

SIMONE DE MENEZES BARBERO

ESTRATÉGIAS PARA ESCOLHA DO PÚBLICO ALVO E AJUSTE DE
EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS À DEMANDA COMO
CONDICIONANTES DE SEU DESEMPENHO NO MERCADO DE SÃO PAULO

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do título
de Especialista em Gerenciamento
de Empresas e Empreendimentos
na Construção Civil, com ênfase
em *Real Estate*.

São Paulo
2003

FICHA CATALOGRÁFICA

Barbero, Simone de Menezes
Estratégias para escolha do público alvo e ajuste de empreendimentos hoteleiros à demanda como condicionantes de seu desempenho no mercado de São Paulo / S.M. Barbero. -- São Paulo, 2003.
56 p.

Monografia (MBA em Gerenciamento de Empresas e Empreendimentos na Construção Civil, com ênfase em *Real Estate*) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Programa de Educação Continuada em Engenharia.

1.Empreendimentos imobiliários 2.Hotelaria {São Paulo} 3.Hotel Emiliano 4.George V Residence I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Programa de Educação Continuada em Engenharia II.t.

AGRADECIMENTOS

Ao hotel Emiliano e à rede de flats George V Residence, pela paciência e atenção, na busca pelas informações que tornaram possível a realização deste trabalho.

RESUMO

O mercado de hotelaria em São Paulo vive hoje o maior "boom" de oferta de sua história. Nas últimas décadas a hotelaria passou a ser vista como boa oportunidade de investimento e houve uma migração significativa de investimentos para o setor. Essas migrações acentuadas resultaram em uma completa desestruturação do mercado, que tem afetado o desempenho dos empreendimentos, provocando quebras na qualidade da operação e nos indicadores da qualidade do investimento.

Mesmo em um cenário como o descrito acima, onde a maioria dos empreendimentos em operação convivem com taxas de ocupação em torno de 30%, existem empreendimentos conseguindo atingir boas taxas de ocupação devido ao seu posicionamento estratégico correto, agressivamente dirigidos a um segmento específico e dotados de uma gama adequada de fatores de diferenciação que lhes asseguram uma margem de competitividade e possibilitam praticar uma política comercial capaz de agregar valor aos preços médios do mercado.

Nesse sentido, essa monografia pretende mostrar, através da apresentação de cases de empreendimentos em operação em São Paulo, como diferentes estratégias na formatação de produtos hoteleiros refletem no desempenho mercadológico do empreendimento, possibilitando altas taxas de ocupação e diárias médias maiores que as de seu conjunto competitivo.

Hotéis como o Emiliano e GeorgeV são exemplos de que sempre haverá pessoas com um conjunto de necessidades, expectativas e ansiedades específicas a serem atendidas, mesmo em um mercado super-ofertado como o de São Paulo.

Uma correta estratégia para escolha de um público alvo específico e a formatação adequada do produto, que atenda às necessidades, expectativas e ansiedades do público alvo escolhido, deverá ser capaz de dar sustentabilidade ao empreendimento, através da melhoria de seu desempenho e do valor agregado ao processo.

ABSTRACT

The lodging market in São Paulo is experiencing the largest lodging supply boom of its history. Over the past two decades, lodging industry appeared as a good opportunity of investment, what made a significant mass of investments migrate to the sector. These accentuated migrations resulted in a complete disintegration of the lodging market, that continue to affect the results of operations, making the quality of it and its indicators of quality worst.

Even in a scenario like the one described above, where most operations presents occupancies close to 30%, there are operations reaching good occupancies due to its right strategic positioning, aggressively focused on a specific segment and with a number of differential factors that ensure enough competitively and give them the possibilities of practicing a commercial politics able to add value to the average values of the market.

This monograph intend to show, through the presentation of cases of hotels in operation in São Paulo, how different strategies to concept hotel products reflect in the results of the operation, possibility high occupancies and average daily rates higher than the ones practiced for the others hotels in the market.

Hotels like the Emiliano and GeorgeV Residence are examples that there will always exist people with specific needs, expectations and anxieties to be answered, even in a market over supplied, as the market of São Paulo.

A correct strategy to choose a specific target market and the correct conception of the product, that answers the needs, expectations and anxieties of the target market chosen, must be able to sustain the operation, through better results and adding value to the process.

SUMÁRIO

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
SUMÁRIO	iii
LISTA DE ABREVIATURAS	v
NEOLOGISMOS PARA O PORTUGUÊS	vi
ESTRUTURA DO TRABALHO	viii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Panorama geral da hotelaria em São Paulo	1
1.2 Objetivo do trabalho	3
2 O SETOR HOTELEIRO EM SÃO PAULO	4
2.1 Estrutura da oferta e da demanda	4
2.2 Evolução das diárias	7
2.3 Indicadores específicos	9
2.4 O negócio hoteleiro	12
2.5 O caso dos flats	14
2.6 Os ciclos de implantação e operacional	15
2.7 Os riscos do negócio	16
3 ESTRATÉGIAS DE FORMATAÇÃO DE PRODUTOS HOTELEIROS	19
3.1 Análise do mercado	19
3.2 Análise da oferta competitiva	20
3.2.1 Facilidades	21
3.2.2 Preço	21
3.2.3 Segmentação	22
3.2.4 Taxa de ocupação	23
3.2.5 Serviços oferecidos	23
3.2.6 Localização	24
3.3 Definição do público alvo específico	25
3.3.1 Definição das necessidades, expectativas e ansiedades	28
3.3.2 A análise da demanda do público alvo específico	30
3.4 Formatação do produto	31

3.4.1 Dimensionamento do produto	31
4 ESTRATÉGIAS DE FORMATAÇÃO E DESEMPENHO DE EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS EM SÃO PAULO	33
4.1 Hotel Emiliano	33
4.1.1 Características e diferenciais do produto	34
4.1.2 Desempenho do produto	36
4.2 George V Residence	41
4.2.1 Histórico	41
4.2.2 Características e diferenciais dos produtos	42
4.2.3 desempenho dos produtos	44
4.2.3.1 George V Jardins	46
4.2.3.2 George V Alto de Pinheiros	48
4.2.3.3 George V Itaim	50
5 ANÁLISES DOS RESULTADOS	52
6 CONCLUSÕES	54
7 BIBLIOGRAFIA	56

LISTA DE ABREVIATURAS

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

EMBRATUR – Empresa Brasileira de Turismo

FUNGETUR – Fundo Geral de Turismo

ADR – Average Daily Rate – Diária média

RevPAR – Revenue per Available Room – Receita sobre apartamento disponível

RevORC – Revenue on Room Cost – Receita sobre custo de apartamento

GOP – Gross Operating Profit

RODi – Resultado Operacional Disponível

FRA – Fundo para Reposição de Ativos

IPTU – Imposto Territorial Urbano

EBI's – Empreendimentos de base imobiliária

NEOLOGISMOS PARA O PORTUGUÊS

FLATS – Apartamentos que agregam atributos de habitação, com os serviços de um hotel, desde os serviços básicos até os serviços de recepção, telefonia, mensageiro, manobrista, arrumadeira, lavanderia, bar e restaurante.

TOP, UPSCALE, MIDMARKET, ECONOMY e BUDGET - Categorias de hotéis utilizadas neste trabalho. Seguem as categorias preconizadas pela Asmussen & Associados. O significado destas categorias – utilizadas há décadas pela Smith Travel Research dos EUA e adotadas com ligeiras modificações pela Asmussen & Associados no Brasil – é uma forma de indicação da qualidade relativa dos produtos em determinado mercado, segundo o julgamento do próprio mercado, no consenso entre os hóspedes e os hotéis.

PRICE POINTS – Pontos de preço

AMENITIES – Amenidades, no sentido de facilidades oferecidas aos hóspedes. Exemplos: shampoo, condicionador, sabonete, algodão, caneta, etc.

TECHNICAL SERVICES – Serviços técnicos

POOL – Entende-se que uma unidade de um flat faz parte do *pool* hoteleiro quando esta passa a ser administrada pela operadora e portanto, vendida como unidade hoteleira.

DRIVERS – Necessidades, expectativas e ansiedades de determinado público

AFFINITY GROUPS – Grupos de afinidades, pessoas de interesses comuns

VALUE – O conceito de *value* exprime a relação entre o preço de um pernoite e o valor efetivamente percebido pelos hóspedes. Quanto mais próximo de 1 para 1 estiver a relação, melhor é o value do produto hoteleiro.

CHAISE-LONGUES – Poltrona apropriada para pessoa sentar-se de corpo estendido

SHOE SHINE – Engraxate

ROOM SERVICE – Serviço de quarto. Inclui serviços de café da manhã ou refeições em geral atendidas conforme solicitação e servidas no apartamento

COMMITMENT – Comprometimento

BUSINESS CENTER – Centro de negócios. Geralmente incluem estações de trabalho com todas as facilidades para negócios, como computadores conectados à internet, impressoras, fax e scanners

FITNESS CENTER – Sala de ginástica

OVER BOOKING – Situação em que o número de reservas ultrapassa o número de unidades disponíveis em um hotel.

ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta monografia está dividida em seis partes, e procura introduzir na primeira parte a hotelaria em São Paulo, discorrendo brevemente sobre sua origem e evolução. O capítulo dois tem como finalidade apresentar os principais conceitos e índices utilizados no setor hoteleiro por julgar necessários esses conhecimentos específicos para a melhor compreensão do trabalho. O capítulo seguinte trata de assuntos diretamente relacionados ao tema do trabalho, ou seja, as estratégias de formação de produtos hoteleiros e de definição do público alvo específico a ser atendido por estes produtos, e visam oferecer as informações necessárias para que, no capítulo quatro, sejam apresentados os cases do hotel Emiliano e dos flats George V Residence, em operação na cidade de São Paulo. O capítulo cinco pretende analisar os resultados dos cases apresentados para então concluir o trabalho, no capítulo seis, enfatizando a importância do tema e como sua consideração é relevante para o desempenho de empreendimentos em operação na cidade.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Panorama geral da hotelaria em São Paulo

A indústria hoteleira em São Paulo teve sua expansão na década de 70, estimulada pelo crescimento do número de viagens, provocado pelo desenvolvimento dos transportes aéreo e rodoviário, a instalação da indústria automobilística, o elevado nível de atividade econômica no período e os incentivos para os investimentos no setor de turismo, oferecidos pela EMBRATUR¹, criada em 1966, e junto com ela, o FUNGETUR², que atuava através de incentivos fiscais na implantação de hotéis.

Com a crescente demanda por hospedagem, as redes hoteleiras locais começaram a se desenvolver e cadeias internacionais, como a Hilton International Corporation, que passou a administrar em 1971 um hotel em São Paulo, começaram a chegar a São Paulo seja investindo em negócios próprios ou se associando a redes locais para operação de empreendimentos. PANORAMA SETORIAL (1999, p.14) destaca que os principais impactos da entrada das operadoras internacionais no País foram a diversificação dos serviços de hospedagem oferecidos pelos empreendimentos que atuavam no segmento de luxo, e o aumento da profissionalização no setor, com o emprego de mão de obra especializada e qualificada. As cadeias também contribuíram com o incremento do turismo internacional com destino ao Brasil.

O crescimento da oferta em São Paulo entre 1950 e 1980 foi grande e, nesse período, quase a totalidade dessa oferta concentrava-se na região central da cidade. A partir dos anos 80, com o surgimento da Avenida Paulista, os novos hotéis começaram a se instalar nessa região e apenas no final dos anos 80 e início da década de 90 a oferta de hospedagem começou a avançar para as novas regiões de influência da cidade, como Jardins e Marginal Pinheiros, quando pode-se verificar o crescimento mais acentuado da oferta. São Paulo, que durante quase duas décadas teve seus hotéis operando em condições de mercado subofertado, começava a ver a oferta alcançando a demanda.

¹ EMBRATUR – Empresa Brasileira de Turismo

² FUNGETUR – Fundo Geral de Turismo

Paralelamente ao crescimento da oferta de hotéis na cidade, na década de 80 surgiram os “flats” que, diferentemente da hotelaria tradicional, alugavam suas unidades por períodos superiores a 7 dias, e não à base de diárias, e atendiam a um público distinto ao dos hotéis. Entre 1981 e 1990 os lançamentos deste tipo de empreendimento foram tantos que a saturação do mercado levou os “flats” a passarem a vender diárias e a buscar uma nova estruturação, como a dos hotéis, para atender o hóspede convencional da hotelaria.

Nesse cenário, de crescimento da oferta de hotéis e da transformação dos “flats” em empreendimentos que passaram a competir com os hotéis na busca por hóspedes, São Paulo, que está fundamentalmente estruturada para atender o segmento comercial de demanda, viu seus hotéis começarem a ficar defasados em número, qualidade de instalações e localização, frente às necessidades da demanda hoteleira e encontrou nos “flats” uma opção de hospedagem que oferecia instalações novas, bons serviços, boa localização e preços inferiores aos hotéis cinco estrelas, que eram maioria na cidade.

Na década de 90, com o BNDES oferecendo uma linha de crédito especial para a construção de hotéis e com a participação de investidores institucionais, principalmente os Fundos de Pensão, a indústria hoteleira foi beneficiada e, desde então, não parou de crescer. Foram inaugurados em São Paulo vários hotéis de luxo, como Meliá, Intercontinental, Renaissance e Sofitel e, mais recentemente, com a hotelaria brasileira atraindo capital estrangeiro, o Grand Hyatt e o novo Hilton.

Em função do cenário descrito acima, São Paulo apresenta hoje o maior descolamento entre a oferta e a demanda de sua história e, “por melhor que seja o crescimento econômico nos próximos anos, ainda que aliado às mais auspiciosas perspectivas de exploração e indução de novas fontes de demanda, não sobrevive qualquer hipótese de se imaginar que a demanda alcance a oferta, ainda que apenas modestamente, antes de 2008.” (ASMUSSEN; ROCHA; PETROLA JR., 2002, p.96)

O resultado do excesso de oferta é que a maioria dos hotéis em operação na cidade tem apresentado baixas taxas de ocupação, entre 30 e 40%, além de praticarem diárias médias geralmente menores que as projetadas inicialmente para o empreendimento, em função da competitividade e da necessidade de reposicionarem seus produtos em faixas inferiores do mercado, para conseguirem o mínimo de

competitividade, o que tem tornado a quebra na qualidade dos investimentos praticamente inevitável.

A maior parte da oferta que passou a figurar no mercado de São Paulo foi de apartamentos do midmarket, que devem representar 63% da oferta em 2005, e top , que devem representar 9% da oferta em 2005.³ Além disso a reprodução das mesmas formatações de produtos, para um mesmo público, tornaram esse excesso de oferta muito evidente.

Entretanto, vale ressaltar que, mesmo nesse cenário, existem nichos de mercado que ainda não foram explorados e, portanto o desenvolvimento de novos hotéis na cidade deve ser possível através da criação de produtos atrativos e com fatores de diferenciação suficientes para atrair demanda e permitir a prática de diárias que lhes assegurem bons indicadores da qualidade do investimento.

1.2 Objetivo do trabalho

Apesar de a maioria dos empreendimentos em operação em São Paulo estarem apresentando taxa de ocupação entre 30 e 40%, existem empreendimentos apresentando altas taxas de ocupação e praticando diárias médias acima das médias do seu conjunto competitivo. Esses empreendimentos estão estrategicamente formatados para um público alvo específico, que tem suas necessidades, expectativas e ansiedades atendidas por eles, sendo capazes de proporcionar desempenhos acima da média do mercado mesmo inseridos em um cenário onde a oferta é muito superior à demanda.

O objetivo deste trabalho é, portanto, estudar as estratégias de escolha desse público alvo e como essa escolha reflete na formatação do produto hoteleiro, levando este a atender o público para o qual foi planejado e, conseqüentemente, a atingir um desempenho que possa ser capaz de garantir a qualidade da operação e dos indicadores da qualidade.

³ Fonte: Asmussen & Associados, Survey São Paulo 2002, p.6.

2 O SETOR HOTELEIRO EM SÃO PAULO

O entendimento da dinâmica do mercado hoteleiro é possível a partir do conhecimento de fatores específicos desse mercado. O conhecimento desses fatores é suporte tanto aos investidores e empreendedores, na decisão pelo negócio hoteleiro, como aos operadores, na constante busca por melhores resultados.

2.1 Estrutura da oferta e da demanda

A relação entre a oferta e a demanda, ou seja, entre o número de apartamentos disponíveis e a demanda por pernoites diários determina a ocupação média da cidade. No caso de São Paulo, observando a Tabela 1, observa-se que a oferta, até o final de 2003 deve representar quase o triplo da demanda por pernoites diários na cidade, representando uma ocupação média de 42%.

