

ESTUDOS DA COMPETITIVIDADE DO TURISMO BRASILEIRO



SERVIÇOS DE HOSPEDAGEM

PRESIDENTE DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

Luiz Inácio Lula da Silva

MINISTRO DO TURISMO

Walfrido dos Mares Guia

SECRETÁRIO EXECUTIVO

Márcio Favilla Lucca de Paula

SECRETÁRIA NACIONAL DE PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DO TURISMO

Maria Luisa Campos Machado Leal

SECRETÁRIO NACIONAL DE POLÍTICAS DE TURISMO

Airton Nogueira Pereira Junior

DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Pedro Gabriel Wendler

COORDENAÇÃO-GERAL DE RELAÇÕES MULTILATERAIS

Fernanda Maciel Mamar Aragão Carneiro

COORDENAÇÃO-GERAL DE RELAÇÕES SUL-AMERICANAS

Patric Krahl

GESTÃO TÉCNICA

Adriane Correia de Souza

Camila de Moraes Tiussu

Clarice Mosele

CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS

Lucia Carvalho Pinto de Melo

Presidenta

Lélio Fellows Filho

Chefe da Assessoria Técnica

COORDENADORES RESPONSÁVEIS

Luciano Coutinho

Fernando Sarti

Universidade de Campinas - NEIT/UNICAMP

APRESENTAÇÃO

Nos últimos quatro anos, o turismo brasileiro vem respondendo aos desafios representados pelas metas do Plano Nacional do Turismo. Governo Federal, empresários, terceiro setor, estados e municípios trabalharam juntos para colocar em prática uma nova política para o turismo. Pela primeira vez na história, o turismo tornou-se prioridade de Governo, com resultados positivos para a economia e o desenvolvimento social do País.

O Ministério do Turismo contabiliza muitas vitórias conquistadas: a ampliação da oferta de roteiros turísticos de qualidade; aumento dos desembarques nacionais; incremento no número de estrangeiros visitando o País; aumento dos investimentos diretos; elevação na entrada de divisas e geração de renda e empregos para os brasileiros.

No entanto, algumas reflexões se impõem sobre o futuro do turismo brasileiro. Um mundo cada vez mais dinâmico e competitivo e as transformações da economia mundial trazem novas e desafiadoras exigências para todos, sem exceção. Dentre elas, a de que é necessário assegurar os interesses nacionais e um desenvolvimento sustentado e sustentável. Como fazer isso em longo prazo? E mais: qual o padrão de concorrência vigente no mercado internacional; qual estratégia o turismo brasileiro deve assumir para competir; qual o melhor modelo de desenvolvimento para o turismo no País; quais as oportunidades estão colocadas para as empresas brasileiras e, ao mesmo tempo, que ameaças existem para elas nesse mercado? Finalmente, o desafio maior: como promover uma inserção ativa e competitiva do turismo brasileiro na economia mundial?

Buscando analisar esse cenário e encontrar respostas aos desafios que ele coloca, o Ministério do Turismo realizou um trabalho junto com o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE), que resultou neste rico material. Os Estudos de Competitividade e Estratégia Comercial reúnem o trabalho de grandes especialistas de vários centros de pesquisa do Brasil.

Os Estudos foram idealizados com o objetivo de incentivar o debate sobre os rumos do turismo brasileiro, considerando seus principais aspectos e segmentos. O Brasil é aqui comparado com casos internacionais de sucesso para fazer face aos desafios que se põem: as novas tecnologias, as alianças estratégicas, fusões, aquisições e o processo de concentração, o fortalecimento e a internacionalização de nossas empresas, a sustentabilidade ambiental e a preservação das culturas locais.

O Ministério do Turismo convida todos os agentes do setor a uma ampla discussão para a construção coletiva e democrática de um futuro Programa de Competitividade Para o Turismo Brasileiro. As bases para este futuro sustentado estão aqui, nestes Estudos de Competitividade e Estratégia Comercial para o Turismo.

Walfrido dos Mares Guia
Ministro do Turismo

NOTA:

O presente documento é propriedade do Governo Federal e é disponibilizado gratuitamente para avaliação dos profissionais do turismo brasileiro. Seu objetivo é ampliar o debate nacional sobre o futuro do setor, assim como de fomentar a pesquisa nesse campo do conhecimento, consistindo numa *versão preliminar*, que deverá sofrer alterações ao longo do primeiro semestre de 2007, incorporando sugestões e críticas a partir de debates com agentes selecionados do turismo brasileiro. Seu conteúdo não representa a posição oficial do Ministério do Turismo, sendo de inteira responsabilidade de seus autores.

