HORWATH CONSULTING & SOTECONTI AUDITORES INDEPENDENTES (1998).

2.4.4. Canais de distribuição

Conforme já foi comentado, a venda e a distribuição do hotel são procedimentos complexos, visto que o hóspede encontra-se geograficamente distante do mesmo. É necessário escolher os canais de distribuição mais adequados com o objetivo de “levar” o hotel ao hóspede da melhor forma possível.

Beni (2000) ressalta que a escolha dos canais de distribuição do hotel se dá em função do grau de controle que ele deseja exercer sobre a distribuição e venda de seus serviços; da economia de cada uma das alternativas; e dos hábitos de compra dos hóspedes. Alguns hotéis escolhem métodos combinados de distribuição, no intuito de atingir uma parcela maior de mercado.

Os canais de distribuição do produto hoteleiro são bastante diversificados, sendo que apresenta-se a seguir alguns dos canais mais utilizados no setor.

2.4.4.1. As operadoras turísticas

As operadoras turísticas normalmente compram grande quantidade do “produto hoteleiro”, pagando um preço mais baixo, e revendem esse produto no atacado. É comum o processo onde as operadoras compram a parte terrestre do produto - os elementos envolvidos com a hospedagem - e revendem o produto incluindo a parte aérea de transporte.

“A operadora, ao elaborar o pacote turístico, efetua contratos com hotéis, transportadoras e outras empresas, assumindo o risco de preencher ou não as vagas solicitadas. Em vez do hotel ou da transportadora suportar o risco de não vender seus lugares ou apartamentos, é a operadora turística que arca com ele” (BENI, 2000).

Especialmente para os *resorts*, ressalta-se a importância das operadoras: são comuns os casos em que a operadora realiza investimentos no empreendimento, durante o período de implantação, adquirindo em troca a concessão, por parte do hotel, de diárias mais baixas durante o período operacional, o que possibilita à operadora trazer um público considerável para o hotel durante a sua operação. No caso específico dos *resorts*, as operadoras costumam pertencer ao mercado internacional,

atraindo grande quantidade de estrangeiros para o hotel. A atratividade desse processo para o hóspede encontra alicerce na competitividade do pacote turístico e depende da confiabilidade que a operadora possui. Já para o hotel, esse processo implica: [i] - menores investimentos no período de implantação; [ii] – garantia de uma certa taxa de ocupação no período operacional, ainda que com diárias mais baixas; e [iii] – obtenção de informações mais precisas a respeito da demanda.

2.4.4.2. A venda direta

Nesse caso, o hotel efetua a distribuição e venda diretamente aos hóspedes, seja através de postos de vendas, contato por telefone ou via *internet*.

Atualmente, a *internet* tem se mostrado um grande meio de distribuição do produto hoteleiro. Além das facilidades quanto aos aspectos relacionados à efetuação de reservas e compra efetiva do produto, a *internet* possibilita também a visualização parcial do produto através de fotos. O mercado eletrônico acirra a competitividade do setor, pois exige uma maior profissionalização na comercialização das UH.

2.4.4.3. As agências de viagens

As agências de viagens podem ser consideradas verdadeiros pontos de venda, onde o contato com o hóspede acontece mais de perto. Proporcionam ao hóspede todos os itens fundamentais a uma viagem bem organizada, incluindo reservas de hotéis e meios de transporte, traslados e excursões.

Um sistema de distribuição do produto hoteleiro amplamente utilizado pelas agências de viagens atualmente é o Sistema de Distribuição Global (*Global Distribution System - GDS*), que se traduz por reservas instantâneas via *internet*, efetuadas de acordo com os hotéis interligados ao sistema. O Sistema de Distribuição Global está levando a uma racionalização de serviços de agências de turismo tanto no trato direto com o cliente como em nível operacional. Ele permite que os agentes de turismo reservem e faturem em segundos as melhores e mais baratas conexões de vôos e preços de diárias para seus clientes. Além disso, o sistema pode disponibilizar detalhes do hotel, como tipos de quartos, preços, e pacotes especiais.

3. O HÓSPEDE: COMPORTAMENTO, PERFIL, ANSEIOS E REFERENCIAL DE QUALIDADE

Neste capítulo, aborda-se o comportamento do hóspede durante o processo de escolha do local destinado ao lazer. A principal razão desta etapa do trabalho se traduz pela importância do hóspede no setor hoteleiro, visto que suas escolhas tendem a ditar o sucesso ou o fracasso do empreendimento. Considerando que a inserção do hotel no mercado depende em última análise das suas características, estudos focados no comportamento do hóspede tendem a definir de forma mais positiva a formatação (binômio preço x qualidade) do hotel, gerando uma maior aceitação do mesmo. Assim, o que se propõe aqui é a adequação do empreendimento às necessidades dos hóspedes.

3.1. O processo de escolha do hotel

3.1.1. Introdução

Engel; Blackwell; Miniard (1995) definem o comportamento do consumidor como “aquelas atividades diretamente envolvidas na obtenção, consumo e disposição de produtos e serviços, incluindo o processo de decisão que precede e que segue estas ações”. Para os autores, o processo de compra é desencadeado a partir do reconhecimento de um problema e visa a satisfação de alguma necessidade do indivíduo.

Morrison (1989) diz que o comportamento individual é influenciado por fatores pessoais, que são as características psicológicas do indivíduo e que incluem necessidades, desejos e motivações, percepção, aprendizados, personalidade, estilo de vida e a idéia que o indivíduo faz de si mesmo; e por fatores interpessoais, que representam as influências que as outras pessoas exercem no comportamento do indivíduo e que incluem cultura, grupos de referência, classes sociais, opiniões de líderes e da família do indivíduo.

Assim, o processo de decisão depende não apenas do que é apresentado para o indivíduo, mas dos fatores pessoais e interpessoais, que farão com que cada um tenha uma visão particular da situação que envolve o processo de compra.

Na descrição dos estágios do processo de escolha do hotel, a presente pesquisa baseia-se nos estágios propostos por Engel; Blackwell; Miniard (1995), realizando contudo, algumas adaptações dado o enfoque da pesquisa em hotéis, conforme pode ser observado nos itens 3.1.2. a 3.1.5. deste capítulo. Os estágios propostos pelos autores são sucintamente descritos a seguir:

- Reconhecimento do problema, onde se reconhece a diferença entre o estado atual e o estado desejado das coisas, que desencadeia ou dá início ao processo de decisão. De acordo com o tema deste trabalho, aqui o reconhecimento do problema que desencadeia a decisão consiste na vontade de viajar a lazer.
- Busca de informações, que pode ser interna, quando o indivíduo busca informações armazenadas na memória, de acordo com suas experiências passadas, ou externa, quando o indivíduo procura informações disponíveis no ambiente externo. Nesta pesquisa, a busca de informações é tratada como a pesquisa por locais de lazer.
- Avaliação de alternativas pré-compra, que consiste na avaliação e comparação das alternativas hoteleiras de acordo com os anseios e benefícios esperados, direcionando a decisão de compra para a alternativa mais atrativa para um determinado indivíduo.
- Compra e consumo.
- Avaliação de alternativa pós-compra, no qual é analisado o grau de satisfação do consumidor com a compra de bens ou consumo de serviços. No caso específico: o grau de satisfação do hóspede com a experiência de hospedagem.

3.1.2. A vontade de viajar a lazer

No setor hoteleiro, o reconhecimento do problema que desencadeia ou dá início ao processo de escolha do hotel se dá através do reconhecimento da vontade ou necessidade de viajar.

A vontade de viajar pode ser traduzida como o anseio de um indivíduo em desfrutar de uma situação, no caso um período destinado ao lazer, de forma a satisfazer as suas necessidades e anseios.

Vaz (1999) defende que a fonte motivadora da vontade de viajar tem origem em vetores diversos, conforme descrito a seguir:

- Pessoal – Nesse caso a fonte que dá origem a vontade de viajar é a própria pessoa, seja por questões de ordem física ou psicológica. Por exemplo, quando o indivíduo tem o desejo de conhecer uma localidade, novas culturas, de viajar num transporte nunca experimentado ou de descanso físico.
- Familiar – A fonte motivadora tem origem no núcleo familiar, como, por exemplo, realizar a viagem dos sonhos da esposa ou visitar parentes.
- Social – Nesse caso o indivíduo é motivado a viajar por necessidades de estima, desenvolvimento pessoal, boa reputação e necessidade de se sentir parte integrante de um grupo social. Assim, muitas vezes a escolha do indivíduo baseia-se no maior ou menor prestígio que o local lhe confere perante o grupo ao qual pertence.
- Organizacional – Algumas vezes o turismo de negócios pode ser fator motivador para o indivíduo. É o caso da obrigatoriedade de viajar para um congresso ou representar a empresa em um evento e essa necessidade vir a gerar um tempo livre para o lazer.

Desse modo, a vontade de viajar pode ser desencadeada por vetores internos e externos.

Para Vaz (1999), a heterogeneidade das expectativas, necessidades e motivações humanas, bem como os critérios com que estes analisam os produtos turísticos,

conjugados ao caráter altamente subjetivo e individual que reveste a escolha do local de lazer, impede a abordagem de todos os possíveis anseios de um determinado turista. Assume-se esta colocação de Vaz válida e apresenta-se alguns destes anseios do hóspede em relação ao lazer, sem hierarquia nenhuma, os quais considera-se mais usuais. São eles: descanso físico e mental; diversão; prestígio social; conhecer novas culturas, povos e países; fugir da rotina; praticar esportes radicais; desfrutar da companhia da família ou dos amigos; estar só; desfrutar as férias; realizar aventuras; realizar compras; conhecer um local muito comentado e visitado; conhecer pessoas e lugares diferentes; viajar por prazer, sem muitas pretensões; curtir a paisagem; visitar parentes e amigos; estar em contato com a natureza; viver novas experiências; dedicar-se a seus interesses; ter a sensação de liberdade.

A viagem a lazer remete à questão do que é considerado lazer propriamente. O lazer não necessariamente está ligado ao ócio, muito pelo contrário, quem está a lazer normalmente está se dedicando a alguma atividade, seja ela de descanso, distração, conhecimento, enriquecimento cultural, divertimento e outras. Por outro lado, o lazer normalmente é associado à idéia de liberdade, ou seja, de despreendimento de qualquer tipo de obrigação, seja ela profissional, familiar ou social. De acordo com o exposto, pode-se dizer que um indivíduo está a lazer quando pode escolher o que fazer com o seu tempo.

O lazer pode ser tratado como uma necessidade - quando existe a necessidade de descansar ou de se recuperar do *stress* do dia a dia, por exemplo, ou como um desejo - quando se busca esse lazer em um local da moda, por exemplo.

3.1.3. A pesquisa por locais de lazer

Pode-se dizer que todo o processo que envolve a viagem a lazer é deflagrado com a vontade, mas seu desenvolvimento depende da possibilidade de realizar-se a viagem. A viabilidade da viagem depende de diversas questões como tempo e recursos disponíveis para o lazer, e companhia da família.

Quando o indivíduo reconhece o problema e percebe que o desejo de realizar a viagem pode se tornar viável de acordo com as suas possibilidades, dá início à busca por locais que atendam suas expectativas, buscando a confirmação dessa viabilidade.

Na maioria das vezes, a escolha segue diretrizes que indiquem o melhor local de acordo com as necessidades do hóspede. Assim, de acordo com as suas preferências e exigências, cada hóspede irá procurar por hotéis que disponibilizem alguns ou todos os itens que julguem essenciais para a sua hospedagem no mesmo.

Entende-se que cada viagem pode representar uma extensa pesquisa na busca do hotel que o hóspede deseja, visto que na maioria das vezes não conta com experiências passadas no local, pois no setor hoteleiro não é comum o indivíduo viajar diversas vezes para o mesmo local. O que se percebe é que o hóspede busca conhecer e desfrutar de locais diferentes, visando aumentar seu conhecimento e vivenciar novas experiências e culturas.

3.1.4. Avaliação de alternativas pré-compra; compra e consumo

Morrison (1989) argumenta que os critérios utilizados pelo hóspede na escolha do local destinado ao lazer podem ser: – objetivos: quando se baseiam em itens como preço, localidade, características físicas do hotel e serviços oferecidos e – subjetivos: quando se baseiam em fatores intangíveis, como, por exemplo, a imagem do hotel no mercado. É normal que o hóspede queira sempre escolher o melhor hotel, na sua opinião, para hospedar-se. O período destinado ao lazer normalmente é muito valorizado e traz consigo a idéia de diversão, descanso e fuga da monotonia do dia a dia, o que aumenta o nível de envolvimento do hóspede com o processo de escolha. É de se esperar que depois de períodos de trabalho, onde o indivíduo busca a

resolução de problemas diários, este desejo encontrar tudo “resolvido” e planejado da melhor maneira possível. Nos *resorts*, espera-se ainda mais qualidade, visto que as expectativas do hóspede são mais apuradas.

O processo decisório envolve a ponderação do binômio preço x qualidade das várias alternativas do mercado, ou seja, de posse das informações obtidas na etapa da pesquisa por locais de lazer, o hóspede tende a decidir pelo local que mais se adeque às suas necessidades, bem como aos seus recursos.

Ao final dessa etapa o hóspede terá favorecido um hotel em detrimento de outros, passando a vivenciar as etapas de compra e consumo dos serviços hoteleiros.

3.1.5. A satisfação do hóspede

Segundo Beni (2000), “o único valor residual do produto turístico após o consumo é a experiência ou a satisfação de se realizar uma viagem desejada”. Desse modo, a satisfação do hóspede em relação ao hotel e seus serviços costuma ser “medida” ou percebida após a sua hospedagem.

O hóspede, ao participar dos processos desenvolvidos ao longo de sua hospedagem, sairá com uma avaliação do local em mente. Essa avaliação será decorrente de como os seus anseios e necessidades foram atendidos. O hóspede terá como baliza suas expectativas prévias em relação ao hotel como um todo. Essas expectativas, por sua vez, dependem das suas experiências anteriores - como era o atendimento em outro hotel, como era a alimentação, a limpeza e assim por diante; do nível de qualidade prometido pelo hotel através dos vários meios de informação; e dos anseios e desejos pessoais, ou em outras palavras, do que o hóspede esperava do hotel escolhido, lembrando que os indivíduos com experiência em viagens tendem a apresentar expectativas mais realistas do que aqueles que não o tem, sendo, contudo, mais exigentes.

Cada hóspede tenderá a valorizar ou analisar mais profundamente os itens que importam para ele em particular ou os itens que o fizeram escolher um determinado hotel em detrimento de outros. Desse modo, se para um indivíduo a beleza local foi

um fator decisivo no momento da escolha, caso esta não se apresente como o esperado, a tendência é de que ele faça uma avaliação mais negativa sobre o local. Neste sentido, Yuksel; Rimmington (1998) argumentam que alguns atributos podem ser mais ou menos responsáveis pela satisfação do consumidor. Os autores acreditam que os níveis de satisfação do hóspede estariam relacionados à importância que estes dão a cada atributo e à como estes atributos atingiram ou não suas expectativas.

De forma geral, quando as expectativas do hóspede são atendidas ou superadas, o hotel obtém a satisfação do hóspede. Se por outro lado a performance percebida é menor do que as expectativas, tem-se a insatisfação do hóspede.

Caso o processo de hospedagem tenha causado uma impressão positiva e um sentimento de que suas necessidades de modo geral foram atendidas, a tendência é de que o indivíduo torne-se propenso a realizar outras viagens a lazer. Porém, conforme já foi mencionado, não é usual o hóspede viajar sempre para o mesmo lugar ou para o mesmo hotel, sendo que o que pode acontecer é uma procura por hotéis de outras localidades pertencentes às mesmas redes (se este for o caso), nas quais já tenha se hospedado e tenha ficado satisfeito. Ele também atuará como propaganda positiva para o hotel na chamada fonte propaganda “boca a boca”. Nesta linha, contribui para a atração de outros indivíduos, que passam a se interessar pelo hotel devido à satisfação obtida por pessoas que efetivamente conheceram o hotel.

3.2. Público alvo dos *resorts*

As questões que se referem a: - para quem o hotel se destina e - qual o tipo de hotel que se pretende implantar; são extremamente dependentes uma da outra, pois uma dada tipologia de hotel será capaz de emular um determinado tipo de público e um determinado público exigirá alguns atributos, que por sua vez irão caracterizar uma dada tipologia de hotel.

A partir da definição do perfil do empreendimento, para que se possa direcionar a formatação do hotel para determinados vetores de atratividade a serem disponibilizados no mesmo, é fundamental definir, numa etapa anterior, quais as características, motivos da viagem, necessidades e capacidade financeira do público

para o qual o empreendimento se destina ou qual o segmento de mercado¹¹ que se deseja atingir.

Nesta linha, este item discorre sobre o segmento de mercado para o qual o *resort* estará voltado.

O motivo da viagem é o principal meio disponível para segmentar-se o mercado. Via de regra, o público alvo dos *resorts* é constituído fundamentalmente por indivíduos cujo principal motivo da viagem é o lazer e que se interessam pelo tipo de lazer propiciado por lugares em que possam contar com espaços abertos, dilatados horizontes e belas paisagens. Andrade; Brito; Jorge (2000) dizem que a demanda que procura descanso e fortalecimento físico e mental em ambientes isolados, com paisagens ricas e características gerou o aparecimento dos *resorts*.

O mercado ainda pode ser segmentado de acordo com a composição demográfica dos turistas, como faixa etária e ciclo de vida, nível econômico ou de renda, e de acordo com a sua situação social, como escolaridade, ocupação, estado civil e estilo de vida.