Tabela 1

Projeção da demanda hoteleira em São Paulo até 2008 (em pernoites diários)										
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Oferta total	23.210	30.950	36.050	47.840	53.450	56.730	59.000	61.360	63.810	66.370
Demanda										
Natural ¹	12.300	15.480	17.170	17.390	18.430	19.540	20.710	21.950	23.270	24.670
Induzida, top ²					500	600	720	860	1.040	1.240
Induzida, outros ³				2.060	3.590	4.520	6.320	8.850	12.390	17.350
Demanda total	12.300	15.480	17.170	19.450	22.520	24.660	27.750	31.660	36.700	43.260
Ocupação da cidade	53%	50%	48%	41%	42%	43%	47%	52%	58%	65%

¹ Estimado para 2002; posteriores projetados com 6% anual.

² Eventos adicionais e outras demandas induzidas, na faixa top, projetado com 20% da nova capacidade anual.

³ Nova oferta de economy/budget projetada para induzir demanda crescente, de 21%(2002) a 75%(2008) de sua capacidade.

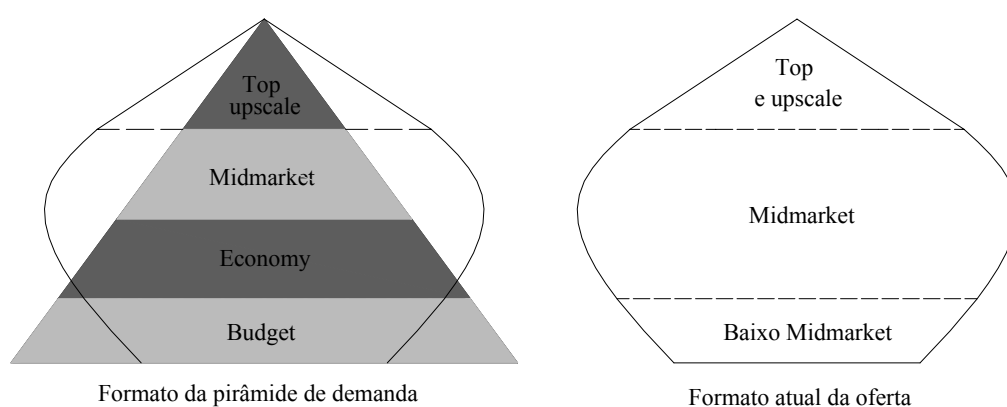
Fonte: Asmussen & Associados

A configuração natural da demanda, que pode ser observada em mercados consolidados no exterior, pode ser representada pela clássica pirâmide de demanda⁴. Em contrapartida, a estrutura da oferta em São Paulo pode ser representada pela

⁴ Dados quantitativos de demanda – obtidos, por exemplo, da Smith Travel Research – quando compilados geometricamente, resultam aproximadamente em tais pirâmides. Estas pirâmides podem apresentar deformações em função do grau de desconsolidação do mercado em referência.

forma de uma cebola, que superposta à pirâmide de demanda, ilustrada na Figura 1, mostra claramente que a oferta na faixa do midmarket é, de longe, a de maior descolamento da demanda, seguida, em menor escala, da faixa dos hotéis top. A faixa economy apresenta a oferta e demanda próximas do equilíbrio, enquanto na faixa budget a demanda supera a oferta de apartamentos.

Figura 1 – Formato da pirâmide de demanda x formato da oferta na cidade de São Paulo (2002)



Fonte: ASMUSSEN; ROCHA; PETROLA JR.(2002,p.61)

O excesso de oferta, em maior escala na faixa do midmarket, está fazendo com que empreendimentos migrem para faixas inferiores para conseguirem taxas de ocupação capazes de sustentar o empreendimento, porém essas migrações fatalmente levarão a quebras na qualidade do investimento, já que estes passarão a praticar diárias abaixo das inicialmente projetadas, para conseguirem melhores taxas de ocupação.

A demanda por hospedagem divide-se tradicionalmente em três segmentos, o de negócios, o de eventos e o de lazer, e para cada segmento correspondem geradores de demanda específicos.

Na identificação da demanda, é necessário conhecer os mercados emissores e a sazonalidade do mercado em estudo. Os mercados emissores, ou geradores de demanda em São Paulo podem ser facilmente identificados pelo fato da cidade ser essencialmente movida pelo turismo de negócios, feiras e convenções. Nesse sentido, empresas multinacionais geram demanda através de visitas de seus executivos às empresas aqui instaladas, empresas grandes e médias, com atuação nacional e

regional, também geram uma demanda semelhante à anterior, grandes bancos e empresas de prestação de serviços, na movimentação de seus quadros de funcionários, geram demanda na forma de visitantes de outros estados ou do exterior.

As características mais marcantes do segmento de negócios são:

- Sensibilidade a preços reduzida, pois na maioria das vezes as despesas são pagas pelas empresas
- Sensibilidade a *value* incrementada
- Demanda mais forte entre segundas e quintas-feiras
- Estadias com duração média de 1 a 3 dias
- Taxa de ocupação em torno de 1,2 ou 1,3 pessoas por quarto
- Queda de ocupação nos meses de férias e durante épocas de feriados

A escolha de hotéis nesse segmento é influenciada por programas de fidelidade ou milhagem, além da localização e conveniência de negócios e outras facilidades.

O segmento de eventos é também um importante gerador de demanda em São Paulo, e é formado por participantes de eventos realizados no hotel. O mercado de eventos inclui atividades como reuniões, seminários, convenções, exposições e eventos em geral.

As principais características desse segmento são:

- Sensibilidade a preços reduzida, pois a seleção do hotel é feita pela empresa participante ou organizadora do evento
- Percepção de *value* incrementada
- Picos de ocupação tipicamente na primavera e no outono
- Estadias variam de 3 a 5 dias
- Sazonalidade semanal e taxa de ocupação por quarto variam de acordo com o caráter do evento

Dos três segmentos citados, o de lazer ainda é o que menos gera demanda em São Paulo. Este segmento é formado por indivíduos ou famílias que vem à cidade, ou passam por ela, motivados por recreação, visitas a amigos ou familiares, visitas a museus, entre outros.

As características desse segmento são:

- Sensibilidade a preços alta
- Permanência média de 3 a 4 dias, dependendo do motivo da viagem

- Taxa de ocupação média de 1,8 a 2,5 pessoas por quarto
- Picos de ocupação nos finais de semana e nos meses de férias
- Proximidade a atrações turísticas e centros comerciais preferidas

Há ainda a demanda gerada pela oferta de comércio especializado que atrai compradores, além dos clubes de serviço – Rotary, Lions, etc- e dos *affinity groups*, ou seja, grupos de pessoas de interesses comuns.

Em São Paulo praticamente todos os geradores de demanda têm suas atividades concentradas durante a semana, por estarem ligados essencialmente a aspectos de negócios e eventos. O potencial turístico e cultural da cidade, ainda pouco promovido, pode vir a ser um forte gerador de demanda no futuro, com incentivos e divulgação da cidade como destino de lazer para o turismo interno, o que poderia equilibrar a sazonalidade semanal permitindo um potencial de ocupação média anual superior ao apresentado pelo mercado atual, que pode ser observado na Tabela 2.

Tabela 2 – Sazonalidade e potencial de ocupação anual da cidade de São Paulo

SAZONALIDADE SEMANAL							
Composição da taxa de ocupação em hotel de cidade, em semana ótima							
segunda	terça	quarta	quinta	sexta	sábado	domingo	média
85%	95%	95%	95%	70%	60%	50%	70%

SAZONALIDADE ANUAL EM SP (relativa)												
jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	média
0,65	0,70	1,00	1,00	1,00	0,90	0,80	1,00	1,00	1,00	1,00	0,65	0,892

POTENCIAL DE OCUPAÇÃO ANUAL	
máxima	
	62,5%

Fonte: ASMUSSEN; ROCHA; PETROLA JR.(2002,p.78)

2.2 Evolução das diárias

A super oferta do mercado de São Paulo afeta diretamente um outro fator essencial para o negócio hoteleiro: as diárias praticadas em cada faixa de mercado.

A estruturação das diárias está baseada no conceito de *price points*, ou seja, no conceito do preço que o hóspede aceita pagar por um determinado produto ou do preço que um hotel pode cobrar pelo produto que oferece. Conforme os atributos

oferecidos por um produto, este poderá ou não agregar pontos de preço à sua diária e, esses atributos só permitirão o aumento da diária se, em contrapartida, os hóspedes aceitarem pagar mais por eles.

A cada categoria de mercado está associada uma faixa de preços, que vai apresentar hotéis de uma mesma categoria praticando diárias dentro de determinada faixa, e variações de preços dentro dessa faixa conforme os diferenciais oferecidos.

Na Tabela 3 está apresentada a estrutura dos *price points*, considerando a estabilização do mercado, ou seja, a situação de oferta e demanda equilibradas, e a situação atual da cidade de São Paulo que apresenta a aproximação das faixas e até a eliminação de algumas em função da situação de mercado superofertado.

Tabela 3

Estrutura dos *price points*

Valores em R\$ referenciados à base de maio/2002

Categorias de Hotel	Expectativa de comportamento ¹	Panorama Atual
Top	500	180-250
Upscale	250-300	
Alto Midmarket	180-220	90-130
Midmarket	130-150	
Baixo Midmarket	110-120	
Economy	70-80	70-80
Budget	40-50	40-50

¹ Considerando a estabilização do mercado, baseado em parâmetros internacionais.

Fonte: Asmussen & Associados

As faixas economy e budget, que não tem uma situação de excesso de oferta, tem suas estruturas de *price points* inalteradas. Já as faixas superiores, na situação do mercado atual, foram compactadas de cinco para duas grandes faixas. Essa redução é justificada no midmarket pelo excesso de oferta que levou alguns empreendimentos do baixo midmarket a migrarem para a faixa inferior e alguns empreendimentos do alto midmarket a migrarem para a faixa top, nivelando em uma única faixa os hotéis do midmarket. Na faixa top, com os cortes de orçamentos de empresas nas viagens de negócios de seus executivos, a demanda caiu, devido a migração desses

executivos para a faixa inferior. Com isso, o *price point* também foi reposicionado para baixo, e as faixas top e upscale também foram compactadas em uma única.

2.3 Indicadores específicos

Os indicadores de desempenho no negócio hoteleiro vem evoluindo com a expansão do setor. Inicialmente, quando a oferta ainda era bem inferior a demanda, e não havia uma concorrência significativa entre os hotéis que operavam na cidade, os preços eram calculados considerando-se os custos de produção e as margens de lucro esperadas. Neste cenário, o indicador utilizado era a ocupação média de um determinado período, ou seja, o número de pernoites registrados no período dividido pelo total de apartamentos-dia disponíveis no mesmo período, excluindo os apartamentos em reforma ou manutenção.

Nas décadas de 70 e 80, com o crescimento da oferta, o indicador de ocupação média foi aperfeiçoado, passando a considerar apenas os pernoites vendidos no período dividido pelo total de apartamentos disponíveis, considerando que manutenção não deveria configurar indisponibilidade de apartamentos, enquanto reformas de duração de vários dias poderiam ser consideradas.

Em meados da década de 80, com a oferta alcançando a demanda, o aumento da concorrência levou o setor a adotar um novo indicador, a diária média – ADR (*Average Daily Rate*). Este novo indicador, que passou a complementar a taxa de ocupação na verificação do desempenho mercadológico de determinado hotel, considera o total de receitas de hospedagem de um período dividido pelo número de pernoites vendido no mesmo período.

Tanto a ocupação média quanto a diária média, como indicadores isolados, não representam índices eficazes na medida de desempenho mercadológico, pois estão restritos aos aspectos com os quais se relacionam. A taxa de ocupação é o indicador adequado para auferir o consumo dos insumos decorrentes da ocupação das unidades habitacionais, como água, energia, amenities, roupas de cama e banho lavadas, homens-hora de arrumação e limpeza, etc, enquanto a diária média é o indicador

adequado para análise de tendência de *price points* ou para análise da qualidade da venda de determinado período.

Nesse sentido, já no início da década de 80 estes dois indicadores foram combinados em apenas um, a RevPAR (*Revenue per Available Room*), que representa o total de receitas de diárias em um período, dividido pelo número de apartamentos disponíveis no mesmo período, e que, como indicador, proporciona uma medida de desempenho mercadológico melhor, pois mede a eficácia com a qual se traz receita de hospedagem para o Hotel.

No início da década de 90, mais um indicador começou a ser utilizado, o índice de penetração de mercado, contemplando a eficácia relativa com a qual um hotel adquire fatia de mercado no contexto de seu conjunto competitivo⁵. O índice de penetração de mercado é, portanto, a razão entre a taxa de ocupação de um hotel e a taxa de ocupação de seu conjunto competitivo no mercado, ou ainda o número de apartamentos ocupados do hotel dividido pelo número total de apartamentos ocupados em todo o conjunto competitivo no mesmo período. Como indicador este índice tem a mesma deficiência da taxa de ocupação, pois mede exclusivamente o aspecto quantitativo do esforço de captação de parcela de mercado.

O indicador que, em contrapartida, contempla tanto o aspecto quantitativo quanto o qualitativo do esforço de captação de mercado é o índice de eficácia mercadológica⁶, que é a RevPAR de um hotel dividida pela RevPAR média de seu conjunto competitivo, e que representa um enorme avanço na indicação transparente do desempenho do negócio de hospedagem dos hotéis.

Embora possa ser observada a evolução na qualidade dos indicadores utilizados na hotelaria, vale ressaltar que em nenhum dos índices citados acima considera-se o investimento do ciclo de implantação, ou seja, os índices comparam o desempenho dos hotéis no ciclo operacional sem mostrar qualquer relação entre o ciclo de implantação e o ciclo operacional. Sendo assim, um empreendimento A, que tem um

⁵ Segundo Asmussen (2002, p.72) entende-se por conjunto competitivo grupo de hotéis – todos em princípio localizados dentro de uma mesma e restrita área de influência -que disputam entre si a mesma demanda. Os hotéis de um conjunto competitivo tipicamente oferecem facilidades, serviços e *price points* razoavelmente iguais.

⁶ O índice de eficácia mercadológica é denominado por operadoras estrangeiras como yield index, rooms sales index ou effective index rate.

desempenho no ciclo operacional melhor que um empreendimento B, pode ter exigido no ciclo de implantação um investimento muito superior ao outro mas, ainda assim, será analisado como um hotel de melhor desempenho, pois não se pode visualizar a relação entre investimento e resultados.

Em HOSPEDAGEM (p.5), Asmussen sugere que esse índice que falta à hotelaria poderia ser um índice composto pelo volume de RevPAR gerado em um ano dividido pelo custo, por apartamento, de implantação do hotel, considerando os valores expressos em uma moeda constante. Esse índice resultaria na RevORC (*Revenue on Room Cost*), que dividida pela RevORC média do conjunto competitivo do hotel resultaria no índice de qualidade mercadológica restrito⁷. Esse índice seria capaz de mostrar o quanto um empreendimento é melhor que outro no sentido de gerar receita a partir do investimento, e consistiria em uma evolução importante para a análise do desempenho do mercado.

Além dos indicadores citados, há outros não calculados regularmente porém mais utilizados em descrições técnicas de hotéis, ou ainda na análise da qualidade de empreendimentos hoteleiros, que referem-se aos valores totais anuais por apartamento disponível. São eles receita de hospedagem, receita total, GOP (*Gross Operating Profit*)⁸ e RODi (*Resultado Operacional Disponível*).

O GOP é a diferença entre a receita total (receitas de hospedagem, alimentos & bebidas, eventos e outras) e as despesas operacionais do empreendimento, incluindo a taxa básica de remuneração da operadora. Esse indicador pode ser entendido como o resultado final da operação e reflete o limite da possibilidade de atuação determinante do operador, pois, se a despesa for operacional, será deduzida antes do GOP, se for da responsabilidade do proprietário, será deduzida depois do GOP, na categoria de “despesas não operacionais”, como é o caso da taxa de incentivo paga à operadora.

⁷ Segundo o mesmo autor, restrito, no sentido de que o valor do investimento médio por apartamento está expresso em moeda da época do investimento. Para esse índice ser mais preciso, deveria ser baseado em um valor de investimento expresso em uma moeda atualizada para o momento da análise.