Índice

1. Introdução.....	4
1.1) Objetivo.....	4
1.2) Breve nota histórica.....	4
2) Caracterização Geral.....	6
2.1) Importância do setor na cadeia do turismo.....	6
2.1.1) Dimensão econômica do setor de hospedagem.....	8
2.1.2 A importância da qualidade dos serviços e os efeitos da avaliação subjetiva do setor de meios de hospedagem por parte dos hóspedes.....	12
2.1.3) A questão da classificação oficial dos meios de hospedagem como elemento de sinalização.....	14
2.2) Descrição dos principais segmentos, atividades e serviços.....	16
2.3) Padrão de investimentos e forma de operação dos empreendimentos: propriedade direta, franquias, contratos para administração.....	23
2.4) Investimentos no setor de hotelaria no Brasil: evolução no período recente e tendências.....	28
2.5) Grau de concentração e padrão de concorrência.....	37
2.6) Principais players e estratégias.....	40
3) Tendências e players internacionais.....	44
4) Evolução recente da capacidade competitiva no Brasil.....	48
4.1) Desempenho.....	48
4.2) Eficiência e capacitação.....	51
5) Determinantes da competitividade no setor.....	56
5.1) Determinantes empresariais.....	56
5.2) Determinantes estruturais e sistêmicos.....	57
5.3) Relações na cadeia produtiva.....	62
6) Relações institucionais públicas e privadas.....	63
6.1) Efeitos de regulamentação e tributação.....	63
6.2) Associações privadas no setor de meios de hospedagem.....	65
7) Impactos econômico-sociais e ambientais do setor.....	66
8) Proposição de políticas públicas para o setor.....	69
Referências Bibliográficas.....	75

Índice de tabelas e figuras

Tabela 1 – Chegada de turistas internacionais (milhões).....	7
Figura 1 – A cadeia do turismo.....	7
Tabela 2 – Turismo receptivo: forma de organização da viagem (%).....	8
Tabela 3 – Dados da matriz de contabilidade social do setor de turismo (2002).....	9
Tabela 4 – Participação do setor de hospedagem na economia brasileira.....	10
Tabela 5 – Dados selecionados do setor de hospedagem (2003).....	10
Tabela 6 – Alojamento utilizado por turistas estrangeiros no Brasil (%).....	11
Tabela 7 – Tipo de hospedagem da principal viagem doméstica (%).....	11
Tabela 8 – Meio de comunicação que influenciou a decisão de viagem (%).....	13
Tabela 9 – Motivação da viagem dos turistas internacionais que visitaram o Brasil (%).....	20
Tabela 10 – Motivação da viagem dos turistas domésticos (%).....	20
Tabela 11 – Gasto médio per capita por motivação da viagem dos turistas internacionais que visitaram o Brasil (US\$).....	21
Tabela 12 – Composição da demanda por origem dos hóspedes - Brasil.....	22
Tabela 13: Participação do Fundo Geral de Turismo (Fungetur) no valor dos projetos de investimentos que solicitaram financiamento desta fonte e foram aprovados pelo Governo Federal, 1976-2000.....	30
Tabela 14: Desembolsos do sistema BNDES ao setor de turismo (em R\$ mil).....	32
Tabela 15: Estimativas de investimentos privados no setor de meios de hospedagem na Região Nordeste até o ano de 2008.....	36
Tabela 16 – Dados selecionados sobre o setor de hospedagem.....	37
Tabela 17 – Indicadores de concentração econômica em relação à variável pessoal ocupado (%).....	38
Tabela 18 – Maiores redes hoteleiras em operação no Brasil, de acordo com o número de acomodações (2004).....	41
Tabela 19 – Lucro das maiores empresas hoteleiras do Brasil (R\$ mil).....	44
Tabela 20 – Maiores redes hoteleiras em operação em 2005.....	46
Tabela 21 – Evolução da taxa de ocupação hoteleira (%).....	48
Tabela 22 – Indicadores de desempenho do setor hoteleiro.....	49
Tabela 23 – Evolução da diária média (R\$).....	49
Tabela 24 – Resultado operacional – Hotelaria (R\$ mil de 2002 por apartamento disponível).....	50
Tabela 25 – Distribuição dos ocupados no setor de hospedagem segundo a posição na ocupação - 2004.....	53
Tabela 26 – Distribuição dos ocupados no setor de hospedagem segundo o grau de instrução - 2004.....	53
Tabela 27 – Distribuição dos ocupados no setor de hospedagem segundo o rendimento - 2004.....	53
Tabela 28 – Diária média de hotéis de categoria luxo.....	54
Tabela 29 – Multiplicadores do setor de meios de hospedagem, por região.....	67
Tabela 30 – Percentual dos impactos de gastos no setor de meios de hospedagem retidos dentro da própria região (%).....	67

Serviços de Hospedagem

1. Introdução

1.1) Objetivo

O objetivo desta Nota Técnica é apresentar os resultados do trabalho de pesquisa sobre a competitividade do segmento de serviços de hospedagem no Brasil. Inicialmente é apresentada uma caracterização geral do setor e das condições de competitividade atuais. A seguir, são analisados os principais determinantes da competitividade, com o objetivo de compilar elementos que sirvam para nortear ações privadas e de políticas públicas para a hotelaria brasileira. Ao final é apresentada uma matriz de recomendações que apresenta, de maneira sumarizada, as principais ações sugeridas aos atores envolvidos na operação do setor de meios de hospedagem a partir dos resultados da pesquisa.