Devido à tipologia de hotel em questão, o público é restringido pela capacidade de pagamento das diárias, que normalmente não são baixas e, portanto, inacessíveis para muitos indivíduos. Em geral, os *resorts* se destinam aos indivíduos de médio e alto poder aquisitivo.

Genericamente, de acordo com a situação social e a composição demográfica, o hóspede preferencial dos *resorts* pertence a um desses segmentos de mercado: família; grupos de amigos, casais; e terceira idade.

Cabe ressaltar que demandas específicas estão surgindo e caracterizando novos segmentos de mercado atendidos pelos *resorts*. Um exemplo de um novo segmento de mercado é o dos surfistas, para o qual o produto a ser oferecido pelo setor hoteleiro é um *resort* próximo ao mar, onde haja condições para a prática do surfe.

¹¹ Segundo Andrade; Brito; Jorge (2000), “segmento de mercado é o universo de consumidores com determinados objetivos, anseios, expectativas e necessidades comuns em relação a determinado produto. Em relação ao setor hoteleiro, o segmento de mercado é o conjunto de consumidores cujos interesses irão orientar o tipo de produto, no caso o tipo de hotel, que satisfaça especificamente àqueles interesses”.

Nesta linha, podem ser citados alguns outros grupos que podem gerar segmentos de mercado, como é o caso dos mergulhadores, que procuram locais propícios ao mergulho, dos indivíduos que gostam de golfe, de equitação, e outros. Desse modo, por maior que seja a padronização dos atributos oferecidos pelos *resorts*, alguns hóspedes buscam atributos específicos, geralmente só encontrados de acordo com as diferentes tipologias de *resort*, comentadas no Capítulo 2 deste trabalho.

3.2.1. Família

As famílias constituem o público alvo principal dos *resorts*. Isto se deve a alguns fatores, dentre os quais destaca-se:

- Os *resorts* são auto-suficientes, oferecendo todas as condições de conforto, segurança, infra-estrutura e serviços para os hóspedes, que não precisam sair do hotel durante o período de hospedagem. Tal fator representa uma comodidade para os casais com crianças, bem como para os casais que desejam reunir a família durante as férias.
- Em geral, os *resorts* possuem infra-estrutura e pessoal qualificado para receber e atender crianças de todas as idades. As crianças normalmente são separadas em função da idade, de modo a receberem cuidados e entretenimento adequados. Ainda, alguns *resorts* são especializados em lazer programado para os jovens.
- Os *resorts* oferecem inúmeras atividades que podem ser realizadas por toda a família, proporcionando um ambiente de integração e união entre os membros da mesma.

3.2.2. Grupos de amigos e casais

Outro público importante dos *resorts* é formado pelos grupos de amigos e pelos casais.

Pode-se dizer que os principais atrativos para os grupos de amigos são as variadas opções de entretenimento oferecidas nos *resorts*, ritmadas pela festa e pelo esporte; programas para o dia e para a noite; particularmente destinados àqueles que não pretendem descansar.

Estes atrativos também são importantes na captação do público formado pelos casais, contudo, outros atrativos também são muito procurados pelos casais. As paisagens, o conforto, a oportunidade de descanso e o ambiente romântico proporcionado por alguns *resorts* são alguns deles. Nesta linha, no anseio de atender um segmento tão representativo como o dos casais, alguns *resorts* vêm diferenciando seus serviços para este público. A título de ilustração, alguns *resorts* oferecem jantar a luz de velas, massagem e outros serviços para os casais em lua de mel.

3.2.3. Terceira idade

Um segmento de mercado menos representativo, mas não menos importante, atraído pelos *resorts*, é o da terceira idade.

Os idosos compõem um dos maiores públicos específicos de turistas. Atualmente, 20% da receita do turismo no Brasil vêm da terceira idade. Ao atingir a faixa etária dos 50 anos, este público geralmente não tem mais compromissos com o calendário escolar dos filhos e muitos são aposentados, fatores que contribuem com a frequência na baixa temporada. Suas preferências para o lazer são variadas, além de não medirem gastos com conforto, leia-se hospedagem, restaurantes, passeios e compras (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA HOTELEIRA – ABIH, 2003).

Inclui-se nessa categoria, as senhoras independentes, sejam elas viúvas, casadas ou solteiras, atualmente vistas como o filão no setor. Elas viajam sozinhas em qualquer época do ano, e vão à busca de cultura, novas amizades e muita diversão.

É importante salientar que alguns hóspedes podem pertencer a um ou mais segmentos de mercado.

Isto posto, enfatiza-se que os *resorts* devem se preocupar em atender mais de um segmento de mercado, sob o risco de ficar vulnerável à concorrência.

3.3. Etapas percorridas e vetores analisados pelo hóspede de *resorts*

Vaz (1999) define fator de atratividade turística como “o elemento que exerce influência significativa na decisão de um turista, quando da escolha de sua destinação de viagem, de seu roteiro. De preferência, deve constituir-se em aspecto diferencial de uma cidade, algo que a caracterize particularmente, que possa associar-se imediatamente à localidade”.

Beni (2000) define atrativo turístico como “todo lugar, objeto ou acontecimento de interesse turístico que motiva o deslocamento de grupos humanos para conhecê-los”.

A primeira decisão do empreendedor em relação à formatação (binômio qualidade x preço) do empreendimento consiste em definir quais vetores de atratividade disponibilizar no hotel, de forma a privilegiar alguns desses vetores que acredita serem mais importantes, ou ainda analisar os possíveis efeitos causados pela ausência de outros. Assim, aspectos como o público alvo que se deseja atingir; a tipologia de hotel escolhida; as possibilidades do local; os recursos disponíveis; e o estado de mercado, constituído pela concorrência competitiva instalada; servirão de base para a tomada dessa decisão em particular.

O empreendedor não deve ter a pretensão de “munir” o empreendimento de atributos de forma a superpor todos os anseios do público alvo. Nenhum hotel consegue atender, em sua totalidade, os anseios de cada hóspede em particular. Contudo, diante da dificuldade de se homogeneizar o comportamento do público alvo, normalmente os *resorts* buscam disponibilizar atrativos bem diversos com o objetivo de atingir uma parcela maior de público.

Quanto aos anseios do público em relação aos vetores de atratividade, normalmente são realizadas pesquisas primárias, através das quais se busca o conhecimento a

respeito de quais atributos o hóspede valoriza, de qual a escala hierárquica destes atributos para ele e de como ele espera encontrar cada um destes atributos.

Não é objetivo desta dissertação realizar pesquisas primárias, dado o escopo e as limitações do trabalho. Assim, os anseios do público alvo em relação aos atributos dos *resorts* foram analisados através de pesquisas secundárias de acordo com a literatura existente sobre o tema e de acordo com contatos realizados com consultores e órgãos do setor.

Já em relação ao estado de mercado, este é mais facilmente “visualizado” no que diz respeito aos atributos oferecidos pelos hotéis concorrentes, visto que a divulgação do empreendimento hoteleiro e de seus atributos é um dos meios utilizados pelos mesmos na busca de resultados operacionais satisfatórios.

É importante enfatizar que nessa etapa na qual se define os atributos a serem disponibilizados no empreendimento, o empreendedor possui papel fundamental visto que é ele, que em última análise, elege os vetores de atratividade para o referencial de qualidade do empreendimento¹².

Dado o exposto, pretende-se elencar os principais vetores que o hóspede analisa para escolher o *resort* em que irá se hospedar. Esquemáticamente, os passos percorridos e os vetores analisados pelos hóspedes dos *resorts* podem ser assim visualizados:

¹² Segundo Rocha Lima Jr. (1995b), desde a partida do processo de empreender, no seu planejamento estratégico, se faz a imposição de um padrão de qualidade, que deverá servir de referencial básico dentro do desenvolvimento do empreendimento. O autor ressalta que “este referencial de qualidade será imposto pelo empreendedor, podendo [i] – resultar exclusivamente da sua própria arbitragem, dentro dos padrões de risco que isto possa representar, [ii] – ser construído com base em elementos de comparação, em ausculta de mercado, ou, [iii] – até mesmo, em regras ou leis que existam no ambiente no qual a empresa se insere”. Segundo ele, “também nas hipóteses [ii] e [iii], o referencial será imposto por arbitragem do empreendedor, na medida em que a decisão relativa à sua formatação está na primeira hierarquia, podendo até ser tomada com uma base analítica específica, mas contendo, como em qualquer decisão, a ‘marca’ do decisor, que está associada aos seus anseios, à cultura particular deste e à da organização, que resultam numa dinâmica de escolha e aceitação de riscos, que se prende à forma de ser de quem decide”.

Quadro 1 – Etapas percorridas e vetores analisados pelo hóspede durante o processo de escolha do *resort*

3.3.1.	TIPOLOGIA DE <i>RESORT</i>	- Interesse por uma dada tipologia de <i>resort</i> : praia, neve, deserto, rio ou outras - Escolha da tipologia de <i>resort</i>	
3.3.2.	LOCALIDADE	- Interesse por uma ou mais localidades - Pesquisa sobre as localidades - Escolha da localidade	
3.3.3.	ESCOLHA DO <i>RESORT</i>		
3.3.3.1.	PREÇO X QUALIDADE	PREÇO	QUALIDADE
		Preço das diárias	Infra-estrutura Serviços Localização Projeto Aspectos inovadores Imagem
3.3.3.2.	MEIOS DE TRANSPORTE	- Pesquisa sobre os meios de transporte: custo e tempo do deslocamento, conforto no deslocamento	

3.3.1. Tipologia de *resort*

Usualmente, no processo de escolha de um *resort*, o hóspede tem inicialmente uma pretensão ou vontade de desfrutar suas férias em um local com características específicas. Assim, o hóspede que deseja um ambiente de sol, provavelmente escolherá um *resort* de praia ou de rio, por exemplo. Ao passo que o hóspede que deseja apreciar a neve e esqui buscará um *resort* cujo entorno ofereça estas condições.

3.3.2. Localidade

Uma vez almejada a tipologia de *resort*, o hóspede começa a buscar informações sobre as várias localidades que oferecem os ambientes desejados, passando a avaliar cada uma das localidades pesquisadas.

Em termos gerais, o problema da localização do empreendimento hoteleiro é o problema da condicionalidade espacial das atividades hoteleiras ou das influências que o espaço geográfico exerce sobre estas atividades. Uma vez que, como já visto, no setor hoteleiro o produto turístico é produzido e consumido no mesmo local e o hóspede é que se desloca para a área de hospedagem, o que implica introduzir a variável distância nesse contexto.

A condição básica para o *resort* é ser acessível aos hóspedes, de forma que a sua localização venha a colaborar com a ocupação do hotel ou mesmo maximizá-la.

Nesse contexto, a escolha do local de implantação do *resort* pode ser analisada a partir de dois enfoques principais, em seguida identificados:

[i] – foco na atratividade do destino:

Para que a escolha do local de implantação possa ancorar-se na atratividade do destino, há que se contar com atributos singulares disponibilizados pela localidade e também pelo hotel propriamente dito.

Nesse caso, a estratégia de localização não observa com tanta ênfase a distância entre o hotel e os mercados emissores, mas consiste em implantar um empreendimento inovador, diferenciado, que apresente condições singulares em relação à concorrência competitiva, e baseia-se na premissa de que o indivíduo estará tanto mais disposto a percorrer grandes distâncias e aceitar trajetos demorados quanto maior for o seu interesse em conhecer e desfrutar o local.

Muitas vezes o diferencial do hotel no mercado advém justamente das características do seu local de implantação.

[ii] – foco na inserção no mercado competitivo:

Outra estratégia para a escolha do local de implantação do *resort* consiste em implantá-lo dentro de um espaço geográfico no qual verifique-se uma concorrência competitiva instalada.

Em algumas regiões observa-se a concentração de vários hotéis competitivos. Essas regiões são denominadas *clusters*¹³.

Manaus, Foz do Iguaçu, Rio de Janeiro, Bariloche, as estações integradas de esqui dos Alpes Franceses, Las Vegas latino americana¹⁴, Costa do Sauípe no Brasil e Cancún¹⁵ são alguns exemplos de *clusters*.

Segundo Porter (1986), todo *cluster* compete nacional e internacionalmente em diferentes segmentos ou mercados, e cada um tem diferentes concorrentes. É bom lembrar que no interior de um *cluster* podem existir várias tipologias de empreendimentos hoteleiros pertencentes a várias classificações. Porém, cada tipologia compete somente e acirradamente (devido à maior proximidade entre os hotéis e à quantidade de hotéis numa mesma região) com a concorrência competitiva instalada.

O *cluster* apresenta algumas vantagens competitivas relativamente à implantação de empreendimentos isolados, dentre as quais destaca-se:

¹³ Conforme Gutiérrez; Bordas (1993) apud Beni (2000), “é preciso destacar que não existem países competitivos, mas países com indústrias ou setores competitivos. São as empresas que competem, e não os países. A concorrência nos mercados internacionais se estabelece entre *clusters*, que são aglomerados de vários atrativos turísticos, infra-estrutura compatíveis e equipamentos e serviços receptivos, e organização turística concentrada em âmbito geográfico bem delimitado. São os *clusters*, nos distintos países, que realmente concorrem nos mercados turísticos internacionais em diferentes níveis de competitividade”.

¹⁴ Localizada numa região desértica e distante dos centros urbanos de destaque, confinando os turistas num reduzido território.

¹⁵ Espaço turístico criado artificialmente, porém sobre uma base de recursos naturais. Localizado no Mar do Caribe, no litoral da Península de Iucatã, rica em sítios e com diversificada fauna submarina e ruínas. O espaço tem todas as características para atrair e manter o turista por uma semana. As passagens aéreas e a hospedagem apresentam preços acessíveis, ao passo que tudo na cidade apresenta preços exorbitantes, gerando a rentabilidade do espaço turístico criado.

- Aspectos de desenvolvimento: a infra-estrutura necessária para o desenvolvimento da atividade turística é mais eficiente.
- Facilidades de acesso: devido à existência de vôos regulares provenientes de alguns dos principais mercados emissores até o *cluster*.

3.3.3. Escolha do *resort*

A etapa seguinte consiste na busca por *resorts* instalados na localidade ou região escolhida, ou pelo menos desejada.

Cabe ressaltar que principalmente no caso dos *resorts*, um hotel pode representar a atração turística do local e se tornar a razão principal da escolha da localidade, suprimindo a etapa 3.3.2. Localidade.

3.3.3.1. Preço x Qualidade

Genericamente, os principais atributos analisados durante o processo são:

- Quanto ao Preço: preço das diárias.
- Quanto à Qualidade: infra-estrutura, serviços, localização, projeto, aspectos inovadores e imagem.

3.3.3.1.1. Preço da diária

Segundo o Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR (1998), “entende-se por diária o preço de hospedagem correspondente à utilização da UH e dos serviços incluídos, por um período básico de 24 horas, observados os horários fixados para entrada (*check-in*) e saída (*check-out*). As diárias podem ser: simples – quando compreender unicamente o uso da UH; com café da manhã – quando compreender, além do uso de UH, o café da manhã; meia pensão – quando compreender, além do uso da UH, o café da manhã e mais uma refeição: almoço ou jantar; pensão completa – quando compreender, além do uso da UH, o café da manhã e mais duas refeições: almoço e jantar”.

Para a configuração do preço das diárias a ser praticado pelo novo hotel, destaca-se que:

[i] – Em curto prazo, o preço deverá contemplar os custos operacionais e a sazonalidade do setor, sendo um dos fatores mais importantes na captação da demanda. Em longo prazo, o preço deverá contemplar a estratégia competitiva para a inserção no mercado.

[ii] – O preço das diárias deverá contemplar a capacidade de pagamento do público alvo, sendo desejável um certo equilíbrio entre o preço estabelecido e a capacidade de pagamento do público, visando um desempenho operacional satisfatório.

[iii] – De forma análoga, a definição do preço das diárias deve ter por base os padrões verificados no mercado. Num mercado competitivo como o mercado hoteleiro é importante manter o empreendimento competitivo em relação à concorrência instalada, principalmente quanto ao preço cobrado pelos serviços. Para tanto, torna-se necessário que o empreendimento seja capaz de reagir rapidamente às alterações nos preços dos concorrentes ou ajustar os preços diante da entrada de um novo concorrente no mercado.

[iv] – O preço das diárias deverá estar diretamente associado ao padrão de qualidade e às instalações do hotel. O Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR (1998) assinala que na pesquisa por locais de hospedagem o usuário pode perceber que os preços das diárias não convergem para um único ponto de equilíbrio, isto porque o setor hoteleiro não apresenta um modelo econômico de concorrência perfeita. Porém, existe uma tendência de que os preços sejam apresentados de acordo com os atributos fornecidos por cada empreendimento. Por outro lado, existem diferenças quanto ao preço da diária cobrada de acordo com a localização do hotel e atributos singulares oferecidos. Nesse sentido, a administração do hotel precisa ficar atenta para identificar em que medida o preço pode ser elevado diante das inovações e melhorias trazidas pelo hotel, bem como diante da singularidade do mesmo. Desde que tenha demanda e poucos concorrentes capazes de oferecer atributos similares, é certo que um hotel que apresente vetores diferenciados no mercado atua com mais liberdade na definição do preço de suas diárias.