⁸ Este termo ainda é utilizado no Brasil, mas foi definido pelo *Uniform System of Accounts for Hotels*, publicado pela *American Hotel and Motel Association* até sua 6^a edição em 1976. Foi substituído a partir da 7^a edição por *Income Before Fixed Charges* e na 9^a edição pela sigla IBITDA (*Income Before Interest, Taxes, Depreciation & Amortization*).

Deduzindo-se do GOP as despesas não operacionais, ou seja, o IPTU, os seguros da edificação, o FRA (*Fundo para Reposição de Ativos*), a remuneração do operador (taxa de incentivo), entre outras⁹, tem-se o RODi.

2.4 O negócio hoteleiro

Segundo ROCHA LIMA JR (1994, p.3), o setor da construção civil possui duas grandes vertentes de atuação, o da prestação de serviços de construção civil e o das operações de produção de bens. Dentro da vertente da produção de bens há dois segmentos de mercado distintos, o dos empreendimentos imobiliários, que engloba os negócios cujo objetivo é o de implantar determinado produto para vendê-lo, e o dos EBI's (Empreendimentos de base imobiliária), que são negócios que tem como objetivo a implantação de determinado empreendimento para explorar a atividade econômica ligada a ele, que será a base para a geração de retorno. Nesse segmento, de EBIs, estão os empreendimentos hoteleiros.

ASMUSSEN; ROCHA; PETROLA JR. (2002, p.84) afirmam que empreendimentos de base imobiliária necessitam de exaustivas análises de inserção de mercado para o produto, pois o patamar de auferição de renda será fator fundamental para a formação do retorno, e erros de avaliação podem implicar em resultados inferiores aos esperados pelo investidor, que podem levar à queda na qualidade da operação e, devido à alta rigidez desse tipo de empreendimento, dificultar a possibilidade de reciclagem do produto. Sendo assim, a pesquisa de mercado fornece dados do mercado competitivo da cidade, a análise para inserção de mercado identifica onde e que tipo de hotel poderá ser inserido com sucesso no mercado em estudo, e o estudo da qualidade do investimento estima, avalia e calibra a equação econômico-financeira do negócio, que abrange as fases de implantação e operação do empreendimento.

A capacidade de geração de renda (retorno) do empreendimento hoteleiro pode se dar na forma de arrendamento do empreendimento pelo operador, arrendamento com

⁹ Outras despesas consideradas não operacionais podem ser, por exemplo, a taxa de marketing e o reembolso de despesas incorridas pelos escritórios central e regional da operadora.

aluguel variável ou na participação direta do proprietário na operação do negócio, que neste caso pode ou não contar com contratos de gerenciamento.

No caso de arrendamento pelo operador, o proprietário transfere o risco da renda para o operador, porém uma parcela maior da renda fica com o operador, como remuneração por estar assumindo esse risco.

O arrendamento com aluguel variável é um contrato de gerenciamento clássico disfarçado de arrendamento, em que o valor do aluguel varia conforme o resultado do hotel, e o risco passa a ser compartilhado entre o proprietário e o operador, em menor escala.

A participação direta na operação do negócio é feita principalmente quando existe a expectativa de uma renda maior que um simples arrendamento ou aluguel, mas o proprietário assume sozinho o risco da operação. Esta participação pode contar com a contratação de operadores para gerenciar os hotéis, e estes são pagos pelo proprietário do hotel exclusivamente pelo serviço de operação do empreendimento. A remuneração desse serviço¹⁰ é geralmente composta por:

- taxa básica (basic fee) – parte que remunera os custos fixos da estrutura central do operador – ao redor de 5% sobre a receita líquida do empreendimento
- taxa de incentivo (incentive fee) – ao redor de 10% sobre o GOP
- taxa de marketing – reembolso de uma parte ideal da despesa incorrida pela cadeia com marketing corporativo da marca – varia de 1,5 a 2,0% sobre a receita total líquida
- reembolso de despesas incorridas pelo escritório central e regionais da cadeia em atividades de interesse direto do hotel.

Além desta remuneração, sobre o proprietário também incidem a taxa de adesão à marca, as taxas de franquia adicionais e serviços técnicos (technical services), que dependendo da importância estratégica do empreendimento para o operador, podem ser reduzidas.

Vale observar que, quando um produto está planejado de forma a ter uma boa inserção de mercado, quanto mais tarde o proprietário iniciar as negociações para contratação do gerenciamento para seu empreendimento, um maior número de

¹⁰ Os percentuais apresentados para as taxas básica, de incentivo e de marketing são os praticados atualmente pela maioria das operadoras.

operadoras estarão interessadas em seu produto e, conseqüentemente, melhores as condições que serão acertadas com o operador.

Essas melhores condições podem significar taxas de adesão à marca, taxas de franquia ou de serviços técnicos menores, ou ainda uma redução da taxa básica (inferior a 5%) e um aumento proporcional da taxa de incentivo, que é interessante para o proprietário à medida que o operador passa a participar no risco do negócio.

Na contrapartida, um empreendimento com falhas na fase de planejamento, que possam indicar dificuldades na sua inserção de mercado, pode sofrer exigências pesadas de operadoras, refletidas em piores condições de negociação e, em grande parte dos casos, em necessidades de investimentos adicionais para adequação do produto ao mercado pretendido pela operadora.

2.5 O caso dos flats

No caso de empreendimentos do tipo *flat*, o processo de decisão por um empreendimento passava pelas mesmas etapas dos empreendimentos hoteleiros, através das pesquisas de mercado, das análises para inserção de mercado e estudos da qualidade do investimento, com o objetivo de melhor avaliar a inserção do produto no mercado e, conseqüentemente, os resultados esperados pelos investidores.

No entanto, com a expansão do mercado de hospedagem em São Paulo, os incorporadores passaram a ver o investidor imobiliário como seu público, pois era para ele que eram vendidas as unidades habitacionais que fariam parte do *pool* hoteleiro que daria condições à operação do empreendimento, e não mais o público do hotel, para o qual o empreendimento anteriormente era formatado.

Essa mudança no mercado de incorporação tem gerado perdas expressivas para a hotelaria, pois, da forma como o negócio dos *flats* tem sido conduzido pelas incorporadoras, o risco do negócio está desvinculado do ato de empreender, ou seja, o risco das incorporadoras e de seus financiadores está em vender as unidades em patamares de preço que lhes assegure uma remuneração, enquanto o risco dos investidores que compraram essas unidades está na inserção do produto no mercado.

As incorporadoras focam o negócio em um público de potenciais compradores de unidades para investimentos e, por outro lado, esses compradores, seja pelo nome do

incorporador ou do operador ligado ao negócio, confiam que o empreendimento está focado para um público que terá no empreendimento o atendimento de suas necessidades, expectativas e ansiedades, e portanto optará pelo empreendimento na sua escolha por hospedagem na cidade. Os compradores de unidades de flats geralmente não conhecem o negócio hoteleiro e não solicitam os estudos, pesquisas e análises de mercado necessários para a avaliação do risco do negócio, o que tem facilitado o sucesso das incorporadoras nesse negócio.

Porém, o excesso de oferta na cidade e o desempenho ruim da maioria desses empreendimentos estão mostrando ao mercado que hoje a situação está mudando. Não porque os compradores passaram a conhecer sobre o negócio, mas porque passaram a vivenciar os resultados de uma decisão tomada sem base em dados consistentes do produto, e se ainda pretenderem investir nesse negócio, serão mais exigentes, buscando estudos e pesquisas que indiquem com alguma qualidade as expectativas de resultados do negócio.

2.6 Os ciclos de implantação e operacional

Os empreendimentos hoteleiros, bem como outros empreendimentos caracterizados como EBIs, tem dois ciclos bem definidos, o ciclo de implantação e o ciclo operacional.

Anterior ao ciclo de implantação, o período de planejamento tem como objetivo estruturar o empreendimento, criar o produto, seu projeto e o planejamento para sua produção. Nessa fase, também chamada de pré-implantação, é preparado o suporte legal para o desenvolvimento do empreendimento.

O ciclo de implantação compreende a fase em que se constrói e equipa o empreendimento, além de ser a fase em que são feitas as contratações relacionadas com a exploração do empreendimento.

O ciclo operacional compreende a fase na qual serão gerados os resultados necessários à obtenção do retorno do investimento e cujo horizonte de análise, para efeito de planejamento, é arbitrado para um período de 20 anos¹¹, prazo que o

¹¹ Segundo Rocha Lima Jr (2000, p.15) o horizonte do ciclo operacional é arbitrado através de observações continuadas em operações equivalentes. “Para hotéis, estas

empreendimento será explorado devendo ser capaz de gerar renda nos padrões para os quais foi planejado, sofrendo atualizações funcionais cobertas com recursos recolhidos para um Fundo para Reposição de Ativos (FRA), previamente calibrado.

Durante o ciclo operacional podem ser observadas 3 fases distintas, a de estabilização, a de otimização e a de regime. A fase de estabilização, que usualmente é de 4 anos, é a fase em que o empreendimento busca adquirir mercado. Nesta primeira fase é melhor que não haja variações de tarifas, para que a inserção do produto não seja prejudicada. A seguinte fase é a de otimização, usualmente de 6 anos ou menos, dependendo da duração da fase de estabilização, e é a fase em que o empreendimento já adquiriu mercado e o *price point* poderá ser ajustado, com cuidado, até atingir o teto do conjunto competitivo. As fases de estabilização e otimização duram, na sua totalidade, 10 anos, e são seguidas pela fase de regime, fase em que a ocupação tende a se manter, porém a diária média tende a cair. Nessa fase é importante que os recursos do FRA sejam utilizados com mais intensidade para não permitir que o hotel, por falta de atualização, torne-se obsoleto e não consiga manter suas taxas de ocupação e diárias médias.

O ciclo operacional arbitrado identifica que, a partir desse período, se não forem praticados investimentos em reciclagem, o empreendimento não será capaz de manter a receita em padrões homogêneos. Ocorrendo a reciclagem, terá início um novo ciclo, de mesma extensão que o operacional, denominado de período de exaustão.

2.7 Os riscos do negócio

Os principais riscos associados ao negócio hoteleiro estão relacionados à fase de planejamento, quando é projetada a inserção de mercado do empreendimento, que deverá acontecer no ciclo operacional.

A inserção de mercado projetada para determinado empreendimento pode não acontecer por razões como:

observações indicam que o ciclo de 20 anos é perfeitamente adequado, com reserva de segurança.”

- o empreendimento ter sido implantado com base em um “price point” para o qual não há demanda na região de influência
- o empreendimento ter sido implantado em uma região na qual não existem geradores de demanda
- o “price point” real da demanda existente na região de influência ser menor do que o pretendido na hipótese de inserção de mercado
- outros competidores não considerados entrarem no mercado, ou a competição tornar-se mais agressiva

Essas quebras de receita, geradas por falhas na inserção de mercado, são geralmente fatais por serem irreversíveis no curto e médio prazo, resultando em quebras significativas que levam à queda na qualidade do investimento, já que são as receitas geradas nos primeiros anos de operação as mais importantes na formação da taxa de retorno do empreendimento e justamente as que nestas hipóteses de quebra estão comprometidas.

Quebras localizadas no desempenho mercadológico de um empreendimento, usualmente, não se sustentam em longo prazo, provocando alterações de pequena monta nos indicadores da qualidade do investimento.¹²

Os negócios do tipo *flat* estão sujeitos aos mesmos riscos citados para o negócio hoteleiro, mas possui além desses, alguns riscos específicos do negócio, relacionados à variação do número de unidades em função da participação ou não do *pool* hoteleiro, e à operação dos flats como hotel, porém sem seguirem as normas específicas da hotelaria.

Em um mercado em que a demanda é inferior à oferta, o fato de ter mais unidades fora do *pool* hoteleiro não é necessariamente um risco para o negócio, pois de certa forma estas unidades estarão ocupadas e gerando receitas de condomínio que contribuirão para cobrir as despesas fixas do flat. Por outro lado, se a situação for contrária, ou seja, a oferta de um produto semelhante for inferior à demanda, uma unidade a mais no *pool* poderá estar impedindo a venda desta unidade com diárias

¹² Segundo Monetti (1996), o mercado é capaz de se superar de perdas localizadas, conseguindo resgatar, em grande parte, os padrões econômicos apontados inicialmente.

superiores às diárias pagas por um condômino, o que pode gerar diminuição dos resultados.

3 ESTRATÉGIAS DE FORMATAÇÃO DE PRODUTOS HOTELEIROS

A formatação de empreendimentos hoteleiros exige uma análise preliminar do mercado em que se pretende inserir o novo produto, seguida de uma análise da oferta competitiva do mercado.

A análise do mercado possibilitará a identificação de tendências que irão nortear a decisão por uma determinada faixa de mercado, a qual estará associada a um público alvo.

A análise da oferta competitiva, por sua vez, permitirá que se identifique dentro do público alvo, de determinada faixa, um nicho atraente de mercado, ou seja, um grupo de pessoas com necessidades, expectativas e ansiedades específicas, que apesar de utilizarem os hotéis da faixa em estudo, não tem nenhum produto no mercado que atenda plenamente suas expectativas e vá ao encontro de suas ansiedades.

A formatação do produto, que definirá as características e diferenciais que permitirão ao novo produto se destacar no mercado, deverá estar, portanto, fundamentada no público alvo do nicho, ou seja, em um público alvo específico.

3.1 Análise do mercado

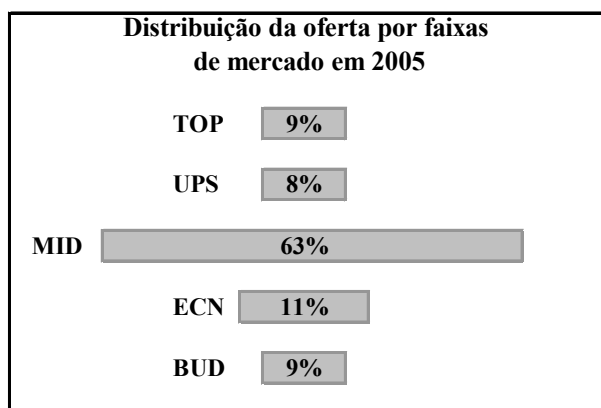
A análise do mercado deverá levar em consideração os empreendimentos em operação e sua respectiva data de inauguração, para que se conheça o grau de desenvolvimento e nível de maturidade do mercado, e a distribuição desses empreendimentos dentre as faixas de mercado.

O conhecimento do número de empreendimentos existentes no mercado e sua data de inauguração levam à compreensão de como se deu o desenvolvimento do mercado e como um novo empreendimento pode impactar esse mercado, enquanto a distribuição dos empreendimentos dentre as faixas de mercado mostra a estruturação da oferta no mercado em estudo.

Analisando a estruturação da oferta no mercado de São Paulo projetada para 2005, apresentada na Figura 2, e comparando-a com o formato da clássica pirâmide de demanda nota-se que a faixa superior, que inclui as faixas top e upscale, apresenta-se com uma oferta alta, assim como a faixa do midmarket, que representa a maior parte

da oferta do mercado. Já as faixas da base do mercado – Economy e Budget – apresentam uma condição de demanda superior à oferta, o que deve refletir em ótimos níveis de desempenho.

Figura 2¹³



Fonte: Survey São Paulo 2002

Essa primeira análise do mercado permite que o planejamento de um novo empreendimento seja iniciado a partir da definição da faixa de mercado na qual o novo produto pretende se enquadrar, seja por entender que essa faixa está sub-ofertada e, portanto, há espaço para novos empreendimentos, ou por entender que, mesmo em faixas superofertadas devem existir nichos de mercado que não estão sendo plenamente atendidos pelos produtos existentes. A escolha da faixa de mercado é, portanto, o início da escolha da estratégia a ser seguida para a formatação de um novo empreendimento.

3.2 Análise da oferta competitiva

A oferta competitiva deve ser analisada para que se conheçam as características de cada empreendimento existente em operação na faixa de mercado em que o novo empreendimento pretende ser inserido e, conseqüentemente, para que se conheça o grau de competitividade dos mesmos, ou seja, as facilidades que possuem

¹³ A distribuição da oferta por faixas de mercado, projetada para 2005, representada em percentuais na Figura 2, mostra que a oferta continua apresentando o mesmo formato de 2002, ilustrado anteriormente na Figura 1.

(restaurante, bar, piscina, áreas de eventos, etc) , as diárias praticadas, a segmentação e taxa de ocupação, os serviços oferecidos e a localização.

3.2.1 Facilidades

Para a definição das facilidades que o hotel irá oferecer é importante o conhecimento das facilidades oferecidas pelo conjunto competitivo do hotel, porque, na busca por diferenciais que influenciem na escolha pelo hotel, o empreendimento que apresentar, além das facilidades oferecidas pelos concorrentes, facilidades adicionais esperadas pelo público terá mais chances de atender às expectativas de seus hóspedes.

Um hotel de negócios deve ter, por exemplo, internet rápida nos apartamentos, um business center equipado e salas de reuniões com instalações adequadas para esse público. Se falarmos de um hotel de lazer, dificilmente podemos imaginá-lo sem uma boa piscina. A estratégia de formatação do produto que visa ao público alvo e apresenta as facilidades esperadas por seu público tende a tornar o empreendimento mais competitivo em seu mercado.

3.2.2 Preço

Quando analisamos a oferta competitiva estamos tratando de hotéis que estão dentro de uma mesma faixa de mercado. Um Íbis, por exemplo, ainda que esteja dentro da área de influência de um Hyatt, não fará parte da oferta competitiva do Hyatt, já que são hotéis de diferentes faixas de mercado- um hotel budget e um hotel top –e portanto, com preços distintos.

O preço é um atributo que deve refletir o padrão do hotel. Quanto mais claro estiver na formatação do empreendimento qual é o padrão do hotel e qual o público que ele quer atingir, mais próximo estará o preço do valor que o hóspede aceita pagar pelo produto.

Nesse sentido, o que deve ser considerado quando se define o preço pelo qual um determinado produto será vendido, este não deve ser um valor similar ao de produtos similares no mercado, mas o valor que o empreendedor acredita ser justo cobrar pelo

que está oferecendo, e este valor deve ser o mesmo que o hóspede aceita pagar pelos diferenciais oferecidos pelo produto. Dessa forma, se esses valores coincidirem, independente dos preços praticados pelo mercado, o hotel poderá ter uma política comercial mais calcada nos atributos do produto do que em preços.

Em um mercado com oferta superior à demanda, como é o caso de São Paulo, na disputa por hóspedes, muitos empreendimentos alteram seus preços para baixo para aumentar sua competitividade e, nesses casos, o preço deixa de representar o valor do produto e passa exclusivamente a representar o valor que o hóspede aceita pagar para se hospedar no hotel. Essas alterações de preço levam empreendimentos a vender diárias em patamares muito inferiores aos projetados para o empreendimento e, sem perspectivas, a curto e médio prazo, de recuperação do patamar de preços planejado, a qualidade do investimento é seriamente comprometida.

3.2.3 Segmentação

A importância de se associar o empreendimento a um ou mais segmentos está associada à definição do programa do hotel, que deve traduzir nas suas instalações físicas as necessidades de áreas específicas de cada segmento.

Com uma ocupação máxima anual de 62,5%, como citado anteriormente, os hotéis em São Paulo devem buscar atender diferentes segmentos, comercial, de serviços e de lazer, para buscar um maior equilíbrio entre as taxas de ocupação do hotel no decorrer dos dias da semana e meses do ano, ou seja, para que quando o hotel esteja com baixa ocupação no segmento comercial possa contar com os hóspedes de lazer, por exemplo. Essa possibilidade de atender a mais de um segmento, embora favorável ao hotel, deve ser estudada com cuidado para não comprometer a formatação do produto, porque projetar um hotel que pretenda atingir todos os segmentos pode levar ao desenho de um hotel que terá os requisitos mínimos para atender a cada segmento, porém sem atender completamente nenhum deles.

A análise da oferta competitiva fornecerá as informações de como os empreendimentos da faixa estudada atendem aos diferentes segmentos, ou seja, se a maioria dos empreendimentos possui uma área de convenções para atender ao segmento de negócios e qual o tamanho dessas áreas, se possuem áreas de lazer para

atender a esse segmento e quais os equipamentos oferecidos (piscina, quadras esportivas, salões de jogos, etc), e essa análise deve ser feita para que, na formatação, o novo produto busque oferecer diferenciais nos segmentos que pretende atingir, que realmente justifiquem a mudança do hóspede para seu hotel.

3.2.4 Taxa de ocupação

O conhecimento das taxas de ocupação dos empreendimentos, dentro de uma determinada faixa de mercado, é a ferramenta para se estimar a demanda gerada pelo público dessa faixa.

Para esta análise deve-se conhecer os empreendimentos, o número de apartamentos disponíveis e o número de apartamentos vendidos de cada um. A soma do número de apartamentos disponíveis é a oferta de apartamentos dessa faixa no mercado em estudo, enquanto a soma do número de apartamentos vendidos é a demanda desse mercado. Esses dados possibilitam também o conhecimento da taxa de ocupação do mercado e da parcela justa (*fair share*) que caberia a cada empreendimento. Sendo assim, dividindo-se a taxa de ocupação de cada empreendimento pela taxa de ocupação do mercado tem-se o índice de penetração dos hotéis no mercado.

Quando se analisa um conjunto de hotéis da faixa em estudo e seus respectivos índices de penetração de mercado, pode-se verificar qual hotel se destaca em adquirir fatia de mercado e , a análise dos diferenciais oferecidos por este hotel é uma forma de identificação do que o público alvo dessa faixa está buscando na escolha por um hotel.

3.2.5 Serviços oferecidos

Os serviços oferecidos devem refletir as necessidades do público para o qual o empreendimento será formatado. Se um hotel é projetado para atender executivos, deve ter um serviço de room service durante a noite e início da madrugada, pois o perfil do público exige esse serviço. Se for um hotel de lazer, por exemplo, esse serviço já não é prioridade.

A falta de um serviço que o hóspede julga importante pode ser tão prejudicial quanto a falta de uma instalação adequada ou de um equipamento que o hóspede acredita que o hotel deva ter. Se o hóspede não estiver satisfeito com os serviços do hotel, não será um quarto adequadamente projetado, um ambiente agradável ou uma boa localização que o farão ser fiel ao produto, ele irá buscar no mercado um produto similar, porém com os diferenciais de serviços adequados às suas necessidades.

Os serviços podem ser os mesmos quando comparam-se vários hotéis do mesmo conjunto competitivo, porém, a qualidade dos serviços está relacionada com a forma como este serviço é prestado. O serviço de um mensageiro de entregar um fax a um hóspede é o mesmo em qualquer hotel que tenha esse serviço, mas a forma como esse fax será entregue está relacionado com a forma como a pessoa executa o serviço, da forma como ela se apresenta ao hóspede, se comunica com ele, e se este mensageiro fizer com que o hóspede se sinta bem atendido, esse diferencial de qualidade será um diferencial que poderá decidir pela escolha do hotel.

CONLEY¹⁴ (sem data, p.10) conta que ao encontrar ocasionalmente um executivo que regularmente se hospedava em um dos seus hotéis de São Francisco e comentar que não o via há algum tempo, o executivo admitiu que agora estava ficando em um hotel concorrente, e explicou que a última vez que tinha se hospedado no *Joie de Vivre* ficou sabendo que sua recepcionista favorita tinha mudado para o concorrente. Conley entendeu que para esse hóspede, ser servido por um funcionário que entenda completamente suas necessidades era mais importante que os atributos do hotel que ele escolheria. Nesse sentido, como a qualidade do serviço é a razão número um pela qual hóspedes retornam a um hotel, faz sentido que o planejamento de novos empreendimentos esteja focado em como a cultura da companhia pode melhorar o vivenciamento do hóspede em relação aos serviços oferecidos.

3.2.6 Localização

A oferta competitiva de um hotel geralmente está dentro de sua área de influência, ou seja, na área ao redor do empreendimento onde estão localizados os geradores de

¹⁴ Chip Conley é o fundador e CEO da cadeia de hotéis *Joie de Vivre*, de São Francisco - Califórnia, especializada em atender segmentos não atendidos.

demanda por hospedagem. No entanto, em alguns casos, o empreendimento pode não ter um concorrente dentro de sua área de influência com um produto focado no mesmo público, mas por outro lado, poderá ter concorrentes em outras áreas da cidade. Nesse caso, a localização será um atributo importante na decisão, pois mesmo o empreendimento estando adequadamente formatado, o hóspede dificilmente irá atravessar a cidade para se hospedar se tiver opções ao menos similares em locais mais convenientes para o propósito de sua viagem.

Na faixa do midmarket, por exemplo, que é a faixa que representa a maior parte da oferta atual em São Paulo, a similaridade nos empreendimentos em operação torna a localização o principal atributo na decisão pelo hotel, pois os diferenciais que existem de um empreendimento para outro são, na sua grande maioria, incapazes de justificar uma escolha que não esteja focada na localização.

Nas faixas economy e budget, que tem uma oferta ainda inferior à demanda, o importante é que a localização do hotel seja estratégica, ou seja, próxima a grandes avenidas, de fácil acesso, junto a estações de metrô, pois o hóspede que estiver buscando um hotel com as características de um hotel dessa faixa estará muito focado no preço e facilidade de acesso, e não será impedimento na sua escolha o fato do hotel estar afastado do local que estará visitando na cidade, se nesse local não houverem empreendimentos com essas características.

Portanto, embora a localização seja um atributo bastante forte na decisão do hóspede por um hotel, formatar um produto focado apenas na sua boa localização não será atributo suficiente para garantir a boa inserção do novo produto no mercado.

3.3 Definição do público alvo específico

A importância da escolha do público alvo específico no planejamento de um novo empreendimento hoteleiro pode ser compreendida pela afirmação de CONLEY (sem data, p.1) “Satisfazer a todos, mas não proporcionar prazer a ninguém pode ser fatal hoje.”

A afirmação acima ilustra claramente a situação atual da indústria como um todo, que, com a competitividade cada dia mais acirrada, passou a ter a necessidade de se focar em nichos de mercado. Em todos os segmentos da indústria não é possível criar

um único produto que atenda todo o público de uma mesma faixa de mercado adequadamente, pois a cada faixa correspondem diferentes públicos com necessidades, expectativas e ansiedades distintas, que devem ser atendidas para o sucesso do produto.

Na hotelaria não é diferente, e talvez a personalização do produto seja ainda mais importante, porque neste setor específico “você dorme com o produto, toma banho com ele, e passa três ou quatro dias junto dele.” (CONLEY, sem data, p.1)

Segundo CONLEY (sem data, p. 3) há muitos fatores que influenciam o hóspede na escolha por um hotel como a localização, o preço, a disponibilidade, a facilidade de reserva, os programas de fidelidade, porém, o hóspede está buscando também personalidade e prazer na escolha de um hotel.

Na busca pela personalização do hotel não será possível conceituar o produto se não houver um conhecimento profundo do público que se pretende atingir, e por isso, é necessário buscar um público alvo específico dentro do público de determinada faixa de mercado.

As análises de mercado e da oferta competitiva, apresentadas nos estudos de mercado, indicam algumas tendências do mercado e a partir desses estudos pode-se identificar nichos não atendidos dentre as faixas de mercado. No entanto, escolher o público alvo para o qual determinado empreendimento será formatado é uma decisão que pode estar também embasada em outras considerações, além das apontadas em estudos de mercado, ou seja, em considerações menos convencionais que muitas vezes estão mais ligadas à percepção do empreendedor do que a dados numéricos.

Um exemplo dessa percepção é a forma como foi criada a cadeia de hotéis *Joie de Vivre*, de São Francisco – Califórnia, em que seu fundador, que nunca havia trabalhado com hotelaria, iniciou a cadeia comprando um motel em um distrito antigo e de reputação ruim em São Francisco e focando o empreendimento para atender bandas de rock. Inicialmente imaginou a ambientação que poderia ter o novo hotel, as festas e o senso de celebração comunitária que poderiam ser criados ao redor da piscina, e teve a certeza de que estaria criando um produto que seus competidores nunca imaginariam sequer copiar. Próximo da data de abertura do hotel ele percebeu que havia um nicho de mercado em São Francisco que apreciaria o estilo do hotel e não se importaria com a localização desprivilegiada: o mercado de

artes e entretenimento. Sua percepção a respeito do público alvo do hotel coincidiu com a hospedagem de Brenda Lee e sua banda alguns dias depois da abertura, o que o direcionou a criar diferenciais para esse público e a consolidar, em pouco tempo, sua marca “Joie de Vivre” no segmento hoteleiro.

Segundo CONLEY (2001, p.79), o marketing direcionado a nichos específicos funciona bem quando se tem um budget limitado, quer uma rápida propaganda boca-a-boca, mídia direcionada e, o mais importante, quando seu produto tem algum “defeito”; no caso do Phoenix, o fato de ter sido um motel decadente e de estar localizado em uma área marginalizada, na visão do mercado geral.

O exemplo citado acima, embora seja um caso de sucesso, não é o melhor caminho a ser seguido no planejamento de um hotel, pois o foco do produto foi sendo definido no decorrer do ciclo de implantação do hotel, o que aumenta o risco de inserção de mercado à medida que o hotel estava para inaugurar e ainda não tinha características definidas ou um marketing focado no seu público alvo específico. Nesse caso, a percepção de Conley coincidiu com a tendência de ocupação do empreendimento mostrada pelo mercado, e foi possível atender a esse público, pois intuitivamente o produto estava desenhado para ele. No entanto, o aprendizado desse processo levou a cadeia a desenvolver um trabalho de planejamento de hotéis sempre focado em públicos específicos, de preferência públicos não atendidos pelo mercado geral, pois a experiência do hotel Phoenix mostrou que o fato de estar focado em atender um público específico proporcionou ao empreendimento, naquele mercado, a capacidade de gerar taxas de ocupação e diárias médias superiores a de seu conjunto competitivo.

Segundo CONLEY (sem data, p.3) seus hotéis são sempre focados em nichos de mercado extraídos de revistas específicas, no caso do Phoenix a inspiração foi a revista publicada para fãs do Rolling Stones, o Hotel Rex na revista *New Yorkers*, o Avante na *Wired*, o Waters Edge na *Yachting* e o Hotel Del Sol em uma combinação das revistas *Martha Stewart Living* e *Islands*. As cinco palavras que descrevem a revista influenciam a concepção de seus hotéis, pois o que ele aprendeu através dos tempos é que seus hotéis são espelhos para seus fiéis clientes, e que as palavras que esses clientes usam para descrever seu hotel favorito são as mesmas que usam para descrever a si mesmos.

O caso dos hotéis *Joie de Vivre* mostra claramente que, embora seus hotéis estejam dentro de uma faixa de mercado de hotéis top, o público alvo não é o público geral dessa faixa, mas um grupo específico de pessoas que se enquadra na faixa top, porém tem necessidades, expectativas e ansiedades específicas, ou seja, diferentes do público geral. O fato dos hotéis atenderem esse público específico os torna únicos na oferta competitiva e, em um mercado que tem uma oferta, dentro de uma determinada faixa, superior à demanda, a estratégia de focar o empreendimento em um público específico pode reverter a situação de oferta superior à demanda, já que toda a demanda desse público passará a ter um único empreendimento que a atenda.

3.3.1 Definição das necessidades, expectativas e ansiedades

Após a escolha do público alvo específico, o próximo passo é entender o perfil dos hóspedes, o que pode ser feito através de uma pesquisa cuidadosa para identificar quais são suas necessidades, expectativas e ansiedades, ou seja, quais são os *drivers* do público em estudo.

O primeiro dos *drivers* a ser considerado é o que se refere às necessidades do hóspede, que são os atributos básicos que tem que ser atendidos pelo produto. São exemplos de necessidades a serem atendidas água quente no chuveiro, roupa de cama e banho limpas, ar condicionado, e outras, dependendo do público que se está buscando. As necessidades geralmente são mais claras de serem percebidas, podendo também ser estudadas a partir da observação dos hotéis que fazem parte do seu conjunto competitivo.

O segundo *driver* se refere às expectativas, que são o grupo de atributos que podem ou não ser atendidos, porém, se não o forem, frustrarão o hóspede, que acredita que pelo padrão do hotel esses atributos deveriam acontecer. As expectativas também podem ser elencadas pela análise dos atributos dos outros hotéis do conjunto competitivo, mas geralmente nesse item é que os diferenciais de um hotel para outro começam a ser percebidos pelo hóspede e, portanto, o hotel que atender mais expectativas do seu público terá uma vantagem competitiva sobre os demais.

O último *driver* está relacionado com as ansiedades, que são condições propiciadas pelo hotel e contribuem para aliviar medos, aflições, angústias e incertezas do

hóspede, ou seja, estão relacionadas com a percepção do hóspede. Ansiedades não são atendidas, mas o hotel pode ir ao encontro das ansiedades do hóspede provendo condições que amenizem esses medos, angústias, aflições ou incertezas. No entanto, as ansiedades são subjetivas e estão ligadas ao vivenciamento do hóspede no hotel e não podem ser refletidas no produto sem que se estude profundamente o público em questão.