[v] – A definição do preço das diárias deve levar em conta a elasticidade da demanda, que é definida através da resposta do mercado às mudanças efetuadas nos preços praticados¹⁶. De acordo com o motivo da viagem e a elasticidade do mercado, os preços são formatados de maneira diferente. Por exemplo, para o mercado de congresso ou conferência (menos elástico), os preços costumam ser maiores do que para o mercado interessado em turismo propriamente dito. Para Beni (2000), “a observação de como ocorre a discriminação de preços no mercado turístico e em outros permite concluir que o preço é menor para aqueles clientes que se encontram mais estimulados a consumir em virtude da sua redução, ou seja, aqueles cuja demanda seja mais elástica. Os que viajam a negócios pagam menos nos hotéis que os itinerantes; os turistas pagam menos, nos aviões, que os homens de negócios”.

No caso dos *resorts*, normalmente as vendas contemplam pacotes de viagens. Os pacotes turísticos incluem os serviços necessários para o desenrolar das férias. Pode ser individual ou em grupo, comumente formatado para sete dias e oito noites. Contempla alojamento, alimentação e o custo do transporte, mas não inclui obrigatoriamente serviços individuais no lugar de destinação. É usual também o preço de todas as refeições e outros serviços estarem inclusos no pacote, são os chamados *resorts all-inclusive*¹⁷.

Genericamente, o hóspede escolhe o *resort* que apresente a melhor relação preço x qualidade, de acordo com os seus critérios particulares de avaliação. Contudo, existem dois tipos de hóspedes que podem ser caracterizados da seguinte forma:

¹⁶ Quando a variação da demanda é alta diante de pequenas alterações no preço, o mercado é considerado elástico. Quando a variação da demanda é baixa, diante de grandes alterações no preço, o mercado é considerado inelástico. Genericamente, quando a demanda é elástica, alterações nos preços irão causar taxas de ocupação indiretamente proporcionais. Se a demanda é inelástica, um decréscimo no preço irá proporcionar uma receita menor, pois o pequeno aumento na procura não consegue compensar a perda de receita proveniente da atuação no mercado com preços mais baixos. Assim, pode-se dizer que para uma demanda inelástica, alterações nos preços irão afetar diretamente as receitas. Assim, para uma demanda inelástica, existem poucas vantagens em mudar os preços de forma a reduzi-los.

¹⁷ O conceito do *all-inclusive*, dado por Poon (1993) apud Coriolano (1998), refere-se “às férias em que virtualmente tudo está incluído em um preço pré-pago: *transfers* do aeroporto, manuseio das bagagens, taxas governamentais, pernoites, todas as refeições, lanches, *drinks* e cigarros, uso de todas as instalações e equipamentos, treinadores e instrutores. Até mesmo gorjetas e taxas de serviços estão inclusos no preço pré-pago. O resultado é que o uso de dinheiro é eliminado da experiência das férias; os visitantes sabem de antemão exatamente quanto as férias custarão. Os *resorts* do tipo *all-inclusive* diferem-se entre si pelo o que está incluído no preço *all-inclusive* e mesmo pelo tipo de segmento de mercado a que se destinam”.

- Hóspede que prioriza o preço: normalmente este tipo de hóspede também analisa a qualidade do hotel, mas consegue abrir mão de alguns atributos caso o preço lhe pareça mais conveniente. Inclui-se nesse grupo, os hóspedes que dão preferência para os *resorts all-inclusive*, pois com isso podem conhecer, antes do final da hospedagem, exatamente quanto esta lhe custará.

- Hóspede que prioriza a qualidade do hotel: este tipo de hóspede aceita pagar um preço de diária maior do que a média do mercado pela hospedagem em determinado *resort* que ofereça um atributo essencial ou muito desejado por ele. É claro que para cada hóspede existe um limite no que diz respeito ao preço de diária aceitável frente aos atributos oferecidos pelo hotel.

Neste contexto, Beni (2000) destaca que “os hotéis não são homogêneos e intercambiáveis, mas diferenciados. Não existem dois hotéis iguais instalados no mesmo lugar; o que um oferece, o outro não o fará exatamente da mesma maneira. O roteiro turístico que é produzido e comercializado por uma operadora não é vendido com todos os detalhes por nenhuma outra empresa. As empresas de turismo têm então uma certa capacidade de variar seus preços: os clientes estarão dispostos a pagar mais por um produto melhor, ou a consumir mais de uma empresa que ofereça preços mais atraentes. Porém essa capacidade, ou poder de mercado, é de alcance reduzido; se, por um lado, não há dois hotéis ou roteiros exatamente iguais, por outro há os semelhantes, e mesmo que o consumidor esteja disposto a pagar um pouco mais pelo seu produto preferido, caso o preço suba muito ele deixará de lado suas preferências e irá se alojar no hotel concorrente, ou escolherá o roteiro de viagem de outra agência”.

3.3.3.1.2. Infra-estrutura e serviços

A infra-estrutura do *resort* e os serviços oferecidos, especialmente aqueles destinados ao entretenimento e lazer são alguns dos itens mais valorizados pelo hóspede.

Os serviços são analisados em função da diversidade, quantidade e qualidade dos mesmos¹⁸. A importância de adequações rápidas aos novos padrões de qualidade que vem surgindo baseia-se no fato de que no setor hoteleiro, mais importante que a classificação do hotel é a qualidade dos serviços oferecidos. Um atendimento personalizado e de elevado padrão pode definir de forma mais intensa um alto índice de ocupação para o empreendimento do que simplesmente a sua classificação. Lamprecht; Ricci (1997) colaboram com essa posição quando dizem que “os planos otimistas de investimento no setor para os próximos anos permitirão que cada vez mais, o diferencial de cada hotel seja o serviço prestado, já que cada um sairá em busca de novos diferenciais, os quais o cliente visualize como um valor agregado, em um mercado extremamente competitivo”.

A habilidade para desenvolver novos recursos e processos de acordo com as exigências do mercado, bem como o esforço no atendimento dos desejos e pedidos dos clientes, os serviços diferenciados em relação à concorrência e as ações rápidas costumam influenciar a qualidade dos serviços do hotel.

Lamprecht; Ricci (1997) acreditam que “a prova real da qualidade do serviço não é determinada pela aplicação mecânica dos processos de rotina, mas pela capacidade de os funcionários lidarem com exceções. Isso é relevante em particular, para o setor hoteleiro que, diariamente, encontra centenas de solicitações singulares”.

¹⁸ No Capítulo 2 deste trabalho, discutiu-se a infra-estrutura e os serviços disponibilizados pelas várias tipologias de *resort*, sendo que aqui somente destaca-se a importância destes fatores no processo de escolha do *resort*.

3.3.3.1.3. Localização

No contexto da localização, o hóspede normalmente busca *resorts* de fácil acesso. *Resorts* situados em locais muito distantes dos aeroportos, ou de acesso desconfortável, costumam perder público, principalmente se a concorrência competitiva oferecer melhores condições de acesso.

Do mesmo modo, verifica-se que os *resorts* localizam-se bem próximos às condições naturais de seu entorno. Chega a ser quase uma obrigação para os *resorts* a proximidade imediata em relação aos atrativos naturais proporcionados pelo local, dessa forma, normalmente são implantados ao lado ou no interior de praias, desertos, rios, estâncias hidrotermais, fazendas e florestas.

3.3.3.1.4. Projeto

Outro atributo analisado pelo hóspede é o projeto, caracterizado pelo estilo (desenho) do edifício, pela idade do hotel, pela capacidade medida em número de UH, pela arquitetura, conforto, ambiente e decoração do hotel. Conforme foi comentado no Capítulo 2 deste texto, de acordo com a tipologia de *resort* espera-se encontrar características singulares no projeto do hotel. Este item é muito importante para o hóspede, afinal, é no edifício, e mais especificamente nas UH, bares, restaurantes e áreas de lazer que o hóspede irá passar grande parte do seu tempo.

3.3.3.1.5. Aspectos inovadores e imagem

Os aspectos inovadores são constituídos pelos recursos e processos inovadores, tanto em termos físicos como de serviços, oferecidos pelo hotel.

A imagem é definida em termos da maneira como o hotel é percebido por um grupo de indivíduos. É função da localização, das facilidades e dos serviços disponibilizados pelo hotel, sendo também influenciada pelo nome, reputação, aparência e atmosfera do hotel. A estabilidade do hotel e os serviços diferenciados em relação à concorrência também exercem influência na imagem do hotel. A

imagem e a expectativa de como será a experiência da hospedagem se inter-relacionam durante o processo de escolha do hotel.

3.3.3.2. Meios de transporte

O passo seguinte e quase sempre simultâneo à escolha do *resort* é a pesquisa dos meios de transporte disponíveis até o hotel. Em função da proposta principal do turismo, o transporte é componente essencial para o seu desenvolvimento.

Alguns tipos de transporte são mais usuais, dentre os quais podemos citar os transportes marítimos, fluviais, rodoviários e aéreos. A escolha do meio de transporte pelo hóspede geralmente está condicionada à sua preferência, ao custo e ao destino da viagem.

No caso dos *resorts*, a concorrência entre dois pontos não é de extrema relevância, pois o hóspede sai de seu local de origem diretamente para o local de destino, não tendo, portanto, a chance de mudar de opinião durante o trajeto, nem mesmo de conhecer as opções hoteleiras intermediárias. Desse modo, uma vez definido o *resort* em que irá se hospedar, o importante para o hóspede torna-se: chegar ao *resort* o mais rápido possível, com conforto e a um preço acessível.

O meio de transporte mais utilizado para o acesso aos *resorts* é sem dúvida o avião¹⁹. Dentre as opções de transporte aéreo, destaca-se a linha regular (rotas definidas e publicadas anteriormente), o fretamento, o taxi aéreo e o voo *charter*²⁰. Nas empresas aéreas há uma gama de preços, desde a tarifa plena até as de excursões turísticas de baixa temporada, familiares, noturnas e outras, sendo que geralmente os vôos *charters* apresentam tarifas mais baratas.

Vários fatores são analisados pelos hóspedes para a escolha de seus vôos e companhias aéreas, dentre eles: a existência de vôos diretos para o *resort*; a duração

¹⁹ Com exceção de *resorts* situados em regiões que permitam um trajeto exótico e de grande beleza natural, que incentivem os hóspedes a obterem o acesso através de outros meios de transporte.

²⁰ A viagem organizada realizada através dos vôos *charters* tem como objetivo principal a redução do preço no setor de transporte aéreo.

do voo; a existência de voos com escalas, desde que não impliquem longas esperas nos aeroportos; e o preço do transporte²¹.

O presente capítulo se destinou à abordagem do comportamento do hóspede, no intuito de fornecer diretrizes para a formatação do empreendimento hoteleiro, de forma a contribuir para a captação da demanda e conseqüente inserção do hotel no mercado.

Nesta linha, o capítulo seguinte destina-se a discutir os condicionantes da geração de demanda no setor hoteleiro, bem como os métodos utilizados para a sua estimativa, ambos no intuito de contribuir para um dimensionamento mais bem balizado do empreendimento hoteleiro.

²¹ Pode-se dizer que o que interessa ao turista é o conjunto de fatores: distância, tempo e qualidade do deslocamento e custo da operação.

4. CONDICIONANTES DO NÍVEL DE DEMANDA NO SETOR HOTELEIRO E OS MÉTODOS UTILIZADOS PARA A SUA ESTIMATIVA

A estimativa da demanda no setor hoteleiro é um procedimento complexo, que acaba por subsidiar a dimensão dos hotéis nos mercados.

É objetivo deste capítulo apresentar os fatores que exercem influência na geração da demanda no setor hoteleiro, bem como apresentar os critérios mais utilizados para a sua estimativa.

Devido à relevância do problema, pretende-se desenvolver uma análise crítica dos critérios de estimativa de demanda para, a partir daí, desenvolver uma metodologia para a abordagem do problema.

4.1. Demanda turística

No setor hoteleiro, a demanda não é por um serviço específico isolado do contexto que envolve uma viagem. São demandados bens e serviços complementares, visto que, para se deslocar até o hotel desejado, o hóspede demanda meios de transporte adequados; para permanecer no local de destino confortavelmente, demanda meios de hospedagem compatíveis com as suas necessidades; e para desfrutar dos atrativos naturais do local, demanda serviços diversos que podem incluir serviços de acesso, entretenimento e outros.

A demanda turística pode ser classificada em potencial e real. A demanda potencial consiste naquela procura despertada no público alvo se um ou mais fatores impeditivos forem eliminados, como por exemplo, dificuldade de acesso, hotelaria ineficiente e pouca promoção. A demanda efetiva ou real é aquela que já ocorre dentro dos esquemas atuais de oferta e promoção turística. Para Mota (2001), a demanda potencial é constituída pelos indivíduos que disponham pelo menos de tempo e renda disponíveis para o lazer, vontade de viajar, além de outros fatores racionais e emocionais e a demanda real é representada pelos indivíduos que realmente viajaram para certo local. Segundo a autora, “a partir da diferença

quantitativa entre a demanda potencial e real é que são desenvolvidas as atividades mercadológicas de uma localidade”.

4.2. Oferta turística

No âmbito do turismo, a oferta pode ser desmembrada em dois tipos: oferta turística original e oferta turística agregada.

4.2.1. Oferta turística original

A oferta turística original é constituída pelos recursos naturais. Estes recursos naturais englobam todos os elementos hídricos e pelágicos sob todas as suas formas; a flora e todas as superfícies naturais recobertas de vegetação pela ação voluntária do homem; os atrativos geológicos provenientes de vulcanismo, de tectonismo, de processos sedimentares ou erosivos tais como montanhas, vulcões, cavernas, *cânions*, cachoeiras, lagos, mares, planícies e outros; as atividades tanto antigas quanto modernas do homem, englobando os valores por ele criados, como por exemplo, a história, a religião, as tradições, a cultura, os monumentos históricos, os sítios arqueológicos, os lugares de peregrinação e outros. “Como é evidente, os valores que a natureza oferece sem necessidade da interferência do homem, são as fontes de atração que sustentam os deslocamentos de pessoas com finalidades especificamente turísticas. Não há dúvida de que esses elementos imprescindíveis, por natureza não-reguláveis, escapam totalmente de um tratamento econômico e ficam à margem do que se pode entender por ‘oferta’ no sentido estrito da palavra. Contudo, a oferta em turismo pode ser concebida como o conjunto dos recursos naturais e culturais que, em sua essência, constituem a matéria-prima da atividade turística porque, na realidade, são esses recursos que provocam a afluência de turistas” (BENI, 2000).

4.2.2. Oferta turística agregada

A oferta turística agregada é constituída pelo conjunto dos serviços prestados pelas empresas de turismo. É composta pelos meios de transporte, pelas diversas formas de alojamento, lazer e recreação, pelos organizadores de viagens e pelas agências de viagens. Ela não pode satisfazer a demanda a não ser que haja uma combinação entre os seus diversos fatores e os fatores da oferta turística original.

A oferta turística agregada responde às flutuações da demanda, pois a percepção desta é um fator determinante para a mobilização da oferta. É a partir dela que a oferta é concebida. E a oferta por sua vez é um fator determinante para a demanda, pois a partir da oferta instalada podem surgir novos fluxos turísticos.

4.3. Condicionantes do nível de demanda

4.3.1. População

As características da população dos mercados emissores²² são fatores importantes na geração da demanda turística. Dentre essas características, destaca-se:

- A renda da população (nível e distribuição): existe uma estrita relação entre a renda per capita e o nível de desenvolvimento de um país²³; com o número de turistas provenientes desse País. Se os demais fatores geradores de demanda permanecem constantes, percebe-se claramente uma relação diretamente proporcional entre a renda da população de uma localidade e o volume de demanda proveniente desta localidade.
- O tempo disponível para o lazer: existe uma relação diretamente proporcional entre o tempo disponível para o lazer da população de um país e o volume de demanda proveniente deste país.
- Os níveis educacionais, que agem diretamente nas preferências dos turistas.

²² Entende-se por mercado emissor aquele que gera demanda para uma ou mais localidades.

²³ Países subdesenvolvidos não geram volumes de demanda como os países desenvolvidos. Como exemplo, a Índia não pode gerar a mesma demanda per capita que os EUA, porque embora possua uma população maior, a renda dessa população é menor.

- O tamanho da população, incluindo o seu crescimento vegetativo: a demanda turística é em sua esmagadora maioria originária de áreas urbanas e populosas, em particular das metrópoles.
- A idade e o estilo de vida: mudanças demográficas nos principais países emissores alteram o volume e o tipo de demanda. Exemplos: população composta mais por idosos e alterações nas preferências dos turistas como ficar longe do sol devido às várias campanhas do câncer de pele.

4.3.2. Fatores econômicos

A conjuntura econômica é condicionante permanente da evolução da atividade turística, tanto na ordem microeconômica quanto na macroeconômica. O turista é submetido à situação econômica de seu país, enquanto que o turismo se encontra submetido a todas as leis econômicas que atuam nos demais ramos e setores industriais ou de produção.

Antes de analisar os fatores econômicos que afetam o turismo, é preciso ter em mente o contexto em que as relações turísticas acontecem. A hospedagem se dá num ambiente diferente daquele onde reside o turista e, portanto, com características de mercado distintas. O turista que se desloca para um determinado hotel geralmente possui capacidade de gastos diferente daquela apresentada pela população da região onde o hotel encontra-se instalado.

Dessa forma, a demanda de um certo hotel não é afetada exclusivamente pelas condições econômicas da região em que ele se encontra. Muito pelo contrário, a demanda local ou a demanda interna podem apresentar queda e ao mesmo tempo a demanda internacional pelo hotel ou região pode estar em ascensão. Isso acontece porque muitas vezes os mercados internacionais emissores podem apresentar melhores condições econômicas. O inverso também é válido, caso o mercado interno apresente melhores condições e tendências para o turismo.

Em seguida são apresentados os principais fatores econômicos capazes de influenciar a demanda turística:

- Variações cambiais: no turismo internacional, o preço da diária é afetado pela taxa de câmbio e pela inflação entre os países emissores e receptores, o que repercute diretamente na geração da demanda.
- Decisões governamentais.
- Nível de desemprego.
- Catástrofes: como guerras, atentados e outros, a exemplo do atentado terrorista de 11 de setembro, que gerou quedas drásticas na demanda mundial.
- PIB do local de origem: a atividade hoteleira é tipicamente sensível às variações do Produto Interno Bruto - PIB. Quanto maior o PIB do núcleo emissor, maior a quantidade de demanda que este é capaz de gerar.

4.4. Os métodos para a estimativa da demanda turística

O planejamento estratégico de empreendimentos hoteleiros apóia-se em modelos de estimativa da demanda. A estimativa da demanda pode ser feita por área, por segmento de mercado, por região, por mês, por períodos sazonais ou através de uma combinação destes fatores. A escolha do método está ligada principalmente aos objetivos do planejamento; aos dados disponíveis e à qualidade dos mesmos.

Basicamente, os métodos de previsão de demanda turística mais utilizados no setor hoteleiro podem ser enquadrados de acordo com duas categorias de modelos: os modelos qualitativos e os modelos quantitativos.

4.4.1. Os modelos qualitativos

Os modelos qualitativos são baseados em dados subjetivos, que não podem ser quantificados, como por exemplo, a opinião de especialistas, as informações de operadoras, agentes de viagens e outros. Os métodos qualitativos envolvem pesquisas com algumas pessoas do setor, no intuito de obter informações relevantes de uma pequena amostra de indivíduos. Trabalham com a hipótese implícita de que as relações ou padrões de comportamento verificados no passado não se repetirão necessariamente no futuro. A demanda não é, portanto, expressa através de uma função matemática clara, mas estimada a partir da consideração de inúmeros fatores relevantes para a sua previsão.

Archer (1994) argumenta que existem três situações nas quais os métodos qualitativos são preferíveis aos quantitativos: [i] – quando não existem dados suficientes ou confiáveis para a manipulação dos modelos quantitativos; [ii] – quando não existe a possibilidade de se construir modelos numéricos e [iii] – quando não existe tempo suficiente para se iniciar e operacionalizar uma análise quantitativa.

O método baseado em cenários, o método Delphi e o método das entrevistas individuais são alguns dos métodos qualitativos utilizados no setor hoteleiro durante o processo de estimativa da demanda turística.

O método baseado em cenários ancora-se na construção de diferentes cenários para a estimativa de demanda futura, buscando reproduzir as principais alternativas vislumbradas pelas pessoas consultadas. Através desse método, pode-se desenvolver cenários que reproduzam os efeitos de diferentes taxas de câmbio, dos preços praticados pelo hotel e pelos seus concorrentes, do lançamento de novos hotéis no mercado, além de outros fatores.

“No método Delphi existe um grupo de coordenação das atividades que inicialmente distribui as questões aos diversos especialistas a serem consultados. Estes permanecem separados nesta etapa, respondendo às questões de maneira individual. O grupo de coordenação sumariza as respostas dos participantes e as envia a todos os especialistas para que estes possam analisar as respostas de todo o grupo, mantendo

suas respectivas opiniões ou modificando-as a partir das respostas de outros especialistas. Este processo continua por mais duas ou três rodadas até que o grupo de coordenação esteja satisfeito com os pontos de vista e considerações desenvolvidas no decorrer do processo. Pode-se também reunir o grupo inteiro no final para que seja conduzida uma discussão em grupo. Neste método, espera-se que as sucessivas rodadas resultem numa convergência de opiniões para um ponto em comum que consiga contemplar todas as observações pertinentes feitas pelos participantes no decorrer do processo” (HANKE, 1998 apud KIYUZATO, 2001).

Já o método das entrevistas individuais é utilizado quando não há o interesse de um grupo interagindo sobre o assunto e sim em adquirir conhecimento sobre experiências pessoais de especialistas no setor, que já vivenciaram situações similares às da em questão.

Kiyuzato (2001) ressalta que “além destes, existem uma série de outros métodos de previsão qualitativos, sendo que todos eles têm como princípio básico de funcionamento a utilização de algum tipo de método formal de análise e tomada de decisão a partir da opinião de um grupo de pessoas que estejam envolvidas com a operação e que sejam capazes de contribuir de maneira positiva para se chegar a um valor consensado de previsão”.

A utilização dos métodos qualitativos para a estimativa da demanda turística apresenta sem dúvida o benefício advindo da experiência de pessoas envolvidas com o setor turístico. Contudo, apresenta também um risco associado a esse benefício: os resultados obtidos contêm a limitação imposta pela equipe utilizada e seu respectivo conhecimento sobre o assunto.

4.4.2. Os modelos quantitativos

Os modelos quantitativos são baseados em dados numéricos. Normalmente são expressos através de modelos matemáticos, econométricos²⁴ e outros. Podem ser divididos em modelos baseados em séries temporais e modelos baseados em correlação (causais).

Embora os modelos analisados a seguir sirvam de base para vários motivos de viagem, neste trabalho explora-se com maior ênfase os modelos de estimativa da demanda para o segmento de lazer.

4.4.2.1. Modelos baseados em séries temporais

São basicamente modelos de projeção, visto que assumem a premissa de que o comportamento futuro da demanda irá reproduzir um padrão de comportamento verificado no passado. Não se busca, neste tipo de modelo, uma explicação para as causas da demanda, visando-se apenas analisar os dados do passado e extrapolá-los para o futuro.

O grande problema desse método é que seu uso pressupõe que os principais fatores responsáveis pela demanda no passado o continuarão sendo no futuro, o que pode não acontecer na realidade.

²⁴ “A particular aplicação dos métodos econométricos na investigação do fenômeno turístico tem sido designado pelo termo Teorometria, considerada como uma modalidade da Econometria” (RABAHY, 1988). De acordo com o autor, nos modelos econométricos encontram-se três tipos de variáveis: as variáveis endógenas, as exógenas e as aleatórias. As endógenas são aquelas influenciadas direta ou indiretamente, por outras variáveis, de natureza econômica, social, turística, ou política. A título de exemplo cita-se como variáveis endógenas o número de turistas recebidos, por tipo e origem e a estada média no país. Define-se como variáveis exógenas aquelas que influem nas variáveis econométricas, mas que não são influenciadas pelas variáveis endógenas do modelo. Alguns exemplos: nível de preços no país receptor; nível de renda dos países emissores; taxa de câmbio relativa; entre outros. As variáveis aleatórias representam o efeito conjunto de outras variáveis explicativas, não consideradas pelo modelo, e os erros de medida e de outros vieses dessa natureza.

São válidos nos casos em que a variável a ser projetada para o futuro apresenta comportamento regular. Rabahy (1988) acredita que “as séries de tempo para as estimativas turísticas, tem validade relativa. Por simplificação ou outras razões, as formas das funções adotadas não representam verdadeiramente o comportamento do fenômeno turístico ao longo do tempo. Para períodos curtos, um ajustamento linear pode bem representar o fenômeno, porém, em longo prazo, inovações tecnológicas, aumento da renda, liberação do tempo para o lazer, entre outros fatores, tendem a alterar o ritmo do consumo turístico, modificando, assim, a própria função”.

Uma das razões do uso desses métodos na indústria turística é sem dúvida nenhuma o seu baixo custo relativamente ao desenvolvimento de modelos causais ou qualitativos. Também costumam ser usados quando não se dispõe de dados e conhecimento suficientes para a manipulação de um modelo causal.

O principal método baseado em Séries Temporais aplicado no setor hoteleiro é o Método das Médias Aritméticas. Nesse método, os dados históricos da demanda referentes a n períodos passados são somados e divididos pelo número de períodos (anos, meses, estações), fornecendo uma média aritmética dos dados. Assim, quando um novo dado é disponibilizado, este é incluído e o dado mais antigo é removido, e uma nova média é calculada. As médias aritméticas podem ser estimadas exponencialmente. Nesse caso, o objetivo é produzir uma estimativa onde os dados mais recentes recebem maior peso no modelo e os mais antigos menor peso. Não é ideal para o setor turístico, extremamente sujeito aos efeitos sazonais. No caso de um crescimento da demanda, por exemplo, o método forneceria resultados menores do que o crescimento real, já que trabalha com as médias obtidas nos períodos analisados.

4.4.2.2. Modelos baseados em correlação (modelos causais)

São modelos quantitativos nos quais se busca estabelecer regras ou leis que descrevam a relação existente entre os diferentes fatores analisados e que levam a um determinado valor futuro de demanda. Esses modelos destacam os principais fatores que influenciam a demanda e analisam suas influências na geração da mesma, impondo inclusive alterações nesses fatores no intuito de se calcular o seu impacto na geração da demanda. De acordo com os modelos causais, qualquer mudança nos dados de entrada do modelo afeta a saída (previsão) de maneira previsível. Uma premissa importante adotada por estes modelos é a de continuidade na relação entre as variáveis, ou seja, uma vez estabelecidas as relações de causa e efeito estas permanecem constantes no período de previsão (KIYUZATO, 2001).

4.4.2.2.1. Método dos modelos gravitacionais

Os modelos gravitacionais são modelos causais importantes na composição de equações de modelos econométricos, representando, por exemplo, a força potencial de um atrativo turístico ou centro receptor. São constituídos pela força resultante da interação de duas massas, a do centro receptor e a do centro emissor, numa certa proporção inversa à distância relativa entre elas (RABAHY, 1988). A formulação algébrica de um particular índice de potencialidade turística seria²⁵:

$$IP_{oi} = G * \sum_{j=1}^n \frac{F_i F_j}{d_{ij}^b}, \text{ onde:}$$

IP_{oi} = Índice de Potencialidade Turística

F_i = Força da massa i (receptor)

F_j = Força da massa j (emissor)

d_{ij} = distância entre i e j

G = parâmetro a ser estimado

b = coeficiente de atrito de d_{ij}

²⁵ Apresentada e discutida no trabalho de RABAHY (1988).

O significado dos componentes desse modelo depende das hipóteses adotadas e dos objetivos da análise, conforme apresentado a seguir:

- F_j : a força da massa dos emissivos j pode ser dada pelo número de pessoas com renda superior a um limite crítico ou pelo tamanho da população, por exemplo.
- d_{ij} : a distância relativa do centro j para i , pode ser dada em unidades de tempo de percurso aéreo, por exemplo. Normalmente, nos modelos gravitacionais aplicados no setor turístico, a variável distância é considerada em termos do custo do transporte, do tempo envolvido com o deslocamento, ou ambos.
- F_i : quanto à força da massa do receptor i , os fatores que a determinam são de várias espécies, podendo ser representados por variáveis sócio-econômicas ou por outros tipos de atributos, que indiquem as condições da infra-estrutura turística, e do atrativo turístico em si (beleza natural, clima, valor histórico, cultural, entre outros). A forma metodológica adotada para a agregação desses componentes na construção do F_i geralmente baseia-se nas técnicas de Análise Fatorial.

Na forma mais simples dos modelos gravitacionais, o movimento da demanda é diretamente proporcional à população de cada região de origem estudada e inversamente proporcional à distância entre a região de origem e a de destino. De acordo com os dados disponíveis, modelos gravitacionais específicos para cada caso em particular podem ser gerados. Os modelos gravitacionais mais complexos incorporam na sua estrutura variáveis adicionais para explicar a evolução da demanda turística. Algumas dessas variáveis são relacionadas à propensão de uma região de gerar viagens e aos fatores capazes de atrair turistas para uma região em particular.

O Modelo gravitacional tradicional de Reilly²⁶ propõe que:

$$V_{ij} = k * \frac{P_i^p}{D_{ij}^d} \quad \text{ou} \quad V_{ij} = k * \frac{P_i^p * C_j^e}{D_{ij}^d}, \text{ onde:}$$

V_{ij} = número de visitantes provenientes da zona emissora “i” na zona receptora “j”

P_i = população da zona emissora “i”

C_j = capacidade da zona receptora “j”

D_{ij} = distância entre as zonas

k = constante

p, e, d = expoentes

Segundo Beni (2000), vale comentar que se pode adicionar ao modelo clássico acima, um fator de atração A_j , baseado nos vetores de atratividade da zona receptora “j” e obtido a partir de análise fatorial, substituindo C_j , o que resultaria em outra fórmula para o cálculo de V_{ij} :

$$V_{ij} = k * \frac{P_i^p * A_j^a}{D_{ij}^d}$$

4.4.2.2. Método dos modelos de regressão

Basicamente, os modelos de regressão adotam a premissa de que a variável a ser prevista (neste caso a demanda), apresenta uma relação de causa e efeito com uma ou mais variáveis independentes. Por exemplo, assume-se que o volume de demanda por uma determinada localidade é função do preço praticado, valores socioeconômicos, vetores de atratividade, fator cambial e outros.

O Modelo de regressão das zonas receptoras de turismo²⁷ consiste nas seguintes premissas:

²⁶ Apresentado no trabalho de BENI (2000).

²⁷ Apresentado no estudo desenvolvido pela SUDELPA (1972).

$$V_j = \sum_{i=1}^n V_{ij}, \text{ onde:}$$

V_{ij} = representa o número de visitantes da zona receptora “j” provenientes da zona emissora “i”

V_j = é o número total de visitantes na zona de destino “j” por unidade de tempo

O problema da especificação de V_{ij} é função de um certo número de variáveis, de acordo com a fórmula:

$$V_{ij} = F(P_i, E_i, D_{ij}, A_j, O_j), \text{ onde:}$$

P_i = população da zona emissora “i”

E_i = valores sócio-econômicos dos residentes na zona emissora “i”

D_{ij} = distância entre a zona emissora “i” e a zona receptora “j”

A_j = atração exercida pela zona receptora “j”

O_j = medida das “oportunidades alternativas” da zona receptora “j”

4.4.3. Método de análise da oferta instalada

Quintas (1988) propõe que o dimensionamento de um novo empreendimento hoteleiro deverá ser orientado em função das realidades do mercado, incidindo, por isso, sobre os seguintes aspectos fundamentais: - análise da capacidade hoteleira disponível, que engloba o inventário dos hotéis existentes com potencial competitivo na localidade ou região em estudo, referindo a cada um deles a capacidade de alojamento, a tarifa média praticada, a localização, a qualidade das instalações, as taxas de ocupação; e - análise das características da demanda, dentre elas o poder de compra, taxas de crescimento dos segmentos de mercado, tipos de instalações e atividades preferidas.

De acordo com estas análises, o autor propõe que para o cálculo do número de UH deve-se levar em consideração:

- “O número máximo de quartos de hotéis concorrentes cuja existência permita garantir a taxa de ocupação de, por exemplo, 70% ou outra susceptível de assegurar ao empreendedor resultados satisfatórios”. Segundo o autor, “admitindo-se, por exemplo, que determinada região dispõe de 8 hotéis, considerados concorrentes, com um total de 1200 quartos, e que os mesmos registraram, em média, a taxa de ocupação de 85%, será admissível a construção de mais 260 quartos, sem que daí resulte a queda do índice de ocupação abaixo dos referidos 70%”; e
- a taxa de crescimento da demanda.

Embora o método proposto por Quintas seja o único que considera a análise da concorrência competitiva instalada numa determinada região para a estimativa da demanda e conseqüente dimensionamento de um novo empreendimento nesta região, não leva em consideração a evolução da relação demanda x oferta na região.

4.4.4. Análise dos modelos

Conforme foi discutido ao longo deste capítulo, os modelos qualitativos e os modelos quantitativos baseados em séries temporais possuem algumas limitações quanto à sua aplicação para a estimativa da demanda hoteleira.

Os modelos gravitacionais indicam que a probabilidade de um hóspede deslocar-se a uma determinada região é inversamente proporcional à distância a ser percorrida, que pode ser analisada em função do custo, tempo do deslocamento ou ambos. É certo que o vetor distância é um fator relevante no contexto de uma viagem a lazer. Contudo, principalmente no caso dos *resorts*, dependendo dos atributos apresentados pelo hotel e pela região, a distância pode ser entendida como fator mais ou menos relevante durante o processo de escolha do *resort*. Desse modo, para um *resort* que ofereça atributos singulares e localização privilegiada em relação à concorrência competitiva, a distância pode não ser tão decisiva durante o processo de escolha do hotel, por exemplo.

Nos modelos causais, a estimativa da demanda é função da relação origem – destino, estes normalmente considerados como regiões. O fato de o destino ser analisado

como região implica a necessidade de se arbitrar qual a porcentagem da demanda, atraída por essa região, a ser considerada para cada tipologia de hotel instalado. Quanto à definição da origem nessa relação, tal premissa implica a necessidade de se arbitrar quais serão os mercados emissores a serem considerados para a geração da demanda para o novo empreendimento em estudo, visto que o estudo de todos os possíveis mercados emissores inviabiliza e onera o processo. Trazendo a discussão para a realidade brasileira, os dados disponíveis sobre os mercados emissores de turistas para as regiões brasileiras são bastante genéricos e escassos, o que impossibilita um estudo específico de cada origem (região emissora) para um destino em questão (região receptora no Brasil).