Quando Conley, por exemplo, percebeu a vocação de seu hotel para atender bandas de rock passou a perguntar a seus hóspedes o que eles esperavam de um hotel, estudou as respostas e criou então outros diferenciais no hotel para atender a esse público, como um médico otorrinolaringologista pronto para ir ao hotel quando solicitado, massagistas no quadro de funcionários do hotel, funcionários que não vinham de escolas de hotelaria, mas de estúdios de gravação e festivais de música, quartos caracterizados com trabalhos de artistas locais, estacionamento gratuito para ônibus, coleções de vídeo das melhores trilhas sonoras de filmes, entre outros. Tudo foi pensado para atender a um público que ele entendeu que apenas queria ser tratado com respeito, pois nos hotéis em geral tinham a sensação de serem “temidos”, pela fama de levarem uma vida selvagem. Esse entendimento mostrou claramente as ansiedades desse público e tornou o empreendimento único, sem concorrentes, pois nele o seu público sabe que será atendido com o respeito e o reconhecimento que deseja. Não foi um ou outro item isolado que foi capaz de fazer os hóspedes se sentirem tratados com o respeito que gostariam, mas o conjunto, o ambiente, a preocupação em ter no hotel funcionários que falassem a mesma “língua” de seus hóspedes, de ter profissionais que atendessem seus problemas cotidianos, que tornaram o hotel um ambiente em que a experiência de se hospedar deixou de ser uma obrigação durante uma turnê e passou a ser um momento de prazer.

A experiência de se hospedar está relacionada às ansiedades do hóspede, pois se o hóspede se sentir seguro, bem recebido, à vontade no ambiente, sua experiência dentro do hotel não será esquecida e será um motivo para que o hóspede volte a se hospedar no mesmo hotel em busca das mesmas sensações ou experiências vivenciadas. Ao contrário, se o hotel não for ao encontro das ansiedades do hóspede, se seu vivenciamento no hotel não puder ser lembrado com prazer, dificilmente esse hóspede, tendo outras opções no mercado, voltará a se hospedar no hotel. Ele irá

procurar no mercado algum produto que promova o alívio de suas ansiedades, ainda que uma ou outra expectativa possa não ser satisfeita.

Ian Schrager, da *Ian Schrager's Hotels*, de Nova Iorque, quando fala sobre seus hotéis¹⁵ afirma que quer que a experiência de visitar um de seus hotéis seja mais como ver um ótimo filme, ler um bom livro ou assistir a uma memorável peça de teatro, do que apenas como a de experimentar apenas mais um lugar para dormir. Seus hotéis têm que ser um lugar com o qual o hóspede sinta uma ligação emocional, sinta como se fosse parte de uma história mágica que está se passando em torno dele. A idéia de formatar hotéis baseados no conceito de vivenciamento, pregada por Schrager, foi vista como loucura quando ele decidiu entrar para a hotelaria, porém após quinze anos da presença de seus hotéis nos Estados Unidos e mais recentemente na Inglaterra, está provado que seu conceito realmente funciona.

O conceito de vivenciamento pode, em muitos casos, estar ligado ao conceito de status, na medida em que existe um público que, mais que vivenciar o espaço e o que ele pode proporcionar de prazer, anseia se hospedar em um determinado hotel por este ser o preferido de artistas e pessoas famosas ou por ser considerado um hotel da moda. A necessidade de esse público mostrar à sociedade sua posição influencia na escolha do hotel. Estar em um hotel bem localizado, que atenda suas necessidades e expectativas não é suficiente se este hotel for pouco conhecido pelo grupo de pessoas de seu relacionamento ou pela sociedade como um todo.

Hotéis como o Emiliano e o recém-inaugurado Fasano, em São Paulo, refletem esse conceito e procuraram na sua formatação agregar valores ao hotel que atendessem aos anseios desse público, seja na marca dos amenities utilizados, no tecido importado dos lençóis, nos tijolos da fachada ou até nas diárias praticadas, e agregaram o status necessário para que o hotel seja visto mais como um objeto de grife do que como um hotel.

3.3.2 A análise de demanda do público alvo específico

Além da identificação das necessidades, expectativas e ansiedades descritas acima, é necessário que seja identificada a demanda que esse público alvo específico é capaz

¹⁵ Ian Schrager's Vision Statement – Disponível em: <<http://www.ianschragerhotels.com>>

de gerar, pois essa informação será de fundamental importância para o dimensionamento do empreendimento e a validação do investimento no mesmo.

O Phoenix, por exemplo, só conseguiu ser um hotel de sucesso porque o público, essencialmente de bandas de rock, gera uma demanda durante as semanas e os meses do ano capaz de garantir a sustentação do empreendimento.

Quando se trata da escolha do público alvo específico de um hotel deve-se ser um visionário, no sentido de enxergar o que os concorrentes não conseguiram, ou seja, um grupo de pessoas, com necessidades, expectativas e ansiedades específicas e que não encontram no mercado um produto que as atenda, porém para daí partir para a formatação de um empreendimento para esse público não atendido, é necessário um conhecimento profundo do público, suas preferências, motivos de viagem ou hospedagem, para que seja possível dimensionar a demanda que ele poderá gerar e para que então seja possível partir para a formatação e o dimensionamento do produto.

3.4 Formatação do produto

A formatação do produto definirá as características e diferenciais que deverão ser apresentadas pelo produto e que deverão refletir as necessidades, expectativas e ansiedades do público específico para o qual o empreendimento será projetado, permitindo ao hotel se destacar entre seus competidores e, como resultado, atingir taxas de ocupação e diárias médias superiores às do mercado.

A definição das características do produto envolvem definições de localização, segmentação, serviços que serão oferecidos, facilidades, sempre focadas no público alvo específico. A partir dessas definições será possível iniciar o dimensionamento do produto, pois nesse momento já se conhece a importância de cada área a ser dimensionada.

3.4.1 Dimensionamento do produto

O dimensionamento do hotel parte da definição do número de apartamentos, que deve ser definido pelo estudo de mercado. O número de apartamentos vai nortear o

dimensionamento do hotel, seguido da localização, que vai determinar as possibilidades de dimensionamento em função da legislação vigente e, tanto o número de apartamentos quanto as demais áreas deverão ser ajustadas para atender os requisitos da legislação.

A segmentação definida na conceituação do produto permitirá o dimensionamento das áreas específicas de cada segmento. Um hotel que esteja conceituado para atender o segmento de eventos, por exemplo, deverá ter as áreas de eventos e áreas sociais em geral maiores que a de um hotel de lazer, que por sua vez pode não ter grandes áreas de eventos, mas deverá apresentar uma área de lazer que traduza a conceituação do hotel.

A parametrização de áreas de um hotel é importante, pois, é a partir dela que se estimam os custos de implantação do hotel, que confrontados com as perspectivas de inserção de mercado pretendidas para o empreendimento, possibilitarão, a partir da construção dos indicadores da qualidade do investimento, decidir por sua implantação.

Nessa fase de parametrização das áreas deve-se levar em consideração as exigências comuns das operadoras ou da operadora específica com quem se está planejando o negócio, para que essas exigências não impliquem em custos adicionais, no ciclo de implantação, que possam comprometer a qualidade do investimento.

4 ESTRATÉGIAS DE FORMATAÇÃO E DESEMPENHO DE EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS EM SÃO PAULO

Serão analisados neste capítulo os casos de quatro empreendimentos, do hotel Emiliano e dos três flats da rede GeorgeV, ambos enquadrados na faixa top do mercado. Nesse sentido, todos os empreendimentos que serão estudados foram formatados para um mesmo público alvo, que corresponde a essa faixa, ou seja, o público das classes média alta e alta. No entanto, dentro desse público alvo os empreendimentos foram focados em públicos específicos diferentes, que, embora tenham em comum o fato de serem das classes média alta e alta, tem necessidades, expectativas e ansiedades específicas. Outra questão relevante na escolha dos empreendimentos a serem estudados foi o fato de estarem associados a negócios diferentes dentro da hotelaria, o negócio hoteleiro propriamente dito, caso do Emiliano, e o negócio dos flats, caso do George V Residence.

O objetivo do estudo desses empreendimentos é identificar como as estratégias de escolha de público alvo de cada empreendimento se refletiram na formatação do produto, através da análise de seus indicadores específicos, e comparar os resultados gerados por essas estratégias com os resultados dos hotéis do mercado de São Paulo que se enquadram também na faixa de hotéis top, que porém não estão focados em um público alvo diferente do público geral dessa faixa.

4.1 Hotel Emiliano

O Hotel Emiliano está classificado como um hotel da faixa top de hotéis e, por esse motivo, o seu público pertence às classes média alta e alta. A formatação deste hotel, no entanto, foi focada em um nicho dentro desse público, que está associado à moda e é composto fundamentalmente por pessoas que escolhem o hotel com o mesmo critério que escolhem uma roupa ou um acessório, ou seja, pela grife associada ao produto.

A partir do conhecimento desse público, de suas preferências e ansiedades, a formatação do empreendimento procurou traduzir o que o seu público alvo buscava, e para isso, foram criados diferenciais relacionados à localização, facilidades e

serviços oferecidos que tem como objetivo levar o empreendimento a se destacar dentro de seu mercado.

4.1.1 Características e diferenciais do produto

A localização do hotel foi estrategicamente escolhida, já que este encontra-se na Rua Oscar Freire, próximo das mais famosas lojas de grife tais como Louis Vuitton, Giorgio Armani, Christian Dior, entre outras e em um dos bairros mais charmosos de São Paulo, o bairro dos Jardins, além de estar próximo ao centro financeiro da cidade.

Mas não foi apenas na escolha da localização do hotel que o perfil do público foi entendido. Em cada definição das características do hotel percebe-se o entendimento desse perfil, e isso pode-se notar desde a escolha do arquiteto que projetou o edifício, até a personalização dos itens que compõem o enxoval do apartamento, que buscam a cada detalhe agregar uma grife, que possa agregar valor ao produto final que será oferecido ao público.

O projeto do hotel é de autoria do arquiteto Arthur de Mattos Casas, considerado um dos maiores designers da atualidade, que atua também em Nova Iorque, em sociedade com o escritório Owen & Mandolfo, e que possui no seu currículo projetos de restaurantes e bares badalados, incluindo um bar desenvolvido para o milionário americano Donald Trump, além de lojas de estilistas renomados, como Reinaldo Lourenço e Alexandre Herchcovitch. O hotel possui design contemporâneo e peças de autores de renome, como a instalação de arte na recepção, de autoria de Siron Franco, o jardim de orquídeas suspensas, do paisagista Gilberto Elkis e as cadeiras douradas do lobby, dos irmãos Campana.

O hotel conta com 57 unidades, sendo 38 apartamentos e 19 suítes e os seus principais diferenciais, chamados também de “diferença Emiliano” são:

- Mordomia: Serviço em fazer e desfazer malas na chegada e na saída, mordomo, *shoe shine*, massagem de boas vindas de 15 minutos, jornais nacionais e internacionais do dia da preferência do hóspede
- SPA Emiliano: Ambiente contemporâneo e requintado, oferece tratamentos exclusivos da marca francesa D'Écleor, renomada marca de cosméticos que oferece

produtos fabricados de acordo com os princípios da aromaterapia e, em vários países, mantém parcerias com diversos meios de hospedagem requintados, como o George V em Paris (França) e o Conrad em Punta Del Leste (Uruguai). O SPA conta também com sauna seca com vapor e TV tela plana, sala de banho com dois ofurôs, hidromassagem, chaise-longues, cabines individuais para tratamento estético facial e corporal, além de cardápio de baixa caloria elaborado sob a orientação de nutricionistas e vista panorâmica da cidade.

- Quartos: Possuem sistema totalmente automatizado, controlado por um telefone *touch screen* que integra o home theater, ar condicionado, iluminação e os demais serviços do hotel.

Há ainda, à disposição do hóspede, alguns itens personalizados que compõem o enxoval do hotel, como: chinelos havaianas, lençóis de algodão egípcio com 300 fios por polegada, edredon alemão com plumas húngaras, modelos exclusivos de travesseiros, atendendo às preferências pessoais, toalhas grandes de 800g extra macias e roupões de banho.

- Business center: 3 estações de trabalho completas, com telefone, fax, computador Pentium IV com monitor de plasma, scanner, copiadora, impressora, internet banda larga, secretaria e sala para reuniões rápidas para até 6 pessoas, dispondo de áudio/vídeo e tratamento acústico

- Sala de vídeo conferência: Equipada com a máxima tecnologia em áudio/vídeo digitais, é possível realizar reuniões interativas à distância, com equipamentos de alta tecnologia de comunicação e cobertura mundial. Ao todo, são 16 lugares em cadeiras ergométricas, com pontos de rede para *notebook*, câmaras de vídeo com *follow-me*, câmara de documentos e quadro branco eletrônico – *smart board*. A ampla mesa de exposições possui, em frente, um telão em LCD de alta definição e sistema de som 5.1 equalizado.

- Área de eventos: Próxima à sala de videoconferência, possui duas salas privativas, onde podem ser realizados coquetéis, almoços e jantares para cerca de 50 pessoas.

- Heliponto: Rápido acesso entre o hotel e o aeroporto.

Todas as características e diferenciais do hotel tendem para um único foco, o da sofisticação em todo os detalhes, e se associarmos essa sofisticação ao público alvo específico para o qual o hotel foi desenhado, será fácil notar que o hotel nada mais é

que um espelho dos seus hóspedes, refletido nas suas instalações, ambiência, e facilidades oferecidas.

Porém, isso não é tudo, afinal existe um “algo mais” buscado por este hóspede que vai além das instalações físicas, ambiência e padrão de qualidade do hotel, e está relacionado com o vivenciamento do hóspede, que é a personalização do atendimento e dos serviços. A capacidade do *staff* do hotel de atender o hóspede com o máximo de personalização possível, seja chamando-o pelo nome, deixando em seu quarto o jornal, o suco, ou o DVD de sua preferência e atentando para os mínimos detalhes durante sua estadia para poder atendê-lo em cada retorno com mais personalização, deverá garantir a fidelização do hóspede.

Na busca pela fidelização de seu público o hotel é membro do “The Leading Small Hotel of the World” e do “Virtuoso”, oferece seu espaço para profissionais da área artística utilizarem para fotos e comerciais e tem geralmente artistas e pessoas famosas como convidadas em suas suítes, estratégia utilizada para consolidar a imagem do hotel como produto de grife e moda na cidade de São Paulo.

4.1.2 Desempenho do produto

O hotel, que foi inaugurado em julho de 2001, tem seu desempenho mostrado na tabela 4. Pela observação de seus indicadores de taxa de ocupação, diária média e RevPAR, nota-se que, desde o início do ciclo operacional até hoje, seu desempenho tem sido crescente, e com 2 anos e 4 meses de operação apresenta uma ocupação média anual de 62%, e diária média muito próxima da diária inicialmente praticada, o que significa dizer que sua inserção no mercado está se consolidando provavelmente em patamares bastante próximos aos projetados na fase de planejamento, se imaginarmos que geralmente a inserção de novos produtos no mercado de São Paulo ocorre nos primeiros cinco anos de operação e buscando uma ocupação no período de estabilização de 62,5%, ou seja, no patamar do potencial de ocupação máximo anual da cidade.

Tabela 4 - Indicadore específicos do Hotel Emiliano

Ano	Taxa de ocupação	Diária média	RevPAR
2001	37,44%	R\$ 702,00	R\$ 262,83
2002	48,00%	R\$ 802,00	R\$ 384,96
2003	62,00%	R\$ 750,00	R\$ 465,00

1. O ano de 2001 considera apenas 6 meses, pois a inauguração do hotel ocorreu no mês de julho.

Para efeito de análise, serão considerados os dados do mercado luxo¹⁶ de São Paulo, que incluem os hotéis Renaissance, Intercontinental, Meliá, Hyatt, Hilton, Sofitel, Transamérica, entre outros, ou seja, os hotéis que compõem a faixa top do mercado, que confrontados com os indicadores do hotel Emiliano mostrarão a qualidade desses, frente às médias do mercado.