Outra dificuldade imposta pela utilização dos modelos causais consiste na necessidade de uma correta identificação dos fatores capazes de influenciar a demanda, o que exige alto conhecimento, e na obtenção de dados apurados para a validação da relação entre a demanda e as variáveis capazes de influenciá-la. Novamente analisando a realidade brasileira, nota-se que os dados sobre as variáveis que influenciam a geração da demanda por lazer e o peso de cada variável nessa relação de causa e efeito ainda são precários e incipientes, não existindo estudos conclusivos sobre o assunto.

Para o desenvolvimento dos modelos causais, a premissa implicitamente assumida é a de que os padrões de comportamento assumidos para a manipulação de um modelo, como por exemplo, a atração exercida pela localidade, a concorrência competitiva, a demanda e a situação econômica, estarão validadas num futuro próximo (implantação) e num futuro distante (período operacional). Contudo, há que se considerar que não existem garantias de que tais vetores se mantenham constantes durante o período de implantação e operacional do empreendimento, aliás, provavelmente irão apresentar oscilações.

Diante das dificuldades impostas pelos métodos de estimativa de demanda apresentados, e da ausência ou precariedade de um histórico de dados, especialmente no Brasil, que permitissem a aplicação de alguns desses métodos, o presente trabalho apresenta uma sistemática de estimativa de demanda por lazer baseada no tamanho e no histórico do desempenho da concorrência competitiva instalada numa

determinada região em estudo, propondo, contudo, a análise de alguns fatores capazes de influenciar as evidências históricas de desempenho verificadas no passado, tais como a evolução da relação demanda x oferta, para posterior discussão da arbitragem da parcela de público que o *resort* visa a atender nesta região, que por sua vez acaba por permitir o cálculo do número de UH do novo empreendimento.

5. DIRETRIZES PARA O DIMENSIONAMENTO DE HOTÉIS *RESORT*

5.1. O empreendedor frente aos negócios de base imobiliária

Pretende-se através desse tópico, gerar um embasamento teórico sobre os empreendimentos de base imobiliária – conceitos, lógica da implantação e operação e importância do estudo do dimensionamento do hotel na análise de qualidade desta tipologia de empreendimento. Objetiva-se com isso embasar conceitualmente os próximos itens desse capítulo, que tratam das diretrizes para o dimensionamento das Unidades Habitacionais dos *resorts*.

5.1.1. Os empreendimentos de base imobiliária

Conforme já foi identificado, o presente trabalho foca um grupo específico do segmento da construção civil - os empreendimentos de base imobiliária, mais especificamente os empreendimentos hoteleiros.

“Os empreendimentos de base imobiliária são os que tem a renda dos investimentos na sua implantação associada ao desempenho da operação que se verificará com base no imóvel, seja meramente a locação por valor fixado, seja pela exploração de uma determinada atividade, da qual se deriva renda, como no caso dos *shopping centers* e dos hotéis” (ROCHA LIMA JR., 1994).

5.1.2. Ciclos característicos

Os empreendimentos de base imobiliária podem ser analisados a partir de cada ciclo, conforme apresentado a seguir, sendo que em cada um destes ciclos podem ser gerados indicadores de qualidade específicos²⁸.

²⁸ Para um estudo dos indicadores de qualidade, recomenda-se a leitura do texto: ROCHA LIMA JR., J. **Princípios para análise de qualidade de empreendimentos**: o caso dos empreendimentos de base imobiliária. São Paulo: EPUSP, 1995a. (Boletim Técnico da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Construção Civil, BT/PCC/153).

- Ciclo de formatação:

Rocha Lima Jr. (1994) define o ciclo de formatação como “o que compreende o período em que se estrutura o empreendimento, formulando o produto e seu projeto, o planejamento para a produção e preparando o suporte legal para o seu desenvolvimento”.

- Ciclo de implantação:

A implantação segue um projeto já discutido e analisado no planejamento estratégico e tático²⁹, com o objetivo de preparar o empreendimento para operar.

Nesse ciclo são despendidos os recursos para a construção do empreendimento, sendo um processo que implica em investimentos, visto que o hotel ainda não é capaz de gerar receita. Assim, os recursos serão provenientes de recursos próprios ou de terceiros (incluindo os processos de securitização), caracterizando um ciclo de investimento puro, mas com a consolidação do lastro, porque vai se implantando o empreendimento hoteleiro, que é a base para a geração de retorno (ROCHA LIMA JR., 1995a).

- Ciclo operacional:

Rocha Lima Jr. (1996) define que com o projeto pronto para operar, tem início o ciclo operacional, período no qual o empreendimento mantém seu regime de operação, recebendo adequação e atualização funcionais para garantir um padrão de qualidade de atendimento ao público alvo compatível com o desempenho, com o uso de recursos recolhidos para um Fundo para Reposição de Ativos - FRA, calibrado em análises de pós-ocupação de empreendimentos de tipologia semelhante.

²⁹ Rocha Lima Jr. (1996) diz que “as análises de qualidade estão no capítulo de planejamento dos negócios, nas diversas hierarquias de seus sistemas, sendo possível considerar que nos níveis estratégico, quando se procede a análise através de protótipos, e tático, quando se escolhe alternativas para empreender, os modelos de análise tem muita semelhança estrutural, diferenciando-se exclusivamente por trabalhar com cenários mais paramétricos, no primeiro caso, e com dados de maior detalhamento, no segundo”.

“O Fundo para Reposição de Ativos – FRA, tem o sentido de recolher recursos para que a unidade gerencial do empreendimento, a despeito de qualquer interferência do empreendedor, seja capaz de manter a base imobiliária e seus acessórios operacionais, inclusive sistemas para gerenciamento, num padrão de qualidade e desempenho compatíveis com os parâmetros originais do empreendimento e que deram razão à proposição das expectativas de desempenho incluídas no cenário esperado, para ocorrerem dentro do ciclo operacional” (ROCHA LIMA JR., 1995a).

Vale frisar que a duração do ciclo operacional está vinculada à aplicação do FRA, que será quanto maior quanto maior for o FRA.

A necessidade do FRA é função da tipologia do empreendimento de base imobiliária, sendo que os empreendimentos hoteleiros exigem um aporte mais intenso do FRA para reposição constante de equipamentos, mobiliários, roupas de cama, mesa e banho, entre outros, para se manterem competitivos no mercado.

Rocha Lima Jr. (1996) ainda diz que no início do ciclo operacional identifica-se um período de estabilização, no qual o empreendimento de base imobiliária vai adquirindo inserção de mercado³⁰, sendo que via de regra o empreendimento não parte do início do ciclo operacional com todo o potencial de ocupação que se espera pela sua inserção de mercado³¹.

No ciclo operacional o hotel já é capaz de disponibilizar aos investidores, resultados derivados da sua exploração. “O fluxo do retorno é representado pelos resultados operacionais no ciclo operacional, disponíveis para o investidor, que correspondem às receitas, exclusive as despesas e o recolhimento para o FRA” (ROCHA LIMA JR., 1996).

Rocha Lima Jr. (1996) sustenta que “ao final do ciclo operacional, o que se admite é que o empreendimento necessita de investimentos em reciclagem, pois poderá perder

³⁰ O termo adquirir inserção de mercado pode ser definido pelo processo onde o hotel aumenta gradativamente os preços das diárias e ainda consegue num primeiro momento manter as taxas de ocupação e num segundo momento aumentá-las.

³¹ É importante que o período de estabilização seja o menor possível, isso porque nesse período o hotel apresenta *RevPAR* abaixo daquele verificado quando está com sua total inserção de mercado. Assim, quanto maior o período de estabilização maior o prazo para a recuperação do investimento e menor a rentabilidade do investimento.

sua sustentação junto ao público alvo, na medida em que já exige adequação e atualização funcionais agudas, impossíveis de serem processadas com recursos do FRA”.

Especialmente para hotéis, essa situação é inexorável, pois eles dependem de uma grande capacidade de atrair público e pertencem a um mercado altamente competitivo, onde novos e mais modernos empreendimentos são freqüentemente lançados. Com isso, a realização de uma reciclagem mais aguda torna-se necessária.

O sistema de informação que dará suporte ao processo decisório deve contemplar as características intrínsecas do setor hoteleiro: os hotéis caracterizam-se, no que se refere aos seus ciclos e aos respectivos movimentos financeiros, pela grande massa de recursos exigida no período de implantação e por apresentarem um período de retorno dos investimentos relativamente longo. Acrescenta-se a essas características, a baixa flexibilidade do empreendimento e o fato de que as operações de investimento no setor da construção civil envolvem risco elevado relativamente às operações mais conservadoras presentes no mercado financeiro.

5.1.3. O papel do empreendedor

“O empreendedor é aquele que toma o encargo de implantar um negócio, mantendo, para aplicar seus investimentos e manejar os processos de produção, o senso do risco. Ou ainda, é aquele que, encarregado das decisões de primeira hierarquia na estrutura da organização que maneja o empreendimento, as toma levando em conta a manutenção de um determinado estado de equilíbrio no binômio qualidade x riscos, fundamentado na sua capacidade de manter sob controle o comportamento de variáveis, cujo desvio pode fazer flutuar a qualidade, quando comparada com um determinado referencial que ele impõe, de forma arbitrada, para sustentar o processo de implantação do empreendimento” (ROCHA LIMA JR., 1995b).

Rocha Lima Jr. (1995a) ressalta que “quando se trata de discutir princípios, necessariamente, o protótipo do decisor que se admite é o do empreendedor, nunca o

especulador³². Então, todos os princípios e conceitos são orientados pelo senso do risco, significando que as decisões de investimento estarão contidas dentro de fronteiras, que se estabelecem pela conformação dos limites de risco que o empreendedor está disposto a aceitar. Estes limites são próprios da cultura de cada decisor e da forma segundo a qual este faz leitura da conjuntura em que está envolvido e de como admite possa ser sua evolução. Não cabe, nos sistemas de planejamento, ou de análise, a inferência de onde se devem situar estas posições limite, mas, quando muito, a exploração do que podem representar com respeito ao empreendimento”.

Cabe aqui comentar que, no planejamento estratégico, as informações geralmente são geradas, analisadas e desenvolvidas pelo planejador. Contudo, as decisões de hierarquia maior são realizadas pelo empreendedor, cuja decisão de empreender é confiada. Assim, esta postura encontra-se incorporada na base metodológica da dissertação.

5.1.4. A qualidade do investimento em empreendimentos de base imobiliária

De acordo com Rocha Lima Jr. (1995a), “quando se analisa a qualidade de um investimento, o objetivo é o de estabelecer indicadores, que possam transmitir ao empreendedor o reconhecimento de que a alternativa que se apresenta está contida no espectro de seus interesses, na maioria das vezes, inclusive, sendo hierarquizada contra outras alternativas disponíveis para absorver este investimento”.

Para o autor, “o investimento, entretanto, não estará caracterizado pela descrição singela do montante de recursos que se aplicará, com um certo programa de desembolso. O que caracteriza o investimento será a contrapartida da aplicação destes recursos e o que ela pode apresentar de desempenho, no sentido de oferecer retorno para os investidores. Esta contrapartida é o empreendimento, seja como lastro para os recursos que foram mobilizados pelo empreendedor, seja como capaz de oferecer desempenho, que originará a oportunidade de geração de retornos. Por esta

³² Rocha Lima Jr. (1995a) defende que “diferentemente de empreender é especular, que se entende por buscar investimento que apresente expectativa de rentabilidade alta, para os padrões médios dos

razão é que um dos princípios mais gerais da análise é o entendimento de que o que está em análise não é o investimento, mas o empreendimento, que é o vetor de transformação de um certo padrão de riqueza – o investimento –, num padrão de riqueza alternativo – o retorno”.

Rocha Lima Jr. (1995a) sustenta que o objetivo da análise de qualidade³³ é dar suporte ao empreendedor/investidor, para que este possa decidir, levando em conta que se trata de um empreendimento:

[i] – aceitável, do ponto de vista econômico: que na análise é estudado através de indicadores para mostrar como os retornos oferecem, relativamente aos investimentos, uma condição econômica de maior qualidade – mais poder de compra. Em vista dessa informação, explorada em condições de risco, caberá ao empreendedor avaliar se essa alternativa enquadra-se no seu espectro de anseios e possibilidades.

[ii-a] – sustentável, do financeiro: através de indicadores que possibilitem ao empreendedor estabelecer como sua capacidade de investimento se ajusta com as necessidades do empreendimento. Com esta informação, o empreendedor medirá se pode sustentar o fluxo de recursos exigido pelo empreendimento, com a sua capacidade de mobilização de recursos, admitida a condição esperada na análise e suas deformações por desvios de comportamento.

[ii-b] – que compreende um lastro válido para os recursos imobilizados: através de indicadores que se refiram ao valor do lastro do investimento e sobre sua estabilidade no período em que o empreendedor ficará imobilizado, sempre calculados na configuração de comportamento esperada e nas desviadas.

Dado o escopo do trabalho, não é objetivo deste adentrar o ambiente da elaboração de modelos capazes de simular a qualidade do investimento no empreendimento, mas

negócios naquela conjuntura, mesmo que esta configuração de empreendimento tenha vínculo com níveis de risco também altos”.

³³ A análise de qualidade dos empreendimentos de base imobiliária está fundamentada na simulação do comportamento do empreendimento no período operacional, porque o empreendimento ainda não está em operação no momento desta análise.

apresentar as diretrizes para a definição de um componente fundamental da análise da qualidade do empreendimento: a dimensão do hotel. Diz-se componente fundamental, pois no período de implantação acaba por definir o nível de investimento, já que as demais áreas são definidas em função do número de Unidades Habitacionais, e no período operacional é causa maior dos custos operacionais e a maior fonte de receita do hotel³⁴.

5.2. A sistemática adotada para o cálculo das Unidades Habitacionais

A partir da análise do histórico do desempenho da oferta competitiva instalada numa determinada região, visto que esta já se encontra em regime de operação, pode-se inferir a existência de uma demanda específica. O número de Unidades Habitacionais existentes e o índice *RevPAR* verificado nos hotéis competitivos numa determinada região geram o conhecimento da demanda por um tipo específico de empreendimento hoteleiro naquele espaço físico.

A sistemática adotada neste trabalho para o cálculo do número de UH implica no reconhecimento da oferta competitiva instalada numa determinada região em estudo, visando a análise da possibilidade, de acordo com o padrão de desempenho dessa concorrência, de implantar um novo hotel competitivo nesta região.

Nessa linha de raciocínio, o mercado pode apresentar sinais de que existe espaço para a implantação de um novo empreendimento competitivo, sinais estes normalmente percebidos através de uma atuação da oferta instalada com um *RevPAR* elevado. O inverso também é válido: um desempenho da oferta em níveis intermediários pode ser um sinal de que a demanda já está sendo plenamente atendida pela mesma, e nesse caso a implantação do novo hotel torna-se mais arriscada.

Assim, a metodologia considerada nesta sistemática implica, após o reconhecimento quantitativo da demanda atendida pela oferta competitiva instalada e análise da estruturação do mercado quanto a relação demanda x oferta, na arbitragem da parcela

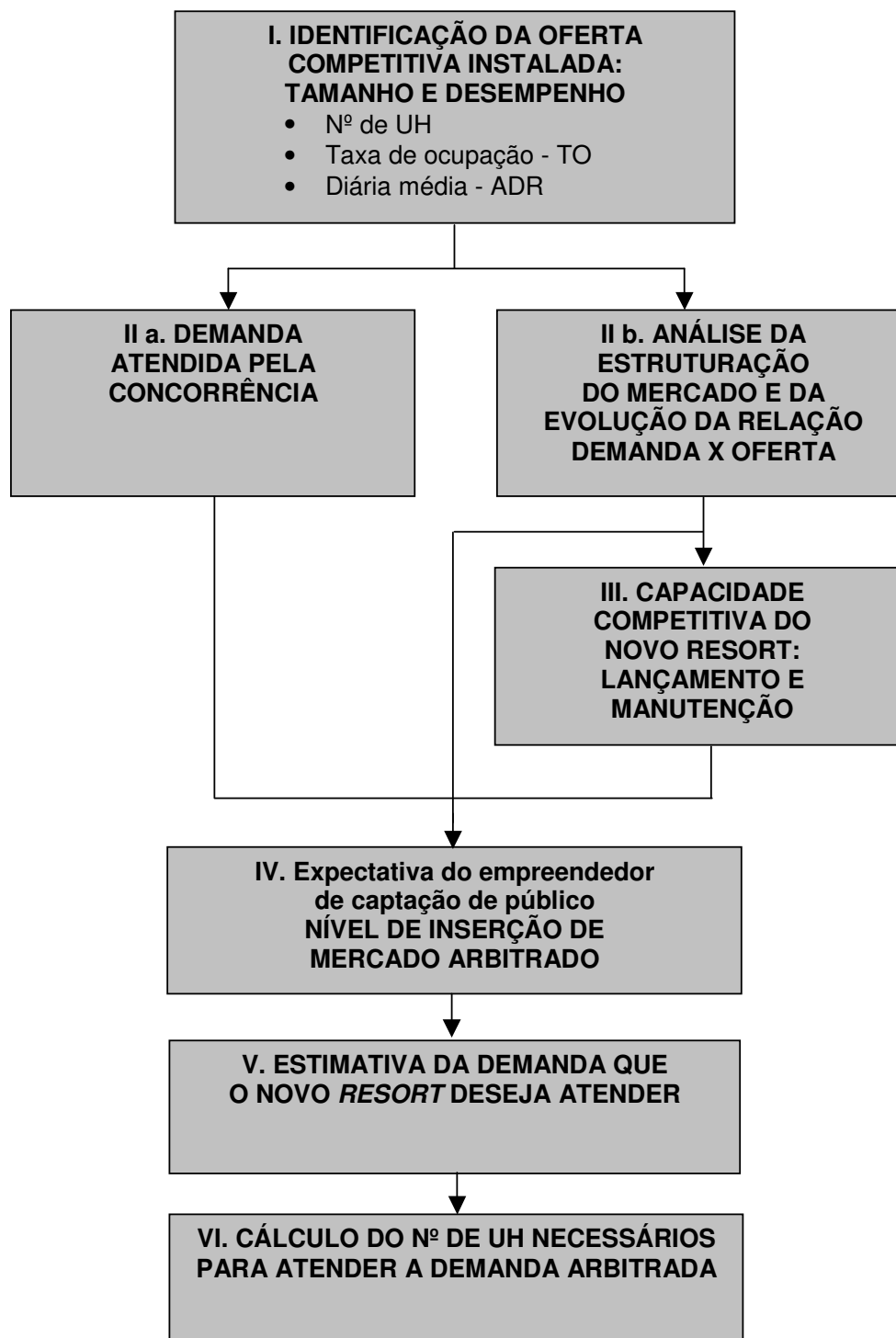
³⁴ A hospedagem é responsável por algo entre 50 a 75% da receita total de um hotel (GAZETA MERCANTIL, 1999).

de mercado que se pretende atender com a implantação do novo empreendimento, esta também baseada na evolução da relação demanda x oferta e na capacidade competitiva do novo *resort* no mercado.

Nesse contexto, o processo que envolve o dimensionamento de hotéis através do presente critério consiste em buscar um produto que tenha capacidade de inserção de mercado de acordo com um binômio preço x qualidade que valide o empreendimento.

A figura a seguir resume os procedimentos para o cálculo do número de UH através do critério de reconhecimento e análise da oferta competitiva instalada numa determinada região em estudo:

Figura 1 - Procedimentos para o cálculo do número de UH através do reconhecimento da oferta competitiva instalada numa determinada região em estudo



5.3. A estimativa da demanda através do reconhecimento da oferta competitiva instalada

Apresenta-se aqui uma sistemática de estimativa da demanda por lazer numa determinada região baseada no reconhecimento da oferta competitiva instalada e seu desempenho nesta região.

5.3.1. Oferta competitiva

Uma das premissas para a estimação da demanda através do reconhecimento da oferta competitiva instalada consiste na identificação dessa oferta, ou em outras palavras, consiste em definir com quem o novo hotel irá competir, nos moldes de sua formatação e localização, durante o período operacional, para que a dimensão e o desempenho da concorrência instalada possam servir de calibre para o dimensionamento do novo hotel.

Nesta linha, para a identificação da oferta instalada, considera-se oferta competitiva aquela que possui: [i] – perfil similar ao do hotel em estudo; [ii] – binômio preço x qualidade equivalente; e [iii] – localização no interior de uma mesma região com condições de acesso similares para o público alvo.

5.3.2. Indicadores de desempenho

A estimativa da demanda através do presente critério baseia-se na análise do desempenho da oferta competitiva instalada.

A seguir são apresentados os indicadores mais utilizados no setor para se perceber os movimentos na performance ou desempenho dos empreendimentos hoteleiros.

5.3.2.1. Taxa de ocupação - TO

A Taxa de Ocupação é um indicador comumente utilizado no setor para medição dos níveis de ocupação nos hotéis. É calculada a partir da fórmula:

$$TO = \frac{OR}{AR}, \text{ onde:}$$

TO = Taxa de Ocupação (%);

OR = Número de Unidades Habitacionais ocupados;

AR = Número de Unidades Habitacionais disponíveis no hotel.

Normalmente a taxa de ocupação é analisada a partir das médias de ocupação por período (mês, ano ou outros) e atua como importante indicador do desempenho da oferta competitiva na sua inserção de mercado.

5.3.2.2. Diária média – ADR (*Average Daily Rate*)

De acordo com Asmussen; Rocha; Melo (2002), “a ADR representa o total de receita de hospedagem de determinado período, dividido pelo número de Unidades Habitacionais vendidos naquele período. É uma medida da qualidade média da venda dos apartamentos e se relaciona, principalmente, com a geração de receita”.

5.3.2.3. Revenue Per Available Room - RevPAR

Com o aumento da concorrência no setor, e com a viabilização de sistemas de partilhamento dos investimentos, é natural que surja a necessidade, por parte dos investidores, de indicadores confiáveis, que reflitam de modo mais adequado o comportamento econômico destes empreendimentos.

Os indicadores TO e ADR, apresentados anteriormente, na maior parte das vezes se revelam frágeis. Isso ocorre porque, isoladamente, nenhum deles expressa o desempenho econômico do empreendimento. Um hotel que atue com uma taxa de ocupação elevada pode apresentar uma receita baixa se a ocupação foi alcançada através de uma diária média baixa. Igualmente, um hotel que atue com um preço de

diária alto, pode gerar uma receita abaixo do esperado se estiver atrelado a um baixo nível de ocupação.

Nesse contexto, o conceito de *RevPAR* – *Revenue Per Available Room*, vem se tornando bastante utilizado em análises da performance dos empreendimentos hoteleiros. Isto vem acontecendo principalmente porque o *RevPAR* consegue captar, ao mesmo tempo, as mudanças nas Taxas de Ocupação (TO) e as variações nas Diárias Médias (ADR), permitindo a captura da interação entre ADR e TO nas diferentes fases do ciclo de operação do hotel. Representa assim, o desempenho do empreendimento num só índice.

O *RevPAR* é calculado primeiramente multiplicando-se a diária média pelo número de UH ocupados, de forma a obter-se o *Revenue* ou a receita. Posteriormente esse número é dividido pelo número de quartos disponíveis no hotel.

$$RevPAR = \frac{ADR * OR}{AR}, \text{ sendo:}$$

RevPAR = *Revenue Per Available Room*

ADR = Diária media

OR = Número de UH ocupados

AR = Número de UH disponíveis no hotel

Em curto prazo, o *RevPAR* se altera em função de variações na demanda, enquanto que, em longo prazo, ele reflete o incremento na oferta. Desta forma, revela simultaneamente, em um só índice, as variações na oferta e na demanda.

5.3.3. Procedimentos para a estimativa da demanda

A primeira etapa relacionada ao processo que envolve o cálculo das UH, proposta pela sistemática adotada nesse trabalho, consiste na identificação e análise da oferta com qualidade equivalente instalada na região em estudo. Nesta etapa [i] - mede-se o tamanho da oferta competitiva (número de Unidades Habitacionais disponíveis) e [ii] - identifica-se o padrão de desempenho dessa oferta através dos indicadores TO, ADR e *RevPAR*, por período.

Com os dados secundários do mercado - número de UH e TO - obtidos na etapa anterior, se obtém o quantitativo da demanda atendida pela concorrência competitiva, obtido a partir da seguinte fórmula:

$$PAC = UH * TO * NH * P, \text{ onde:}$$

PAC = demanda atendida pela concorrência instalada, por período

UH = número de UH disponíveis na concorrência competitiva instalada

TO = taxa de ocupação média histórica

NH = número de hóspedes por UH

P = período

5.3.4. Limitações da sistemática adotada

A estimativa da demanda com base na concorrência competitiva instalada numa determinada região não permite deduzir como a implantação de um hotel que apresente perfil ou binômio preço x qualidade diferente dos hotéis já implantados na região em estudo, ou de um hotel onde não existam empreendimentos hoteleiros, pode influir na geração e absorção da demanda, não levando em consideração, portanto, a demanda potencial por um hotel diferente naquela determinada região.

Nesse contexto, para a implantação de um *resort* em um local: a) onde não existam empreendimentos hoteleiros; ou b) onde não existam empreendimentos competitivos em relação ao novo *resort* em estudo; a arbitragem da inserção de mercado ancora-se:

[i] - no grau de singularidade dos atributos oferecidos pelo local de implantação e pelo novo *resort*, relativamente à oferta competitiva localizada em outras regiões, ou em outros termos, na atratividade do destino e do novo *resort*.

[ii] – na existência de meios de acesso confortáveis e seguros para o novo hotel. De nada adianta implantar um *resort* em um local privilegiado, isento de concorrência regional, se não existirem, por exemplo, linhas aéreas de alguns dos principais mercados emissores até a região de implantação do novo hotel.

[iii] – na realização de contratos com operadoras turísticas, capazes de garantir um certo padrão de ocupação para o novo *resort* durante o período operacional. Importante dizer que uma alta porcentagem da demanda futura proveniente de contratos efetuados com operadoras turísticas torna o processo de inserção mais cômodo, pois garantem uma certa taxa de ocupação no período operacional. O inverso também é válido, uma baixa porcentagem da demanda futura proveniente de contratos com operadoras aumenta o risco em relação ao nível de inserção de mercado a ser atingido pelo novo empreendimento, visto que nesse caso o empreendedor não dispõe de dados confiáveis a respeito do desempenho esperado do empreendimento. Contudo, para a análise da qualidade do empreendimento, torna-se necessário prever que, via de regra, os contratos com as operadoras garantem um determinado nível de ocupação, porém com valores de diária mais baixos.

[iv] – na capacidade competitiva do novo *resort*, no que concerne ao preço da diária, relativamente à oferta competitiva implantada em outras localidades, pois, conforme já foi discutido neste trabalho, até para o hóspede que prioriza os atributos singulares oferecidos por um determinado hotel, existe um limite no que diz respeito ao preço da diária aceitável frente aos atributos oferecidos pelo hotel.

É fato que a implantação de *resort* onde não existam empreendimentos competitivos, sempre representa riscos a medida em que sua implantação vai testar a aceitação do público alvo. Contudo, a realização de pesquisas de mercado buscando o conhecimento dos desejos e necessidades do público alvo permitem decisões mais bem balizadas.

5.4. Ciclos de mercado (*Real Estate*)

5.4.1. Introdução

Uma das diretrizes mais relevantes para o dimensionamento de empreendimentos hoteleiros consiste no reconhecimento de que fase do ciclo do *Real Estate* se encontra o setor hoteleiro em uma determinada região em estudo, pois possibilita, desta forma, a mitigação mais eficiente dos riscos da superoferta no mercado.

Tanto na macroeconomia como na microeconomia, a literatura sustenta a teoria de que no mercado de *Real Estate*, variáveis de fluxo de caixa (aluguel, vacância, taxa de ocupação, velocidade de capitalização e outras), o valor da propriedade de *Real Estate*, bem como seus retornos e riscos, são cíclicos, além dos ciclos relativos a sazonalidade a que o setor está sujeito.

Especificamente para o mercado de hospedagem, foi realizada uma pesquisa nos EUA por Wheaton, Rossoff (1997), onde se conclui que o aumento de investimentos no setor hoteleiro responde à situação econômica do país, porém com uma certa defasagem. Já em relação ao crescimento da demanda, esta está associada ao crescimento da renda e, conseqüentemente, responde mais prontamente ao crescimento da economia. Beni (2000), colabora com essas afirmações quando diz que “a estrutura da oferta não apresenta características de imobilismo, mas tampouco sua dinâmica segue ritmo igual ao das variações da demanda, que se manifesta em razão de apetências ou de desejos sujeitos apenas à livre vontade do indivíduo, à pressão da publicidade e aos condicionamentos econômicos que delimitam as ações de cada estrato social. Bem ao contrário, o equipamento turístico não pode modificar-se com a mesma rapidez, porque seus elementos integrantes foram projetados com um sentido de duração em suas formas e em seus fins. Somente através da expansão sua configuração pode se acomodar às exigências da demanda, mas com certa defasagem no tempo”.

Historicamente, novos hotéis são construídos quando existe capital disponível, ou quando crescimentos em algumas áreas aumentam as taxas de ocupação atraindo

investidores (GALLAGHER; MANSOUR, 2000)³⁵. Além disso, percebe-se que na medida em que financiamentos destinados a hotéis tornam-se mais acessíveis na economia, empreendedores acabam por implantar novos hotéis, aumentando com isso a oferta instalada.

Os ciclos do *Real Estate* constituem-se em fator determinante relativamente a investimentos no setor, isto porque influenciam a taxa de retorno dos empreendimentos, os riscos relativamente aos investimentos efetuados, bem como os próprios investimentos necessários ao longo do tempo.

Os melhores indicadores de que fase do ciclo encontra-se o mercado hoteleiro são os preços das diárias e as taxas de ocupação, que atingem baixos níveis em fases de recessão e altos níveis em fases de expansão.

5.4.2. Evolução da demanda

Partindo-se da premissa de que a oferta normalmente se mobiliza a partir da percepção da evolução da demanda, antes de apresentar as etapas nos ciclos de mercado, este trabalho apresenta a estrutura da evolução da demanda.

A estimativa da demanda obtida durante o planejamento estratégico de empreendimentos hoteleiros muito provavelmente apresentará oscilações (crescimento ou queda) durante os períodos de implantação e operacional.

No intuito de se considerar as prováveis oscilações da demanda, algumas análises e arbitragens são necessárias, sendo que para a arbitragem da evolução da demanda estimada o empreendedor se baseia em dados históricos e estatísticos.

Desse modo, se propõe aqui a busca de critérios que, associados ao de estimativa da demanda com base no reconhecimento da oferta competitiva instalada adotado neste trabalho, sejam capazes de considerar os fatores que afetam o comportamento da demanda durante a implantação e operação do hotel.

³⁵ Via de regra, empreendimentos que oferecem maiores retornos atraem mais investidores.

A estrutura da evolução da demanda baseia-se em alguns cenários, a seguir relacionados:

Quadro 2 – Matriz de comportamento dos fatores que afetam a evolução da demanda estimada

FATORES	CRESCIMENTO VEGETATIVO DA POPULAÇÃO	RENDA E TEMPO LIVRE PARA O LAZER	MACROECONOMIA
CENÁRIOS	% ANUAL	↑	↑
		↔	↔
		↓	↓

- **CRESCIMENTO VEGETATIVO:** no planejamento estratégico são manipuladas informações provenientes de estatísticas publicadas ou disponibilizadas, no intuito de se considerar um crescimento vegetativo anual para a demanda estimada.
- **RENDA E TEMPO DISPONÍVEL PARA O LAZER:** com base em dados estatísticos e tendências de aumento, manutenção ou diminuição da renda e do tempo disponível para o lazer do público alvo, arbitra-se a evolução da demanda.
- **MACROECONOMIA:** arbitragem do comportamento econômico de acordo com a tendência de aquecimento ou desaquecimento da economia nacional e internacional, com base em dados históricos e expectativas futuras de desenvolvimento concebidas por especialistas do setor, conforme comportamento das variáveis econômicas discutidas no Capítulo 4, item 4.3.2. Fatores econômicos, deste texto. O conjunto das variáveis econômicas favorecendo o aquecimento da economia acaba favorecendo o crescimento da demanda. O inverso também é válido.

5.4.3. Etapas nos ciclos de mercado

A figura a seguir apresenta uma imagem das etapas nos ciclos do *Real Estate*. É importante dizer que a performance média histórica (*RevPAR*) consiste num referencial para a análise da evolução da relação demanda x oferta em cada etapa nos ciclos.

Figura 2 – Ciclos do *Real Estate*



Fonte: Adaptação de Glenn R. Mueller (2003). Apresentada na publicação do terceiro trimestre da LEGG MASON WOOD WALKER, (2003).

5.4.3.1. Expansão

Quando a demanda começa a apresentar sinais de que está acima da oferta, sinais estes geralmente percebidos através de um desempenho da concorrência competitiva instalada caracterizado por altos índices de ocupação e preços elevados relativamente ao comportamento histórico do mercado, e a demanda continua a apresentar crescimento, atinge-se um ponto em que existe espaço para a construção de novos hotéis.

A expansão da demanda favorece a qualidade do investimento e a oferta tende a responder à atratividade do investimento. O ciclo começa.

Uma vez atingido esse ponto em que existe espaço para a implantação de novos empreendimentos hoteleiros, este permanece ainda por um tempo, pois o crescimento da demanda independe do período necessário à implantação de novos hotéis.

O ciclo de expansão dura enquanto o crescimento da demanda se der em níveis superiores ao crescimento da oferta. Perdurando o ciclo de expansão, o mercado continua propício à operação de empreendimentos com altos níveis de ocupação e diárias elevadas.

O ponto alto desse ciclo acontece quando a demanda e a oferta atingem o equilíbrio. Antes do equilíbrio, a demanda encontra-se excedente em relação à oferta; no ponto de equilíbrio, a oferta que ficou pronta já atende a demanda antes excedente.

O equilíbrio entre o crescimento da demanda e da oferta aumenta a competitividade no setor relativamente à etapa de expansão do ciclo.

Durante o período de expansão do mercado é necessário considerar o risco de uma superoferta nesse mercado, devido à defasagem do ciclo de investimento no setor em relação ao ciclo econômico³⁶, e a resquícios da etapa anterior, estes comentados a seguir:

Os empreendedores começam a investir durante o período do ciclo em que a demanda encontra-se em expansão, apresentando níveis superiores à oferta. Esse excesso de demanda, contudo, vai sendo atendido por uma nova oferta. É comum, no entanto, que os empreendedores se deixem levar pela idéia de excesso de demanda por mais tempo do que ela realmente perdura, continuando a investir no setor. Assim, o entusiasmo do empreendedor pode causar o crescimento exagerado da oferta.