Tabela 5 - Indicadore específicos do Hotel Emiliano x Mercado Luxo

Ano	Hotel Emiliano			Hotéis do mercado luxo ¹		
	Taxa de ocupação	Diária média	RevPAR	Taxa de ocupação	Diária média	RevPAR
2001	37,44%	R\$ 702,00	R\$ 262,83	46,58%	R\$ 364,92	R\$ 170,64
2002	48,00%	R\$ 802,00	R\$ 384,96	43,50%	R\$ 318,59	R\$ 139,55
2003	62,00%	R\$ 750,00	R\$ 465,00	33,80%	R\$ 327,94	R\$ 110,36

¹ Mercado de hotéis de luxo - São Paulo - Desempenho 2003 / BSH International - Pesquisa Direta

Na tabela 5 observa-se que tanto a taxa de ocupação quanto o RevPAR do hotel Emiliano apresentam-se em tendência contrária à do mercado luxo, ou seja, enquanto esses indicadores melhoram de 2001 para 2003 para o Emiliano, para o mercado luxo caíram significativamente. Já a diária média, que também não tem seu desempenho acompanhando a tendência do mercado, mostra-se bastante distante da média do mercado, em patamares superiores. As diferenças nos indicadores apresentados pelo hotel Emiliano e o mercado luxo podem ser melhor observadas nos gráficos 1, 2 e 3.

¹⁶A faixa top do mercado também é usualmente denominada de mercado luxo, denominação esta que será utilizada quando estiverem sendo apresentados os dados da pesquisa direta *Mercado de hotéis de luxo – São Paulo – Desempenho 2003*, da BSH International.

Gráfico 1 – Taxa de ocupação comparativa Emiliano x mercado luxo

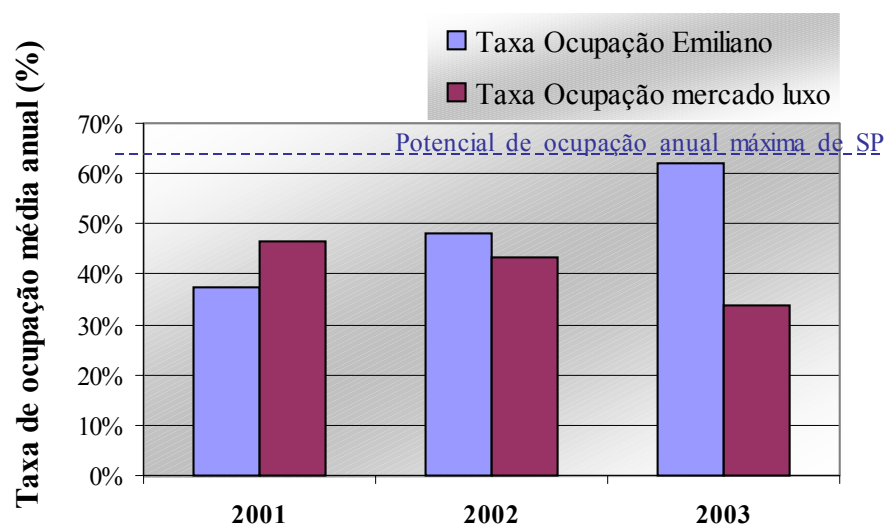


Gráfico 2 – Diária média comparativa Emiliano x mercado luxo

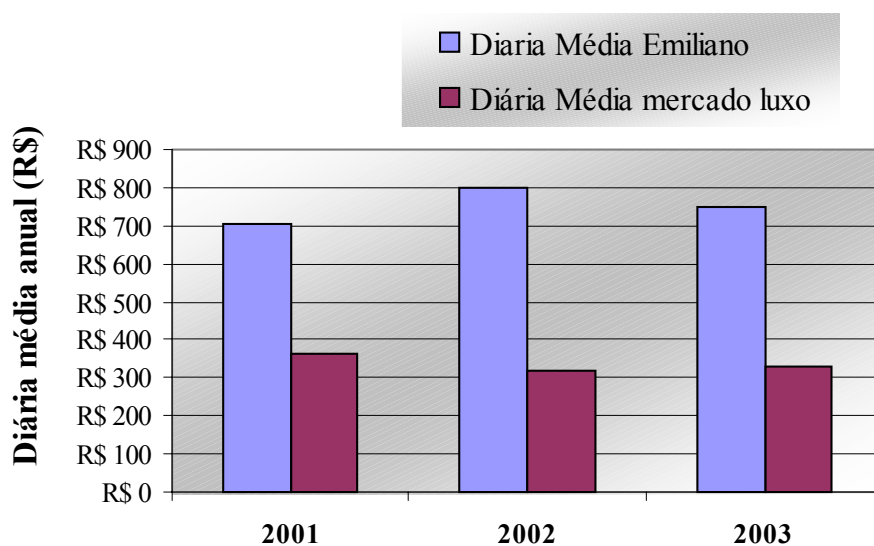
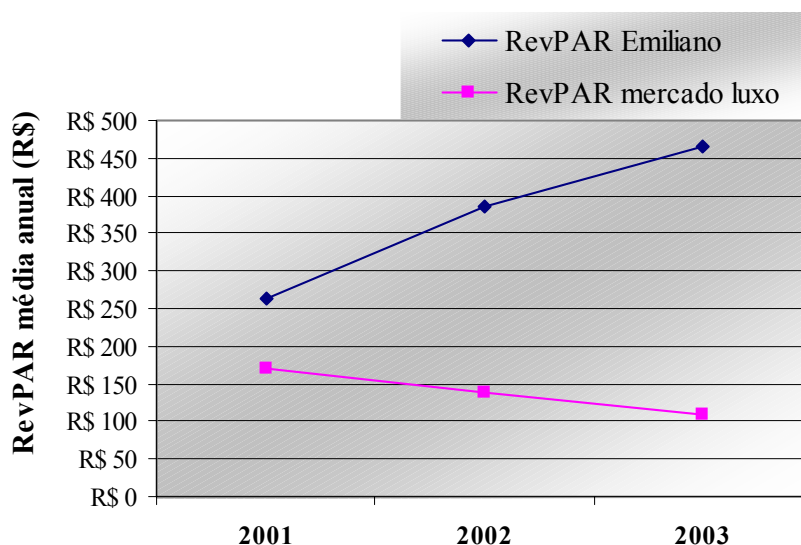


Gráfico 3 – RevPAR comparativa Emiliano x Mercado luxo



O gráfico 1 mostra o movimento contrário do hotel Emiliano e do mercado luxo. Enquanto o Emiliano entrou no mercado com ocupação média anual inferior a média do mercado, passou nos dois anos seguintes a uma crescente taxa de ocupação que hoje mostra-se consideravelmente acima da média do mercado, enquanto o mercado, que em 2001 apresentava uma ocupação média próxima dos 44%, teve sua taxa de ocupação nos últimos dois anos caindo para próximo de 34%.

As variações de diárias médias nos 3 anos estudados, observadas no gráfico 2, tanto para o Emiliano quanto para o mercado luxo, não foram tão significativas quanto as variações das taxas de ocupação, no entanto, vale ressaltar que a diferença entre a diária média praticada pelo mercado luxo e a diária média do hotel Emiliano mostra que a política comercial do hotel Emiliano não está vinculada aos preços médios do mercado, mas mostra que o produto está se destacando no mercado por estar conseguindo praticar diárias acima da média, em função dos atributos e diferenciais oferecidos. O fato de ser um produto diferenciado, além de proporcionar ao empreendimento praticar diárias acima da média do mercado, garante também uma ocupação que independe da ocupação de seus concorrentes, à medida que, enquanto seu suposto conjunto competitivo está inserido em um mercado com uma oferta muito superior à demanda, o hotel Emiliano conseguiu atender um nicho específico que, não tinha um produto que o atendesse no mercado e, portanto, a entrada do

Emiliano no mercado gerou uma oferta para uma demanda mal atendida, o que significa dizer que nesse caso, a relação oferta x demanda deixa de ser a mesma do mercado, e passa a ser contrária, com um único produto sendo ofertado para uma demanda maior que sua capacidade de ocupação.

Após a inauguração do Emiliano, em 2001, outros produtos tem entrado no mercado para buscar também um público específico dentro do público da faixa top, como é o caso do Hotel Unique, inaugurado em 2002 e do Fasano, inaugurado em outubro de 2003. O Hotel Unique não tem o mesmo perfil de hóspede do Emiliano e, portanto, não é considerado pela equipe de vendas do hotel como um potencial concorrente. Já o Fasano tem o perfil do hóspede para o qual foi desenhado muito próximo do perfil dos hóspedes do Emiliano, sendo assim, é considerado como um potencial concorrente e, certamente, esta competição trará a esses hóspedes uma concorrência sadia dentro de um mercado que tem visto empreendimentos disputarem a concorrência ao custo de oferecer mais do que seu padrão exige, por preços menores do que foram projetados.

4.2 George V Residence

Assim como o Hotel Emiliano, os flats da rede George V Residence estão classificados como empreendimentos da faixa top do mercado, associados ao público das classes média alta e alta. A formatação dos flats, no entanto, foi focada em um nicho dentro desse público, diferente do nicho para o qual foi focado o Emiliano. Enquanto o Emiliano estava focado na moda, o George V está focado nos executivos e profissionais liberais que vem à cidade a negócios. Da mesma forma, à partir do conhecimento desse público, de suas preferências e ansiedades, a formatação dos empreendimentos procurou traduzir, através de seus diferenciais, o que o seu público específico buscava, com o objetivo de levar o empreendimento a se destacar dentro desse mercado.

4.2.1 Histórico

A rede George V Residence iniciou suas operações há 11 anos, com a inauguração de sua primeira unidade nos Jardins. Hoje opera 3 empreendimentos, Jardins, Alto de Pinheiros e Itaim e em janeiro de 2004 irá inaugurar o seu quarto empreendimento, o George V Casa Branca, também nos Jardins.

O planejamento e incorporação dos flats são de responsabilidade da Serplan, que tem como primeira função, após a decisão pelo negócio *flat*, criar o grupo de investidores particulares e gerenciá-lo de forma a financiar a obra. Nesse agrupamento de investidores a Serplan também participa do “commitment” do empreendimento, como investidora, eventualmente na condição de locadora, mas sempre no controle da administração, continuando como parte envolvida, zelando pelo serviço e pela conservação dos prédios. Essa participação da incorporadora no ciclo operacional do empreendimento é um fator diferencial da maioria dos negócios de flats da cidade, já que o comum é que a incorporadora agrupe os investidores, construa para eles e no final do ciclo de implantação entregue as unidades concluindo sua participação no negócio, tendo sua rentabilidade ao final desse processo e sem comprometimento algum com o ciclo mais importante de um negócio dessa natureza – o ciclo operacional.

Como participante do processo, a incorporadora, que conhece o negócio no qual está entrando, sabe a necessidade da utilização de pesquisas de mercado, análises de viabilidade e estudos na identificação da melhor oportunidade de negócio, e a partir dos resultados gerados por essas pesquisas e estudos, formata e dá identidade ao produto imobiliário. Após a decisão mercadológica e o planejamento estratégico é que são iniciados o desenvolvimento, implantação, gerenciamento, supervisão e viabilidade da construção.

4.2.2 Características e diferenciais dos produtos

O principal diferencial da rede está nas dimensões dos apartamentos, que tem no mínimo 55 m² e com cinco ambientes diferentes, enquanto cerca de 98% dos empreendimentos da cidade não tem mais de 30 m², ou seja, os flats George V possuem as maiores suítes de São Paulo, se compararmos às demais suítes de flats disponíveis na cidade.

Na formatação dos empreendimentos os diferenciais buscados pela rede para atender o seu público específico foram traduzidos em acomodações amplas, com cozinha equipada, conforto nos quartos com suíte e closet, além de privacidade e serviços personalizados. As unidades da rede contam com recepção bilíngüe, equipe de funcionários especialmente treinada para atender todas as necessidades dos seus hóspedes, como manobrista, business center, sala de convenções, piscina aquecida, área de fitness e internet banda larga.

O conceito seguido na formatação dos empreendimentos foi o de oferecer ao hóspede o conforto de uma residência. Esse conceito não atende a qualquer hóspede, mas se analisarmos o público alvo desses empreendimentos, entenderemos que sentir-se em casa, mesmo estando fora dela, é um diferencial importante, pois os executivos que vem à cidade a trabalho geralmente passam a maior parte das horas em escritórios e tem pouco tempo para outras atividades. Portanto, chegar no local onde se está hospedado e sentir que está sendo atendido pelo porteiro de sua residência, quando ele o chama pelo nome, ou que a camareira que arrumou o seu quarto conhece os seus hábitos, faz a diferença, pois além de atender às necessidades desse hóspede, o hotel está superando suas expectativas e indo ao encontro de suas ansiedades. Além

disso, nos flats em geral, como as áreas são bastante menores, os ambientes atendem às necessidades básicas de se ter um espaço para assistir TV, uma área de trabalho, o quarto e o banheiro, mas essas áreas são conectadas de forma que o hóspede não tem espaço, nem privacidade para, por exemplo, receber pessoas. No George V ele pode se sentir em casa também por ter espaços mais independentes como cozinha, sala, sala de jantar, lavabo, quarto e banheiro e ter a estrutura para receber pessoas sem ter sua privacidade invadida. Ter os equipamentos de cozinha para poder preparar um jantar e os utensílios para poder fazê-lo sem a necessidade de solicitar o *room service* são um diferencial na escolha do hóspede por um flat. As áreas maiores e a possibilidade de apartamentos de 1, 2 ou 3 suítes também são um diferencial para o executivo que pode trazer sua família para a cidade nos finais de semana, com conforto e privacidade.

A operação dos flats George V tem mostrado que o público de executivos a negócios tem sido atendido pela rede em todas as suas variações, ou seja, tanto o executivo de longa estada, no George V Jardins, quanto o de curta estada, no George V Alto de Pinheiros, ou ainda um misto dos dois, no George V Itaim, tem na rede uma alternativa de hospedagem que é ao mesmo tempo diversificada, por atender as variações de um mesmo público, e única, por apresentar nos seus produtos características que o tornam exclusivos para o seu público e únicos no seu mercado.

Na tabela 6, são apresentadas as características específicas de cada uma das unidades em operação.

Observando as características de dimensões de apartamentos nota-se que as áreas dos apartamentos de 1, 2 ou 3 suítes são diferentes nos diferentes empreendimentos. O fato do flat dos Jardins possuir os apartamentos com maiores áreas é, provavelmente o que o faz atender uma maior quantidade de hóspedes de longa estada, se comparado aos demais empreendimentos, além disso, possui o único apartamento com 3 suítes da rede, resultado da reforma de duas unidades, sendo uma de 1 suíte e uma de 2 suítes, feita por um proprietário, que na época não participava do *pool* hoteleiro.

Tabela 6 – Características dos empreendimentos George V Residence

Características	Flats George V					
	Jardins		Alto de Pinheiros		Itaim	
Localização	R. José Maria Lisboa		R. Roquete Pinto		R. Pedroso Alvarenga	
Total de apartamentos	50 apartamentos		78 apartamentos		84 apartamentos	
Apartamentos de 1 suíte	16 aptos	66 m ²	63 aptos	55 m ²	70 aptos	60 m ²
Apartamentos de 2 suítes	33 aptos	116 m ²	15 aptos	95 m ²	14 aptos	80 m ²
Apartamentos de 3 suítes	01 apto	182m ²	-	-	-	-
Total de apartamentos no pool	40 apartamentos		48 apartamentos		75 apartamentos	
% apartamentos no pool	80,00%		61,54%		89,29%	
Diferenciais de ambientação	1 suíte	2 e 3 suítes	1 suíte	2 suítes	1 suíte	2 suítes
Sala de estar / jantar	X	X	X	X	X	X
Lavabo	X	X				
Cozinha	X	X	X	X	X	X
Quarto	X	X	X	X	X	X
Closet			X	X	X	X
Banheiro privativo	X	X	X	X	X	X
Equipamentos de cozinha						
Fogão		X		X		X
Geladeira duplex		X		X		X
Forno de microondas		X		X		X
Lava-louças		X				
Utensílios domésticos		X		X		X
Internet banda larga nos aptos		X		X		X
CD Player nos apartamentos		X		X		X
Sauna seca		X		X		X
Sauna úmida				X		X
Piscina aquecida		X		X		X
Sala de ginástica		X		X		X
Business Center		¹		X		X
Sala de eventos				X		X

¹ O George V Jardins não possui um espaço específico para Business Center, mas conta com 1 computador conectado a internet em uma área junto ao restaurante, para uso dos hóspedes.

4.2.3 Desempenho dos produtos

O desempenho dos flats George V podem ser observados na Tabela 7.