Uma porcentagem desse aumento exagerado da oferta poderá ser absorvida por um crescimento da demanda. Porém, quando a oferta supera o crescimento da demanda, o mercado entra na próxima fase no ciclo do *Real Estate*.

³⁶ A demanda orienta a oferta por um período de tempo. A lentidão do processo de elaboração e implantação de um novo hotel dificulta o empreendedor a começar no momento em que o mercado demonstra a necessidade, ou parar rapidamente se a demanda entrar em declínio por alguma razão.

5.4.3.2. Superoferta

Quando a oferta se expande de modo a superar a demanda, temos caracterizado a etapa no ciclo denominada superoferta, que traz como consequência inicial quedas nas taxas de ocupação, seguida da queda de preços. Contudo, embora o *RevPAR* verificado nos hotéis instalados entre numa curva descendente nessa etapa do ciclo, geralmente ainda situa-se acima da performance média histórica verificada no mercado.

Como principais causas do superoferta tem-se: [i] – decisões de implantação de novos empreendimentos orientadas mais por impressões momentâneas e desejos futuros do empreendedor do que por aspectos racionais que deveriam ser analisados friamente através de análises do mercado; [ii] – a incerteza relativamente ao lançamento de novos empreendimentos (oferta não declarada) e [iii] – o espaço ou a lentidão com que a oferta é formada, que também é uma das grandes causas dos ciclos do *Real Estate*.

5.4.3.3. Recessão

Conforme já foi dito, as reduções dos níveis de ocupação causadas pela superoferta acabam por gerar quedas também nos preços das diárias. Ainda, a oferta que estava em construção, e que fica pronta durante esse período, puxa a taxa de ocupação ainda mais para baixo e o *RevPAR* passa a ser menor relativamente à performance média histórica.

Os baixos níveis de ocupação e de preço das diárias geram a estagnação do lançamento de novos empreendimentos hoteleiros. Desse modo, conforme o mercado vai apresentando sinais de saturação, os empreendedores não mais se interessam pelo segmento hoteleiro e os investimentos no setor diminuem, caracterizando uma fase de recessão no mercado.

5.4.3.4. Recuperação

Quando se verifica a estagnação (ou quase), relativamente à construção de novos empreendimentos hoteleiros, que geralmente acontece durante a etapa de recessão do mercado, e verifica-se um crescimento da demanda, esta começa a absorver gradativamente a oferta excedente.

Vale lembrar que o crescimento da demanda é função do crescimento vegetativo, da renda e do tempo disponível para o lazer, e da macroeconomia, conforme apresentado neste capítulo.

Assim que o excesso de oferta vai sendo absorvido pelo crescimento da demanda, as taxas de ocupação dessa oferta começam a elevar-se, porém ainda com diárias em patamares baixos e ainda com *RevPAR* abaixo da performance média histórica.

A estagnação de novos lançamentos no mercado em conjunto com o crescimento da demanda leva o mercado para o primeiro ciclo novamente, reiniciando o ciclo do *Real Estate*.

5.4.4. A ocorrência dos ciclos para os *resorts*

Cabe aqui fazer algumas ressalvas com relação à aplicação direta dos ciclos do *Real Estate* à dinâmica dos *resorts*.

Nesse sentido, destaca-se que os ciclos do *RE* são mais bem aplicáveis aos *resorts* situados no interior de *clusters* ou numa perspectiva abrangente, que envolva todos os *resorts* de um país, por exemplo.

No caso dos *clusters*, a infra-estrutura desenvolvida para receber o hóspede, as facilidades de acesso, a variedade de atrativos, a divulgação intensa do local e as tarifas mais acessíveis devido à alta competitividade no interior do *cluster*, propiciam ao mesmo um alto nível de competitividade internacionalmente, atraindo um grande número de hóspedes para os vários *resorts* instalados em seu interior.

As evidências históricas confirmam que o grande volume de demanda que movimentava o *cluster* acaba por atrair mais investidores, e a partir daí verificam-se

mais facilmente os ciclos do *RE*. Nesta linha, não é raro um *cluster* atuar com uma superoferta, aumentando ainda mais a competitividade em seu interior.

Do mesmo modo, numa perspectiva que englobe um país, por exemplo, é possível observar mais claramente os ciclos do *RE*, visto que várias são as regiões disponíveis para a implantação de novos *resorts* e vários são os mercados emissores capazes de movimentar os ciclos.

Por outro lado, quando se analisa uma região extremamente singular num contexto mundial, por exemplo, na qual alguns *resorts* já se encontram instalados ou na qual um novo *resort* irá se instalar, e na qual uma outra nova oferta competitiva é inviável, seja por questões ambientais, governamentais ou mesmo de espaço físico insuficiente, o ciclo é das diárias x demanda e não da relação demanda x oferta³⁷.

Desse modo, num mercado com essas características, se as taxas de ocupação estão elevadas, existe uma tendência de que o valor das diárias suba, até um certo limite, a partir do qual começam a se verificar quedas nos níveis de ocupação. Do mesmo modo, as diárias tendem a acompanhar as quedas nas taxas de ocupação, no intuito de atuar positivamente para a sua ascensão, caracterizando o ciclo da relação diária x demanda.

Por fim, ressalta-se que relativamente ao comportamento cíclico do mercado de hotéis em geral, historicamente os *resorts* têm desenvolvido ciclos menos ágeis que as outras tipologias de hotéis.

Diante da duração do período operacional, é recomendável que a arbitragem da evolução da relação demanda x oferta contemple uma alternância das etapas dos ciclos do *Real Estate*, levando em consideração, contudo, que de acordo com a abrangência do estudo e localização do *resort*, o ciclo do *Real Estate* pode ser mais lento, ou acontecer via flutuação no preço das diárias.

³⁷ Gallagher; Mansour (2000) afirmam que o comportamento cíclico de uma propriedade de *Real Estate*, e especificamente de um empreendimento hoteleiro, não é função apenas do tipo de propriedade, mas também função de sua localização geográfica.

5.5. Capacidade competitiva do *resort*

No setor hoteleiro, o padrão da oferta tende a seguir os referenciais arbitrados pela demanda. Contudo, hotéis inovadores podem gerar novas motivações nos hóspedes, ou reforçar anseios já existentes. Assim, esses hotéis muitas vezes conseguem exceder o referencial de qualidade da demanda, além de somente responder a este referencial.

Nesse contexto, convém frisar que com a grande concorrência instalada no mercado hoteleiro, existe uma tendência de que cada empreendimento novo lançado no mercado apresente mais e melhores atributos do que os empreendimentos já instalados, de forma a suplantar a configuração da concorrência instalada. Com isso, busca-se atingir uma parcela maior de mercado. Essa estratégia de implantação muitas vezes acaba por gerar sobre-investimentos.

Altos investimentos no hotel geram uma maior qualidade do mesmo (UH maiores, maior número de amenidades e equipamentos, dentre outros) e tendem a torná-lo mais competitivo, o que, por sua vez, torna o planejamento mais cômodo, mas podem implicar na ocorrência de um prazo de recuperação do investimento mais distante do início do ciclo operacional e em uma redução do nível de retorno para o empreendedor, já que os investimentos são altos e podem não ser compensados pelos resultados operacionais. Ainda, é pertinente comentar que na ocorrência de um empreendedor sobre-investido, existe uma tendência de que o próximo empreendedor entre mais sobre-investido ainda, visando ser ainda mais competitivo no mercado.

Os riscos do empreendedor no empreendimento aumentam consideravelmente quando este se encontra sobre-investido, pois, nesse caso, desvios de comportamento no cenário referencial provocam maior impacto nos indicadores da qualidade do investimento³⁸.

³⁸ É importante lembrar que os desvios no cenário referencial podem se originar a partir de vetores distintos, tais como: condições de conjuntura econômica, flutuações econômicas, distúrbios de inserção de mercado, a ação da concorrência, dentre outros, sendo que alguns não são monitoráveis pelo empreendedor.

Rocha Lima Jr. (1995a) defende que “num hotel, o sobre-investimento vinculado, seja à edificação, como ao seu equipamento, só terá sustentação se estiver associado à capacidade de cobrar diárias mais elevadas, ou se, com estes investimentos agregados, o empreendedor aumentar a sua taxa de ocupação”.

Quanto ao preço, em curto prazo, por ser facilmente manipulado durante o período operacional, é capaz de provocar desequilíbrio entre a oferta competitiva que opera no setor hoteleiro.

Esse desequilíbrio decorre do fato de que existe uma tendência de que a nova oferta, embora quase sempre mais qualificada do que a existente, opere com preços próximos ao desta oferta existente na busca de inserção de mercado. Como consequência, na competição pelo preço tem-se a redução das receitas para todos os hotéis que concorrem num mesmo segmento de mercado.

Nesse contexto, o balizamento do binômio preço x qualidade de um *resort* a ser implantado em um determinado mercado é orientado por dois posicionamentos competitivos extremos relativamente à oferta competitiva:

[i] – posicionamento competitivo agressivo: o *resort* possui qualidade superior à da concorrência competitiva instalada e atua com preço de diária inferior às médias do mercado;

[ii] – posicionamento competitivo conservador: o *resort* possui qualidade inferior à concorrência e preço superior às médias verificadas no mercado.

Num mercado caracterizado pelo excesso de demanda relativamente à oferta, onde a concorrência não é tão intensa, a configuração do binômio preço x qualidade da nova oferta pende para um posicionamento competitivo moderado, situado entre as fronteiras agressiva e conservadora apresentadas anteriormente. Já em mercados onde se nota a existência de nichos de mercado³⁹, nos quais a demanda é claramente

³⁹ “Quando um segmento de mercado é bem definido e atinge um público específico e existem poucas empresas especializadas neste tipo de turismo damos o nome de nicho de mercado” (IGNARRA, 1999). Dessa forma, entende-se por nicho de mercado um ou mais segmentos de mercado insuficientemente atendidos pela oferta. Um exemplo claro de um nicho de mercado é a cidade de Nova York, onde os hotéis instalados trabalham com taxas de ocupação altíssimas durante todo o ano.

insuficientemente atendida, a definição do binômio preço x qualidade da nova oferta torna-se mais cômoda, pendendo para a fronteira mais conservadora.

Em mercados onde se verifica uma condição de superoferta, recessão, ou mesmo recuperação, onde já existe uma intensa concorrência, é intuitivo que a nova oferta deve apresentar um binômio preço x qualidade altamente competitivo.

Em suma, com o objetivo de adequar o empreendimento hoteleiro (binômio preço x qualidade) aos desejos da demanda e ao estado de mercado, torna-se necessário em todo o processo de planejamento, uma pesquisa que indique o estado atual desses fatores para que o resultado desta possa servir de base para implantação de um hotel competitivo no mercado. O planejamento também deve ser capaz de detectar, durante o período operacional, as evoluções e mudanças no mercado com o objetivo de fornecer diretrizes apropriadas para que a oferta possa, na medida do possível, antecipar-se a essas mudanças e adotar as medidas que se fizerem imperativas para a manutenção de sua competitividade no mercado.

Nesta linha, principalmente para empreendimentos hoteleiros, após a implantação do hotel, no ciclo operacional, é de fundamental importância a aplicação de recursos para a manutenção e modernização do hotel no intuito de manter a sua competitividade no mercado.

É durante o período operacional que os avanços trazidos pela nova concorrência, geradores de mais conforto e atratividade para o hóspede, são mais intensos, visto que compreende um período relativamente longo. Diante dessa realidade do setor é que se dispõe do Fundo para Reposição de Ativos – FRA, como forma de compensar, através de investimentos em manutenção e adequação funcional do hotel, os avanços apresentados pela concorrência. Caso contrário, com a implantação da nova concorrência, o hotel pode se ver obrigado a se reposicionar no mercado, passando a operar com diária média mais baixa ou mesmo passando para uma classificação abaixo da que foi previamente estabelecida em ocasião da sua implantação.

Basicamente, neste caso isto acontece devido ao fato da cidade ser um pólo turístico conhecido mundialmente e também devido à escassez de terrenos para a construção de novos hotéis.

Outra estratégia para mitigação dos riscos relacionados à implantação de melhores empreendimentos durante o período operacional consiste em implantar o hotel em local privilegiado, pois este sempre será um fator importante de diferenciação do hotel no mercado.

5.6. Arbitragem da inserção de mercado

À luz da análise da estruturação do mercado (expansão, superoferta, recessão ou recuperação); da arbitragem sobre a evolução desse mercado; e da capacidade competitiva do novo *resort* no mercado em que deseja se inserir; discute-se a arbitragem da inserção de mercado, etapa fundamental da sistemática adotada para o cálculo das UH.

O empreendedor arbitra a inserção de mercado e dá dimensão para sua oferta balizando seu risco pela fração de mercado que terá de desviar para validar seu empreendimento.

Para Rocha Lima Jr. (1996), “quando o empreendedor impõe um padrão de inserção, já estará, automaticamente, tomando sua postura de risco, bastando que se analise a sensibilidade que terá o empreendimento para suportar quebras de qualidade relativamente à verdadeira capacidade de inserção que terá o empreendimento frente àquela que foi arbitrada”.

Destaca-se dois extremos relacionados à arbitragem do nível de inserção de mercado: [i] – quanto mais alto o nível de inserção arbitrado, e portanto maior a porcentagem que a nova oferta representa no mercado em que deseja se inserir, maior a dificuldade do hotel em atrair a demanda para o qual foi dimensionado e [ii] – quanto mais baixo o nível de inserção de mercado arbitrado, maior o risco do hotel perder a oportunidade de atender a uma parcela maior da demanda.

Em seguida discute-se a arbitragem da inserção de mercado em função das características da região em estudo.

5.6.1. Inserção do novo *resort* num mercado em expansão

Um mercado em expansão pode apresentar as seguintes características quanto à relação demanda x oferta:

[i] – a demanda encontra-se parcialmente atendida pela oferta competitiva atual: nesse caso, a concorrência competitiva instalada apresenta um índice *RevPAR* alto relativamente a performance média histórica, gerado por altos índices de ocupação e diárias elevadas, indicando a existência de espaço para novos empreendimentos na região;

[ii] – verifica-se a existência de nichos de mercado: no caso de se verificar um altíssimo índice *RevPAR* nos hotéis competitivos instalados numa determinada região;

Em ambas as situações, a estratégia desenvolvida pelo empreendedor para dimensionar o novo empreendimento ancora-se na porcentagem da demanda excedente que o empreendedor visa a atrair da concorrência para o seu empreendimento. Diz-se excedente porque a concorrência apresenta um índice *RevPAR* elevado.

Um mercado em expansão favorece uma arbitragem da inserção de mercado em patamares elevados, sendo que a estruturação do mercado de acordo com a situação [ii] torna a arbitragem em patamares elevados mais cômoda.

Entretanto, levando em consideração a discussão sobre os ciclos do *RE*, seria ingênuo considerar que esse mercado não está sujeito a alterações durante a operação do hotel. A fase de expansão do mercado pode gerar um aumento da oferta, que por sua vez pode representar riscos no que diz respeito a uma condição de superoferta durante a operação do empreendimento.

5.6.2. Inserção do novo *resort* num mercado com superoferta

Nesse caso, a demanda já está sendo atendida pela oferta competitiva instalada. A implantação de um novo *resort* - que entre nesse mercado para competir com a concorrência instalada - provavelmente implicará em uma competição acirrada na busca por uma parcela do mercado.

De acordo com esta estruturação do mercado, o planejamento está diretamente relacionado ao critério da inserção pura, no qual o empreendedor arbitra a pressão que pretende fazer sob a concorrência competitiva instalada, considerando que a demanda já está sendo atendida por uma oferta excedente, que já apresenta baixos níveis de ocupação.

Um mercado com essas características pode comprometer a qualidade do investimento, pois os riscos relativamente à inserção do hotel são altos, visto que, além do hotel iniciar a sua operação num mercado com superoferta, assumindo que as evidências verificadas no passado irão se repetir no futuro, após esta fase o mercado entra num período de recessão. Nesta linha, mesmo que o mercado evolua para uma fase de expansão ainda durante o período operacional do hotel, grandes desempenhos no final do ciclo operacional não são capazes de compensar fracos desempenhos no início da operação. É importante relembrar que quanto maior o período de estabilização maior o prazo para a recuperação do investimento e menor a rentabilidade do investimento.

Nesse contexto, é aconselhável que a arbitragem da inserção de mercado contemple – no máximo - baixos níveis de inserção, ainda que o hotel apresente um binômio preço x qualidade altamente competitivo no mercado.

5.6.3. Inserção do novo *resort* num mercado em recessão

Quando a concorrência apresenta um índice *RevPAR* abaixo da performance média histórica, este pode ser reflexo de um mercado em recessão - com baixos índices de ocupação e preços de diárias, não existindo espaço para a implantação de novos hotéis nesse mercado.

Um mercado em recessão dificulta uma inserção de mercado em níveis satisfatórios comprometendo a qualidade do investimento. Também nesse caso, mesmo que o mercado evolua para uma fase de expansão, existe o risco de que o fraco desempenho obtido nos primeiros anos de operação comprometa a qualidade do investimento.

5.6.4. Inserção do novo *resort* num mercado em recuperação

Quando a concorrência apresenta um índice *RevPAR* abaixo da performance média histórica, este também pode ser reflexo de um mercado em recuperação - com índices de ocupação em ascensão e diárias baixas, não existindo ainda espaço para a implantação de novos hotéis competitivos.

Assim como no mercado em recessão, um mercado em recuperação dificulta uma inserção de mercado em níveis satisfatórios. Porém, a arbitragem da inserção de mercado nessa etapa do ciclo do *RE* poderá contemplar uma expectativa de crescimento da demanda e uma nova fase de expansão no mercado durante o período operacional do empreendimento. A expectativa de uma nova fase de expansão no ciclo favorece uma arbitragem da inserção de mercado em patamares mais altos. Contudo, existem riscos associados a essa arbitragem, porque o mercado poderá permanecer nessa fase de recuperação por um tempo prolongado, comprometendo o desempenho do novo empreendimento nos primeiros anos do ciclo operacional.

5.7. Cálculo do número de Unidades Habitacionais

A arbitragem da inserção de mercado acaba por definir a parcela da demanda que o novo *resort* deseja atender. Assim, partindo-se da premissa de que a taxa de ocupação verificada no mercado está validada e de acordo com a parcela de público que o novo hotel deseja atender, chega-se ao número de quartos necessários para atender a demanda futura arbitrada.

É possível que a inserção de mercado arbitrada pelo empreendedor não seja suficiente para validar o empreendimento, sendo necessário voltar às etapas anteriores do processo de dimensionamento visando a análise de outras possibilidades e seus respectivos riscos. Assim, o processo de planejamento também pode resultar numa resposta negativa, ou seja, pode-se chegar à conclusão de que o empreendimento não está validado de acordo com as arbitragens realizadas pelo empreendedor.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Diante da precariedade e muitas vezes ausência de dados históricos sobre a indústria turística, em especial a brasileira, que permitissem a estimação da demanda através de outros métodos, o presente trabalho apresentou e discutiu o processo de dimensionamento de *resorts* através da estimativa da demanda com base na análise da concorrência competitiva instalada numa determinada região em estudo. Em continuidade, apresentou os fatores que afetam a evolução da demanda estimada, bem como a ciclicidade do mercado hoteleiro, esta função da evolução da relação demanda x oferta.

Assim, foi caracterizado que a inserção de mercado desejada para o período operacional, além do nível de competitividade que o novo empreendimento é capaz de assumir no mercado, ancora-se fortemente na análise da estruturação do mercado no momento da implantação e da sua evolução durante o período operacional.

Nesta linha, o presente estudo fornece subsídios também no que se refere ao entendimento do hóspede, destacando o público alvo dos *resorts*, os passos que percorre durante a escolha do *resort* em que irá se hospedar e os vetores de atração turística nos quais referencia o seu *resort* preferencial. Contribui assim, para a formatação de um hotel competitivo no mercado em que deseja se inserir.

Do ponto de vista da capacidade competitiva do hotel e manutenção dessa competitividade durante o período operacional, esse trabalho apresentou as estratégias competitivas para a definição do binômio preço x qualidade, e para a definição dos investimentos necessários à implantação e operação do hotel, sendo que a discussão ancorou-se na análise dos ciclos do *Real Estate*, mostrando que para a definição do binômio preço x qualidade de um novo empreendimento deve-se observar a estruturação do mercado (expansão, superoferta, recessão ou recuperação) em questão.

O dimensionamento do hotel é componente essencial para a análise da qualidade do empreendimento, mas não constitui informação suficiente para balizar a decisão de implantar um novo empreendimento hoteleiro. É necessário analisar se o número de

unidades previamente definido e a receita que estas são capazes de gerar ao longo do ciclo operacional, somada às receitas provenientes de outras fontes do hotel, são capazes gerar retorno em patamares satisfatórios para o investidor em contrapartida com os custos operacionais e com o volume de investimentos exigidos na implantação do hotel como um todo.

Não é objetivo deste trabalho adentrar o ambiente da elaboração de modelos capazes de simular a qualidade do empreendimento. Contudo, é pertinente comentar que os riscos de que o mercado não se apresente em patamares favoráveis à operação do hotel são grandes e incertos, pois a probabilidade do cenário referencial adotado para análise nos momentos iniciais vir a mudar durante os períodos de produção e operação é alta, o que ressalta a necessidade de se trabalhar, no ambiente do planejamento estratégico, com indicadores confiáveis, construídos com base em critérios técnicos validados e análises de risco, que sejam capazes de suportar o processo de decisão.

Pode-se dizer que os maiores riscos relacionados ao processo de dimensionamento são: o hotel não atrair o público para o qual foi concebido e para o qual foi dimensionado, e o hotel não ser capaz de sustentar os preços (diária e receita agregada) que foram lançados no cenário esperado, pois a quebra do desempenho esperado durante o período operacional afeta diretamente a taxa de retorno da operação. Para se analisar estes fatores, admitida a condição esperada para a inserção do hotel no mercado e para o preço a ser praticado, deve-se analisar as suas deformações por desvios de comportamento.

Basicamente, os desvios de comportamento da inserção de mercado esperada são causados por: [i] – uma superoferta no mercado, cujas causas foram amplamente discutidas nesse texto; [ii] – uma arbitragem da inserção de mercado no cenário referencial acima da real capacidade do hotel de atrair público, esta devido à baixa competitividade do hotel no mercado em que deseja se inserir ou devido ao caráter mutável e dinâmico de gostos, preferências e motivações da demanda, que desequilibra com grande rapidez situações momentâneas de estabilidade do mercado; e [iii] – lançamentos de melhores empreendimentos hoteleiros, com vetores de atratividade superiores relativamente aos do hotel já em operação.

Em suma, a dimensão do hotel é resultado da definição da parcela de um determinado mercado que o novo empreendimento deseja atender e, nesse contexto, a importância desse trabalho também resulta da alta interferência da dimensão do hotel nos retornos financeiros a serem gerados para o empreendedor.

Por se tratar de um tema de indiscutível abrangência, e muitas vezes polêmico no cenário nacional, acaba por gerar inúmeras possibilidades para o desenvolvimento de outros estudos sobre o assunto. Contudo, a falta de uma base de dados confiável, até o momento, limita o desenvolvimento de um estudo mais profundo e conclusivo sobre o assunto. Esta foi, sem dúvida nenhuma, a maior dificuldade encontrada ao longo da elaboração desse trabalho. Diante desta dificuldade gerada pela falta de dados sobre o setor hoteleiro de forma geral, buscou-se, através desse trabalho, contribuir para que as decisões no setor sejam tomadas com mais qualidade, principalmente quando se pode contar com um histórico de ocupação na região em estudo para a implantação do novo *resort*. Dessa forma, a aplicabilidade deste trabalho dá-se de forma mais consistente para mercados onde já exista uma concorrência competitiva instalada.

Face à condição de superoferta verificada em vários segmentos do setor hoteleiro no Brasil, inclusive no segmento dos *resorts*, a expectativa é de que, em médio e curto prazo, futuros trabalhos, desenvolvidos através de parcerias entre órgãos, universidades, instituições do setor e meios de hospedagem, possam fornecer dados mais precisos sobre o setor.

Nesse sentido, sugere-se então que a medida em que dados confiáveis sobre o setor forem sendo disponibilizados, novos trabalhos venham a suprir as limitações deste trabalho no sentido de analisar mais profundamente os aspectos relacionados ao dimensionamento de hotéis e sua operação onde não haja uma oferta competitiva instalada.

7. LISTA DE REFERÊNCIAS

ABIH NEWS. São Paulo: Associação Brasileira da Indústria Hoteleira. (ABIH)., n.14, set. 1997.

ANDRADE, N.; BRITO, P.L.; JORGE, W.E. **Hotel: planejamento e projeto**. São Paulo: SENAC, 2000.

ARCHER, B. Demand forecasting and estimation. In: RITCHIE, J.R.B.; GOELDNER, C.R. **Travel, tourism and hospitality research: a handbook for managers and researchers**. Canadá: John Wiley & Sons, 1994. p.105-114.

ASMUSSEN, M.W.; ROCHA, R.M.; MELO, Y.P.J. **O setor hoteleiro em São Paulo: origem, panorama atual e perspectivas de comportamento**. 2002. 104p. Trabalho apresentado em seminário no curso de Pós-Graduação em Engenharia de Construção Civil da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA HOTELEIRA. (ABIH). Apresenta dados estatísticos sobre o turismo no Brasil. Disponível em: <<http://www.abih.com.br/>>. Acesso em: 19 mar. 2003.

BENI, M.C. **Análise estrutural do turismo**. 3.ed. São Paulo: SENAC, 2000.

BRASIL. Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo. Deliberação Normativa nº 387, de 28 de Janeiro 1998.

CORGEL, J.B.; DE ROOS, J.A. The lodging property index. **Real Estate Review**, v.27, n.2, p.35-38, 1997.

CORIOLOANO, P.V. **Posicionamento estratégico das cadeias multinacionais de hotéis na avaliação de mercado hoteleiro brasileiro para negócios**. 1998. 256 p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1998.

ENGEL, J.F.; BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P.W. **Consumer behavior**. 8.ed. New York: The Dryden Press, 1995.

ENIS, B. **Princípios de marketing**. São Paulo: Atlas, 1983.

GALLAGHER, M.; MANSOUR, A. An analysis of hotel real estate market dynamics. **Journal of Real Estate Research**, v.19, n.2, p.133-164, 2000.

GAZETA MERCANTIL. Análise setorial: a indústria hoteleira. São Paulo: Panorama Setorial, 1999. v. 1-3.

HORWATH CONSULTING & SOTECONTI AUDITORES INDEPENDENTES. A Indústria Hoteleira Brasileira. São Paulo, 1998. Anual.

HORWATH CONSULTING & SOTECONTI AUDITORES INDEPENDENTES. A Indústria Hoteleira Brasileira. São Paulo, 1999. Anual.

HVS INTERNATIONAL. Apresenta metodologia para classificação de empreendimentos hoteleiros. Disponível em: <<http://www.hvsinternational.com/>>. Acesso em: 27 jul. 2001.

IGNARRA, L.R. **Fundamentos do turismo**. São Paulo: Pioneira, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO. (EMBRATUR). Estudo econômico – financeiro dos meios de hospedagem e parques temáticos no Brasil. São Paulo, 1998.

_____. Apresenta informações sobre o turismo no Brasil, programas governamentais na área e dados estatísticos. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br>>. Acesso em: 08 set. 2001.

_____. Apresenta dados estatísticos sobre o turismo. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br>>. Acesso em: 15 dez. 2003.

KIYUZATO, L. **Aplicação de modelos de previsão de demanda em empresa com vendas sazonais**. 2001. 86p. Trabalho de Formatura – Departamento de Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.

LAMPRECHT, J.; RICCI, R. **Padronizando o sistema da qualidade na hotelaria mundial**: como implementar a ISO 9000 e ISO 14000 em hotéis e restaurantes. São Paulo: Qualitymark, 1997.

LEGG MASON WOOD WALKER. **Equity research**: real estate market cycle monitor. Baltimore, MD, USA: edições trimestrais publicadas desde 1998.

MORRISON, A.M. **Hospitality and travel marketing**. New York: Delmar Publishers, 1989.

MOTA, K.C.N. **Marketing Turístico**: promovendo uma atividade sazonal. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

QUINTAS, M.A. **Tratado de hotelaria**. Lisboa: Instituto Nacional de Formação Turística, 1988. 592p.

RABAHY, W.A. **Fundamentos econométricos e estudos econômicos no planejamento turístico.** 1988. 313p. Tese (Doutorado) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1988.

ROCHA LIMA JR., J. **Arbitragem de valor de portfólios de base imobiliária.** São Paulo: EPUSP, 1994. (Boletim Técnico da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Construção Civil, BT/PCC/132).

_____. **Princípios para análise de qualidade de empreendimentos:** o caso dos empreendimentos de base imobiliária. São Paulo: EPUSP, 1995a. (Boletim Técnico da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Construção Civil, BT/PCC/153).

_____. **Qualidade do empreendimento na construção civil:** inovação e competitividade. São Paulo: EPUSP, 1995b. (Boletim Técnico da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Construção Civil, BT/PCC/144).

_____. **Planejamento de shopping-centers.** São Paulo: EPUSP, 1996. (Boletim Técnico da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Construção Civil, BT/PCC/162).

SERSON, F.M. **Hotelaria:** a busca da excelência. São Paulo: Marcos Cobra, 1999. 120p.

SOUTHERN, G. A systems approach to performance measurement in hospitality. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.11, n.7, p.366-376, 1999.

SUDELPA. Possibilidades turísticas do Vale do Ribeira e Litoral Sul. São Paulo: USP/SUDELPA, 1972.

VAZ, G.N. **Marketing turístico – receptivo e emissor:** um roteiro estratégico para projetos mercadológicos públicos e privados. São Paulo: Pioneira, 1999.

WANAB, S.E.A. **Introdução à administração do turismo.** São Paulo: Pioneira, 1991.

WHEATON, W.C.; ROSSOFF, L. The cyclic behavior of the US lodging industry. **Torto Wheaton Research**, v.5, n.1, p.1-18, Jan. 1997.

WORLD TOURISM ORGANIZATION. (WTO). Apresenta tendências para o setor hoteleiro. Disponível em: <<http://www.world-tourism.org/>>. Acesso em: 01 maio 2003.

YUKSEL, A.; RIMMINGTON, M. Customer-satisfaction measurement: performance counts. **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v.39, n.6, p.60-70, Dec. 1998.

8. BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

- AGARWAL, S. The resort cycle and seaside tourism: an assessment of its applicability and validity. **Tourism Management**, v.18, n.2, p.65-73, 1997.
- BROWN, G.T. Real estate cycles alter the valuation perspective. **Appraisal Journal**, v.54, n.4, p.539-549, 1984.
- BROWN, J.R.; DEV, C.S. Looking beyond RevPAR: productivity consequences of hotel strategies. **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v.40, n.2, p.23-33, Apr. 1999.
- CASTELLI, G. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- DE ROOS, J.A. Natural occupancy rates and development gaps: a look at the U.S. lodging industry. **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v.40, n.2, p.14-22, 1999.
- DOUGLAS, J.; ROBIN, R.D.B. An analysis of daily occupancy performance: a basis for effective hotel marketing? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.12, n.3, p.179-189, 2000.
- DUBÉ, L. et al. Best practices in the U.S. lodging industry: overview, methods, and champions. **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v.40, n.4, p.14-27, 1999.
- EKINCI, Y.; RILEY, M. Measuring hotel quality: back to basics. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.11, n.6, p.287-293, 1999.
- FROCHOT, I.; MORRISON, A.M. Benefit segmentation: a review of its applications to travel and tourism research. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v.9, n.4, p.21-45, 2000.
- HILLEL, O.; TUCH, D.L. **Formação de preços na indústria hoteleira**. São Paulo: SENAC, 1987.
- KELLER, P. Destination marketing: strategic questions. **Turismo Visão e Ação**, v.2, n.3, p.41-50, 1999.
- MITCHELL, L.S. Research on the geography of tourism. In: RITCHIE, J.R.B.; GOELDNER, C.R. **Travel, tourism and hospitality research: a handbook for managers and researchers**. Canadá: John Wiley & Sons, 1994. p.197-207.
- NICOLAU, J.L. Assessing new hotel openings through an event study. **Tourism Management**, v.23, n.1, p.47-54, 2002.

OLIVEIRA, A.P. **Turismo e desenvolvimento:** planejamento e organização. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PETERSON, K.I. Qualitative research methods for the travel and tourism industry. In: RITCHIE, J.R.B.; GOELDNER, C.R. **Travel, tourism and hospitality research:** a handbook for managers and researchers. Canadá: John Wiley & Sons, 1994. p.487-492.

PETROCCHI, M. **Turismo:** planejamento e gestão. São Paulo: Futura, 2000.

PHILLIPS, P.A. Hotel performance and competitive advantage: a contingency approach. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.11, n.7, p.359-365, 1999.

PRIDEAUX, B. The resort development spectrum: a new approach to modeling resort development. **Tourism Management**, v.21, n.5, p.225-240, 2000.

_____. The role of the transport system in destination development. **Tourism Management**, v.21, n.1, p.53-63, 2000.

PYHRR, S.A.; ROULAC, S.E.; BORN, W.L. Real estate cycles and their strategic implications for investors and portfolio managers in the global economy. **Journal of Real Estate Research**, v.18, n.1, p.7-68, 1999.

ROB, L. Room occupancy rate forecasting: a neural network approach. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.10, n.6, p.234-239, 1998.

ROCHA LIMA JR., J. **Formação da taxa de retorno em empreendimentos de base imobiliária.** São Paulo: EPUSP, 1998. (Boletim Técnico da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Construção Civil, BT/PCC/218).

_____. **Arbitragem de valor de hotéis.** São Paulo: EPUSP, 2000. (Texto Técnico da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Construção Civil, BT/PCC/267).

ROMPF, P.D. Industry operating indices: time for greater diversity? **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v.39, n.4, p.20-27, 1998.

RUSHMORE, S.; GOLDHOFF, G. Hotel value trends: yesterday, today, and tomorrow. **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v.38, n.6, p.18-29, Dec. 1997.

TUCH, D.L. **Dimensionamento da área do hotel.** São Paulo: SENAC, 1994.

TUCH, D.L. **Estudo de viabilidade de implantação de hotéis.** São Paulo, SENAC, 1985.

WITT, S.F.; BROOKE, M.Z.; BUCKLEY, P.J. **The management of international tourism**. 2.ed. Nova York: Routledge, 1995.

WURTZEBACH, C.H.; MUELLER, G.R.; MACHI, D. The impact of inflation and vacancy of real estate returns. **Journal of Real Estate Research**, v.6, n.2, p. 153-168, 1991.