Os dados apresentados para o empreendimento do Jardins consideram os indicadores dos 3 últimos anos, mas vale ressaltar, que por tratar-se de um empreendimento que está operando há 11 anos no mercado, sua inserção de mercado já foi consolidada, no entanto, é um empreendimento que tem passado por constantes atualizações, como reformas na área do restaurante para integrá-lo às áreas sociais, aumento de área da sala de ginástica e atualização dos equipamentos, disponibilidade de um computador ligado à internet para acesso dos hóspedes, para manter os padrões de qualidade e continuar apresentando indicadores semelhantes em todo seu ciclo operacional.

A disponibilização de dados do empreendimento de Alto de Pinheiros, embora o empreendimento tenha iniciado sua operação no final de 2000, foi de 2002 em

diante. Já o empreendimento do Itaim é apresentado com os dados desde sua data de inauguração, em abril de 2002 até os dias atuais.

Tabela 7 – Indicadores específicos dos flats George V Residence

Ano	Mês	George V Jardins			George V Alto de Pinheiros			George V Itaim		
		Occ(%)	ADR	RevPAR	Occ(%)	ADR	RevPAR	Occ(%)	ADR	RevPAR
2001	Janeiro	77,25%	R\$ 353	R\$ 273	N/D	N/D	N/D	N/E	N/E	N/E
	Fevereiro	74,44%	R\$ 342	R\$ 255	N/D	N/D	N/D	N/E	N/E	N/E
	Março	78,53%	R\$ 341	R\$ 268	N/D	N/D	N/D	N/E	N/E	N/E
	Abril	80,31%	R\$ 349	R\$ 280	N/D	N/D	N/D	N/E	N/E	N/E
	Maió	87,40%	R\$ 351	R\$ 307	N/D	N/D	N/D	N/E	N/E	N/E
	Junho	80,94%	R\$ 354	R\$ 287	N/D	N/D	N/D	N/E	N/E	N/E
	Julho	52,62%	R\$ 344	R\$ 181	N/D	N/D	N/D	N/E	N/E	N/E
	Agosto	67,74%	R\$ 376	R\$ 255	N/D	N/D	N/D	N/E	N/E	N/E
	Setembro	53,06%	R\$ 393	R\$ 209	N/D	N/D	N/D	N/E	N/E	N/E
	Outubro	64,72%	R\$ 380	R\$ 246	N/D	N/D	N/D	N/E	N/E	N/E
	Novembro	80,21%	R\$ 352	R\$ 282	N/D	N/D	N/D	N/E	N/E	N/E
	Dezembro	69,96%	R\$ 359	R\$ 251	N/D	N/D	N/D	N/E	N/E	N/E
	Média	72,27%	R\$ 358	R\$ 258						
2002	Janeiro	58,77%	R\$ 353	R\$ 207	38,54%	R\$ 295	R\$ 114	N/E	N/E	N/E
	Fevereiro	56,81%	R\$ 338	R\$ 192	33,68%	R\$ 294	R\$ 99	N/E	N/E	N/E
	Março	67,24%	R\$ 345	R\$ 232	44,81%	R\$ 281	R\$ 126	N/E	N/E	N/E
	Abril	50,21%	R\$ 332	R\$ 167	40,00%	R\$ 279	R\$ 112	8,29%	R\$ 218	R\$ 18
	Maió	38,71%	R\$ 360	R\$ 140	35,93%	R\$ 290	R\$ 104	18,42%	R\$ 210	R\$ 39
	Junho	43,13%	R\$ 326	R\$ 141	38,70%	R\$ 280	R\$ 108	39,63%	R\$ 233	R\$ 92
	Julho	72,08%	R\$ 296	R\$ 213	30,69%	R\$ 259	R\$ 80	43,32%	R\$ 225	R\$ 98
	Agosto	86,19%	R\$ 295	R\$ 254	51,57%	R\$ 229	R\$ 118	44,35%	R\$ 251	R\$ 111
	Setembro	77,92%	R\$ 310	R\$ 241	47,65%	R\$ 232	R\$ 111	46,03%	R\$ 225	R\$ 104
	Outubro	80,24%	R\$ 308	R\$ 247	55,68%	R\$ 204	R\$ 114	45,40%	R\$ 252	R\$ 115
	Novembro	85,96%	R\$ 312	R\$ 268	47,50%	R\$ 213	R\$ 101	70,67%	R\$ 212	R\$ 150
	Dezembro	67,20%	R\$ 285	R\$ 192	42,42%	R\$ 197	R\$ 84	49,49%	R\$ 213	R\$ 106
	Média	65,37%	R\$ 322	R\$ 208	42,26%	R\$ 254	R\$ 106	40,62%	R\$ 227	R\$ 92
2003	Janeiro	84,78%	R\$ 282	R\$ 239	51,12%	R\$ 189	R\$ 97	48,69%	R\$ 228	R\$ 111
	Fevereiro	91,18%	R\$ 271	R\$ 247	74,67%	R\$ 178	R\$ 133	74,74%	R\$ 229	R\$ 171
	Março	87,60%	R\$ 290	R\$ 254	81,81%	R\$ 179	R\$ 146	72,11%	R\$ 230	R\$ 166
	Abril	86,14%	R\$ 323	R\$ 278	71,11%	R\$ 197	R\$ 140	69,85%	R\$ 232	R\$ 162
	Maió	87,70%	R\$ 315	R\$ 276	61,25%	R\$ 199	R\$ 122	70,47%	R\$ 219	R\$ 154
	Junho	75,05%	R\$ 317	R\$ 238	68,79%	R\$ 193	R\$ 133	74,12%	R\$ 225	R\$ 167
	Julho	82,62%	R\$ 305	R\$ 252	62,18%	R\$ 192	R\$ 120	76,27%	R\$ 234	R\$ 179
	Agosto	89,72%	R\$ 307	R\$ 275	60,89%	R\$ 199	R\$ 121	84,07%	R\$ 215	R\$ 181
	Setembro	83,01%	R\$ 305	R\$ 254	65,68%	R\$ 199	R\$ 130	79,52%	R\$ 209	R\$ 166
	Outubro	84,57%	R\$ 314	R\$ 266	77,96%	R\$ 190	R\$ 148	69,31%	R\$ 218	R\$ 151
	Novembro	77,62%	R\$ 321	R\$ 250	81,04%	R\$ 190	R\$ 154	65,57%	R\$ 233	R\$ 153
	Média	84,54%	R\$ 305	R\$ 257	68,77%	R\$ 192	R\$ 131	71,34%	R\$ 225	R\$ 160

N/D: Dados não disponíveis

N/E: Empreendimento não inaugurado

Para efeito de análise, os empreendimentos serão estudados separadamente, comparados com os indicadores específicos apresentados pelos hotéis do mercado

luxo¹⁷, mesmos indicadores apresentados no comparativo com o desempenho do hotel Emiliano.

4.2.3.1 George V Jardins

Gráfico 4 – Evolução da taxa de ocupação George V Jardins x mercado luxo

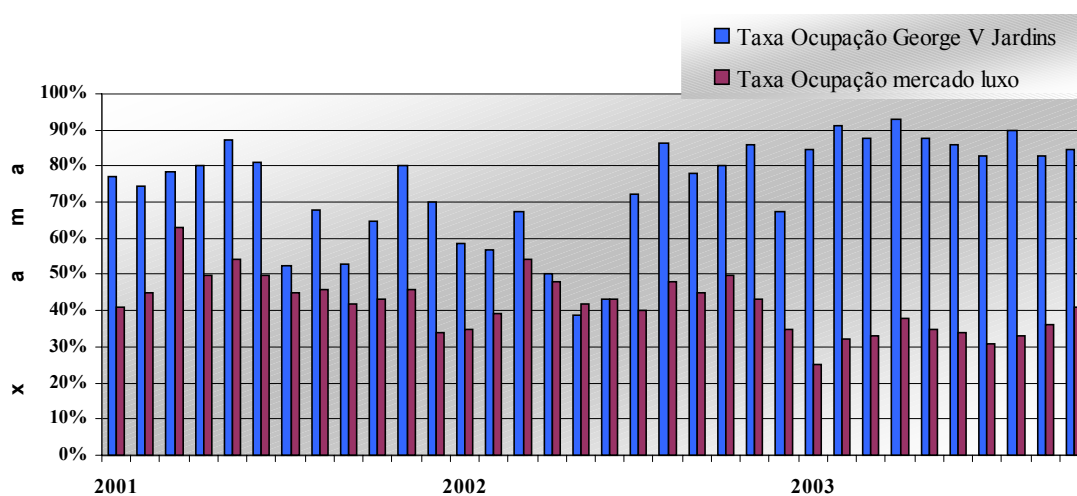
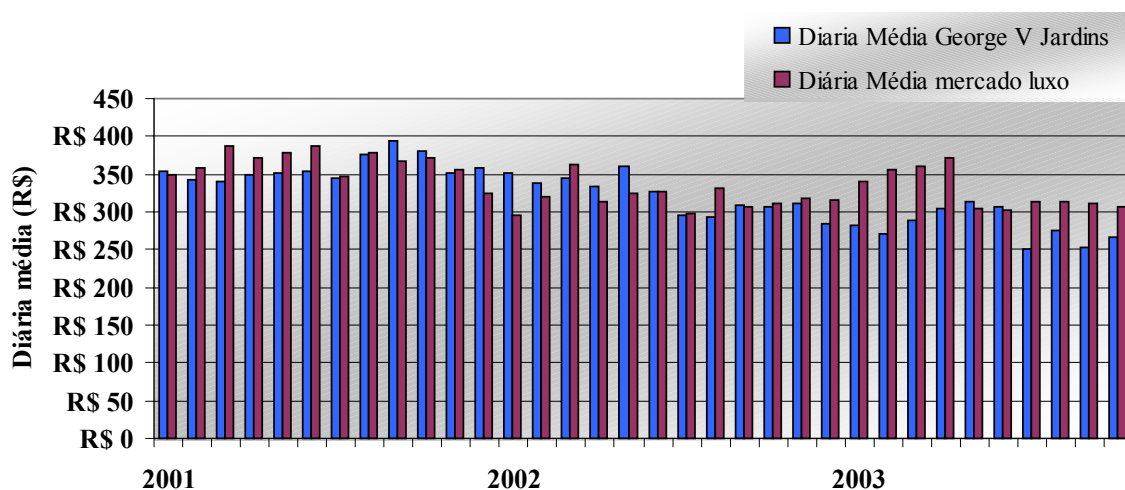
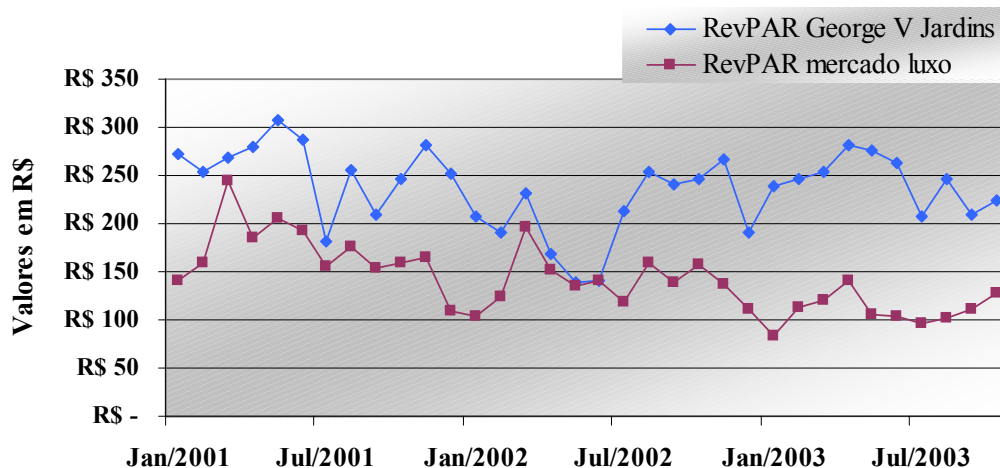


Gráfico 5 – Evolução da diária média George V Jardins x mercado luxo



¹⁷ Mercado de hotéis de luxo – São Paulo – Desempenho 2003 / BSH International – Pesquisa Direta

Gráfico 6 – Evolução da RevPAR George V x mercado luxo



Os gráficos 4, 5 e 6 mostram que as taxas de ocupação apresentadas pelo George V Jardins foram praticamente em todos os meses superiores às taxas de ocupação do mercado, apresentando à partir do 2º semestre de 2002 descolamentos muito grande, como o apresentado em janeiro de 2003, quando o mercado luxo apresentava 25% contra 84,78% do George V Jardins, enquanto as diárias médias apresentaram um equilíbrio maior. Como as diárias apresentaram-se de certa forma equilibradas, mas as taxas de ocupação do George V na maioria dos meses foi superior às do mercado, a RevPAR apenas em 6 meses distintos, no horizonte de 34 meses estudado, ficou próxima da RevPAR do mercado, porém, em nenhum momento foi inferior a RevPAR apresentada pelo mercado.

4.2.3.2 George V Alto de Pinheiros

Gráfico 7 –Evolução da taxa de ocupação George V Alto de Pinheiros x mercado luxo

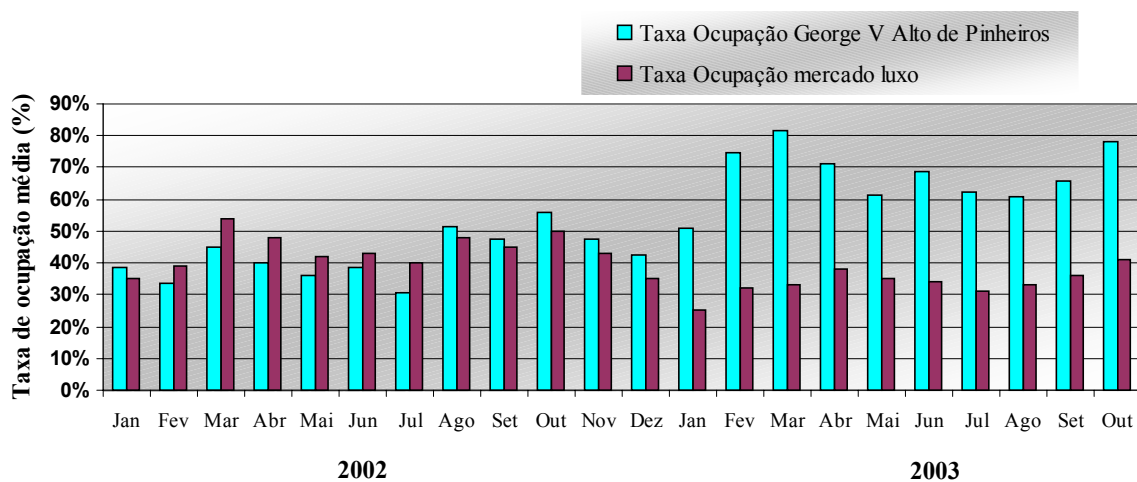


Gráfico 8 –Evolução da diária média George V Alto de Pinheiros x mercado luxo

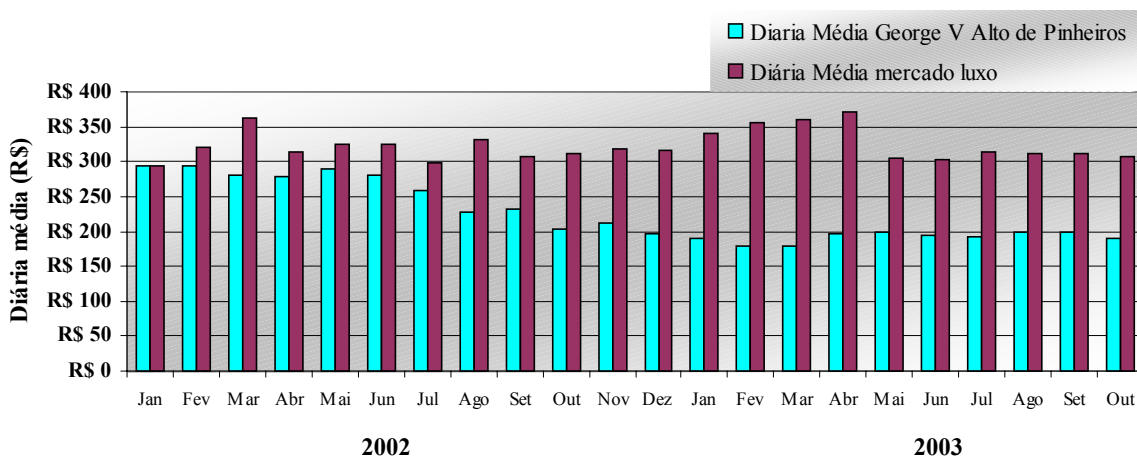
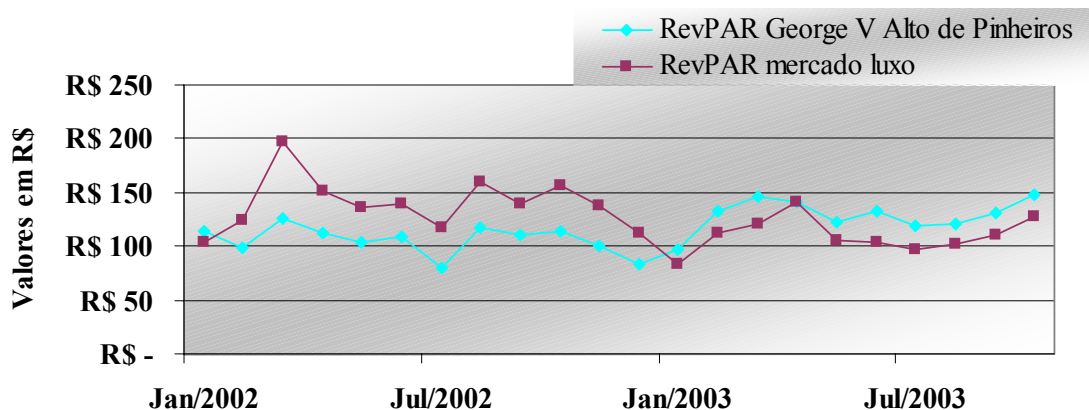


Gráfico 9 –Evolução da RevPAR George V Alto de Pinheiros x mercado luxo



Os gráficos 7, 8 e 9 mostram que o empreendimento de Alto de Pinheiros apresentava em 2002 taxas de ocupação próximas às apresentadas pelo mercado, enquanto as diárias praticadas iniciaram o ano de 2002 em patamares próximo de R\$300, terminando o ano próximas a R\$200, ou seja, bem abaixo das diárias praticadas pelo mercado. No entanto, esse ajuste de price point foi positivo para o empreendimento, que teve sua RevPAR apresentando-se durante todo o ano em patamares acima do mercado, contrariamente ao cenário do ano anterior, em que apresentou durante todo o ano sua RevPAR abaixo da RevPAR do mercado. Essa recuperação do ano de 2002 para o de 2003 deve-se também ao fato do empreendimento estar no seu 3º ano de operação, e, portanto ainda buscando inserção de mercado.

4.2.3.3 George V Itaim

Gráfico 10 – Evolução da taxa de ocupação George V Itaim x mercado luxo

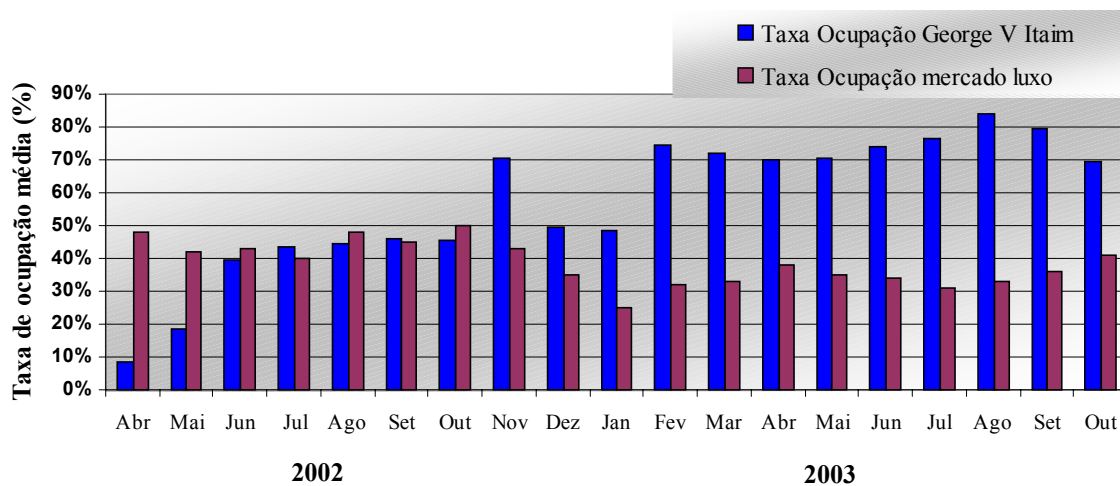


Gráfico 11 – Evolução da diária média George V Itaim x mercado luxo

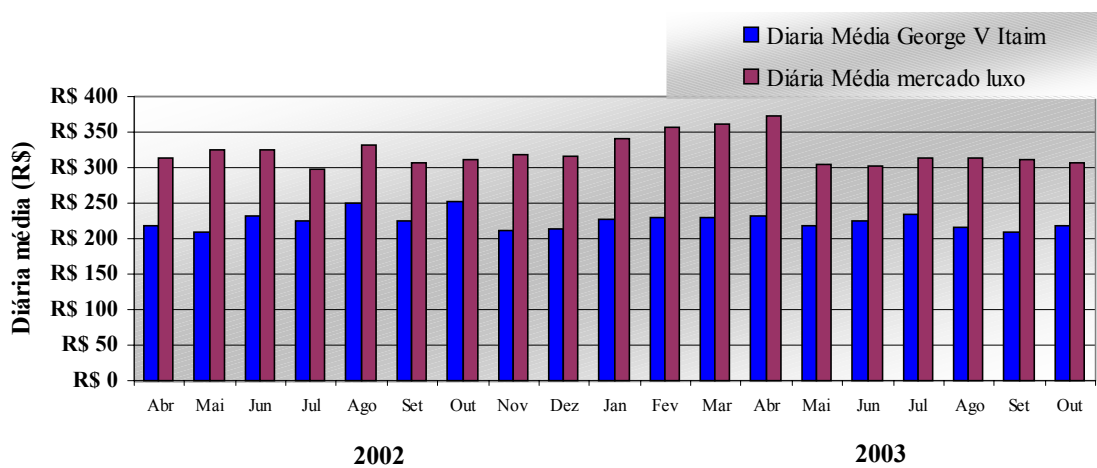
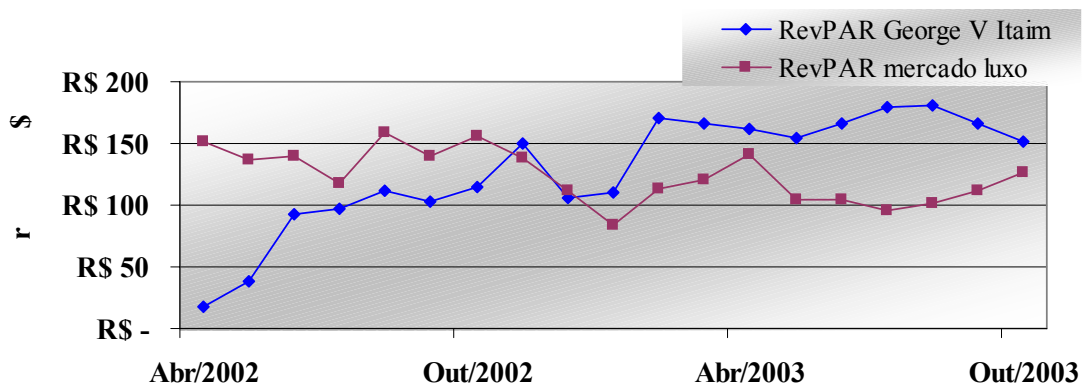


Gráfico 12 – Evolução da RevPAR George V Itaim x mercado luxo



Os gráficos 10 a 12 mostram a evolução dos indicadores específicos do empreendimento George V Itaim desde sua inauguração até os dias atuais e, nesse sentido, percebe-se claramente que a taxa de ocupação do empreendimento vem crescendo sem ter sofrido grandes variações de *price points* no decorrer dos seus 19 meses de operação, o que permitiu que, com menos de 1 ano de operação o empreendimento já apresentasse uma RevPAR superior à do mercado.

5 ANÁLISES DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados pelo hotel Emiliano e pelos flats George V tem em comum o fato de estarem apresentando indicadores de ocupação, diária média e RevPAR superiores aos mesmos indicadores apresentados pelo mercado luxo.

No caso do Emiliano, em seus primeiros seis meses de operação, em 2001, fechou o ano com uma ocupação média de 37,44%, enquanto o mercado apresentava uma ocupação média anual de 46,58%, e tem a evolução de seus indicadores crescente até hoje, contra o cenário de queda nas taxas de ocupação médias anuais do mercado. Já com relação às diárias médias, tanto a evolução das diárias do Emiliano quanto do mercado não sofreram alterações significativas de *price points*, porém, as diárias praticadas pelo Emiliano são em média 125% superiores às diárias praticadas pelo mercado, uma diferença significativa que reflete que os diferenciais apresentados pelo hotel são vistos pelo seu público alvo específico como diferenciais que tem um preço e que aceitam pagar esse preço, para usufruir do que o hotel oferece.

A RevPAR apresentada pelo Emiliano ilustra claramente a tendência de evolução dos indicadores deste hotel contrária à tendência do mercado, que teve sua RevPAR média anual em queda entre 2001 e 2003, enquanto o Emiliano apresentou crescimento em patamares bastante superiores aos do mercado.

Os empreendimentos George V apresentaram resultados distintos em função das diferentes fases do ciclo operacional em que encontram-se atualmente. O flat dos Jardins, por estar em operação há 11 anos já está na fase de regime, enquanto Alto de Pinheiros e Itaim estão no período de estabilização e, portanto, buscando fatia de mercado.

O George V Jardins apresentou os melhores resultados de ocupação, diária média e RevPAR, e isto deve-se ao fato de ser um empreendimento que já está há mais tempo no mercado, e portanto já tem seu público fiel, e ao fato da demanda por hospedagem para esse tipo de empreendimento, na região dos Jardins, ser maior que a oferta, fato que está levando a rede a inaugurar em janeiro de 2004 um outro empreendimento, com as mesmas características, no próprio bairro, para atender a essa demanda, pois em vários dias do mês o flat dos Jardins apresenta *over-booking* e é obrigado a direcionar hóspedes a seus outros empreendimentos.

O George V Alto de Pinheiros mostrou, no início de 2002, tanto taxas de ocupação quanto diárias médias abaixo das apresentadas pelo mercado. A partir do 2º semestre o empreendimento teve suas diárias médias ajustadas para baixo até atingir patamares próximos de R\$200 no final de 2002. Esse ajuste das diárias foi acompanhado do aumento da taxa de ocupação, que já no início de 2003 apresenta-se com um descolamento das taxas do mercado que tem se mantido até hoje e que reverteu o cenário de ter apresentado RevPAR em 2002 abaixo do mercado para apresentar em 2003, durante todo o ano, RevPAR em patamares superiores ao mercado.

Pelo cenário observado nos gráficos 7, 8 e 9 o empreendimento parece ter sido obrigado a ajustar seu *price point* para baixo para ganhar competitividade. Nesse caso, as diárias médias diminuíram, mas o ganho de ocupação compensou a perda de valor das diárias, já que a RevPAR média anual passou de R\$106 em 2002 para R\$129 em 2003.

O empreendimento do Itaim foi analisado desde sua inauguração, e pela evolução de sua taxa de ocupação verifica-se que após 8 meses de operação começou a apresentar taxas superiores às do mercado, e que em 2003 ficaram entre 70 e 80%, contra os 30 e 40% do mercado. Por outro lado, as diárias médias não sofreram alterações durante todo o período de operação, embora estejam em patamares inferiores ao do mercado, o que significa dizer que provavelmente o empreendimento está atingindo os resultados projetados durante a fase de planejamento, pois conseguiu manter a mesma diária desde sua abertura, com taxas de ocupação em evolução crescente atingindo em 2003 a média anual de 71,34%.

6 CONCLUSÕES

O mercado de São Paulo, conforme demonstrado no decorrer deste trabalho, encontra-se em seu pior momento, super-ofertado e com uma média de ocupação atingindo em 2003 a taxa mais baixa de sua história. Nesse cenário, em que hóspedes são disputados acirradamente e que a fidelização dos mesmos é uma conquista, alguns empreendimentos, caso do hotel Emiliano e dos flats da rede George V Residence, se destacam apresentando taxas de ocupação e praticando diárias médias superiores às médias de seus mercados, nesses casos, o mercado de hotéis da faixa top, ou mercado luxo.

A característica comum entre estes empreendimentos é o fato de, ao decidirem se inserir na faixa top do mercado, terem buscado, dentro dessa faixa, um nicho, com um público alvo específico, mal atendido pelos empreendimentos em operação no mercado.

A escolha desse público alvo específico possibilitou a esses empreendimentos formatar produtos direcionados para uma determinada demanda e, com isso, ter sua inserção no mercado iniciada em um cenário favorável, oposta ao cenário em que os empreendimentos da mesma faixa estavam inseridos, ou seja, enquanto o mercado amargava taxas de ocupação e diárias médias baixas, esses empreendimentos entraram praticando as diárias planejadas, em função dos atributos oferecidos pelos seus produtos, e encontraram, na demanda mal atendida para o qual foram projetados, uma demanda maior que a oferta de apartamentos que estavam inserindo. Um exemplo claro dessa demanda mal atendida é o novo empreendimento da rede George V, o George V Casa Branca, que está sendo implantado próximo ao George V Jardins para complementar a oferta de apartamentos para executivos que vem à cidade a negócios na região.

O sucesso do Emiliano também mostrou que a entrada de outros empreendimentos similares para atender um público alvo específico, caso dos hotéis Unique e, mais recentemente, do Fasano, tem buscado essa demanda por hotéis específicos que existe na cidade, ainda que a estrutura da oferta e da demanda da cidade mostrem que a oferta na faixa de hotéis top pareça estar saturada.

Percebe-se, portanto, que a formatação responsável de empreendimentos hoteleiros, decididas à partir de análises do mercado e da oferta competitiva e do conhecimento profundo de um público alvo específico, é capaz de, mesmo em um mercado superofertado como o de São Paulo, proporcionar níveis de inserção acima das médias do mercado.

Vale ressaltar que este trabalho analisou os níveis de inserção de mercado do hotel Emiliano e dos flats George V, comparando-os com os níveis médios do mercado, porém, não considerou os custos operacionais envolvidos nas suas operações específicas, ou ainda o nível de investimentos demandado por cada empreendimento. Nesse sentido, trabalhos futuros, que analisem esses aspectos, poderão proporcionar análises da qualidade dos investimentos e a verificação se os padrões econômicos pretendidos, na fase de planejamento desses empreendimentos, estão sendo atingidos.

7 BIBLIOGRAFIA

PANORAMA SETORIAL. **A indústria hoteleira.** São Paulo: Gazeta Mercantil, 1999. 175p. v.1.

ASMUSSEN,M.W.; ROCHA,R.M.; PETROLA JR.,Y. **O setor hoteleiro em São Paulo: origem, panorama atual e perspectivas de comportamento.** São Paulo: EPUSP, 2002. 104p.

ASMUSSEN,M.W. **HOSPEDAGEM Evolução dos indicadores na hotelaria moderna.** Disponível em : <<http://www.asmussenseassociados.com.br>> Data de acesso: 03 de nov. 2003.

ASMUSSEN & ASSOCIADOS. **Survey São Paulo 2002.** Disponível em : <<http://www.asmussenseassociados.com.br>> Data de acesso: 03 de nov. 2003.

ROCHA LIMA JUNIOR, J. **Arbitragem de valor de hotéis.** São Paulo: EPUSP, 2000. (Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/267).

_____. **Fundos de Investimento Imobiliário e títulos de investimento de base imobiliária.** São Paulo: PCC/EPUSP, 1994. 33p. (Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/130).

MONETTI, E. **Análise de Riscos do Investimento em Shopping Centers.** São Paulo: 1996. 261p. Tese (Doutorado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

CONLEY,C. **The Rebel Rules: Daring to be yourself in business.** New York: Fireside, 2001. 287p.

_____. **The Secrets to Boutique Success: How Boutique Hotels Are Revolutionizing the Hospitality Industry**. San Francisco: Joie de Vivre, sem data. 23 p.

SCHRAGER, I. Ian Schrage's vision statement. Disponível em: <<http://www.ianschragerhotels.com>>. Data de acesso: 04 de set. 2003.

JOIE DE VIVRE HOSPITALITY. Disponível em: <<http://www.jdvhospitality.com>>. Data de acesso: 04 de set. 2003.

EMILIANO. Disponível em: <<http://www.emiliano.com.br>>. Data de acesso: 09 de nov. 2003.

GEORGE V RESIDENCE. Disponível em: <<http://www.george-v.com.br>>. Data de acesso: 09 de nov. 2003.