1.2) Breve nota histórica

Historicamente, o surgimento dos serviços de hospedagem está associado às necessidades de abrigos das pessoas em deslocamento. Desde a época do Império Romano, pequenas hospedarias e pousadas ofereciam instalações para os viajantes descansarem ao longo de seu trajeto. O desenvolvimento comercial dos empreendimentos de hospedagem ganha impulso por volta dos séculos XVII e XVIII na Europa, quando surgem estabelecimentos que podem ser considerados o embrião do atual modelo de hotéis. Nos Estados Unidos, na metade do século XIX, são inaugurados hotéis que passam a oferecer aos hóspedes uma série de facilidades adicionais, com o objetivo de ampliar o conforto e diferenciar o empreendimento em relação aos concorrentes.

Em meados do século XX surgem as primeiras redes hoteleiras com atuação internacional, algumas originadas de empreendimentos familiares. Conforme destacado adiante, a partir dos anos 1970 acelera-se o movimento de fusões e aquisições no setor, bem como amplia-se a internacionalização dos principais grupos em busca de novos mercados em países emergentes no

turismo mundial. Em um contexto de concorrência global, atualmente o setor de hospedagem, com destaque para as grandes redes, incorpora rapidamente as inovações tecnológicas de forma a melhorar a competitividade das empresas, com intuito de ampliar a participação no mercado turístico, em franca expansão nos últimos tempos.

No Brasil, o final do século XIX e as primeiras décadas do século XX marcaram o surgimento dos primeiros hotéis de luxo em São Paulo e no Rio de Janeiro, muitos pertencentes a grupos familiares, como o Hotel Copacabana Palace. Com a proibição dos jogos e azar no país, por volta de 1940, a construção de hotéis imponentes e luxuosos tornou-se menos lucrativa, e os empreendimentos começaram a seguir o padrão de verticalização nos grandes centros urbanos. O crescimento foi menos intenso até o início dos anos 1970, quando programas de financiamento do BNDES e o Fungetur estimularam o desenvolvimento da hotelaria doméstica. Além disso, o acentuado crescimento da renda e os investimentos em infra-estrutura indicavam aumento da demanda por serviços turísticos. Este cenário favorável estimulou a entrada de grandes cadeias estrangeiras no país, inicialmente nas grandes cidades do Rio de Janeiro e São Paulo.

De acordo com os últimos parágrafos, os investimentos em hotelaria no Brasil se concentravam nos grandes centros urbanos do Sudeste e em algumas estâncias hidrominerais. O potencial turístico da Região Nordeste demorou a ser explorado. Conforme Rosa e Tavares (2002), ao final dos anos 1970, a capacidade de receber turistas em Recife era idêntica a de Poços de Caldas, enquanto a estrutura receptiva de Natal comportava menos visitantes que o parque turístico da pequena cidade de Águas de Lindóia, localizada no interior de São Paulo.

A instabilidade econômica dos anos 1980 teve impactos negativos sobre o setor de turismo brasileiro, causando queda na demanda por este tipo de serviço e conseqüente redução dos investimentos no setor. O início dos anos 1990, por sua vez, foi marcado pela retomada dos investimentos das redes

internacionais no Brasil, estimuladas, por um lado, pelo acirramento da competição global, e por outro lado, pela intensificação do processo de abertura e a posterior estabilização da economia brasileira, que sinalizavam o crescimento da demanda turística em nosso país. Neste período destaca-se também o crescimento vertiginoso do segmento de *flats*, amparado por expectativas de retorno bastante otimistas e por brechas na legislação sobre a exploração econômica destes empreendimentos como meios de hospedagem.

Atualmente, a presença das empresas estrangeiras no setor é bastante significativa. Verifica-se também que em alguns segmentos, como os hotéis *resort* e os *flats* em determinadas cidades, há um excesso de oferta de unidades habitacionais (UHs). Conseqüentemente, há queixas por parte de empresários acerca da baixa taxa de ocupação e da impossibilidade de ajustar as diárias às necessidades operacionais dos empreendimentos. Não obstante, verifica-se investimentos em ampliação da oferta em vários segmentos do setor, conforme destacado adiante.

2) Caracterização Geral

2.1) Importância do setor na cadeia do turismo

Os inúmeros trabalhos desenvolvidos pela Organização Mundial do Turismo (World Travel Organization - WTO) mostram como a importância econômica e social do setor de turismo tem crescido de maneira expressiva desde o final da Segunda Guerra Mundial. Inúmeros fatores contribuíram para este resultado, com destaque para o desenvolvimento dos meios de transporte e comunicação, o crescimento da renda familiar e os investimentos feitos com o intuito de melhorar a infra-estrutura associada ao provimento de serviços turísticos em inúmeros países. Conforme mostram os dados da tabela 1, nos últimos 10 anos a chegada de turistas internacionais em todo o mundo cresceu aproximadamente 50,2%. De forma a acompanhar esta tendência, o setor de serviços de hospedagem apresentou um alto grau de evolução, tanto no que se refere à expansão física e geográfica de atuação, como também nos aspectos organizacionais das empresas.

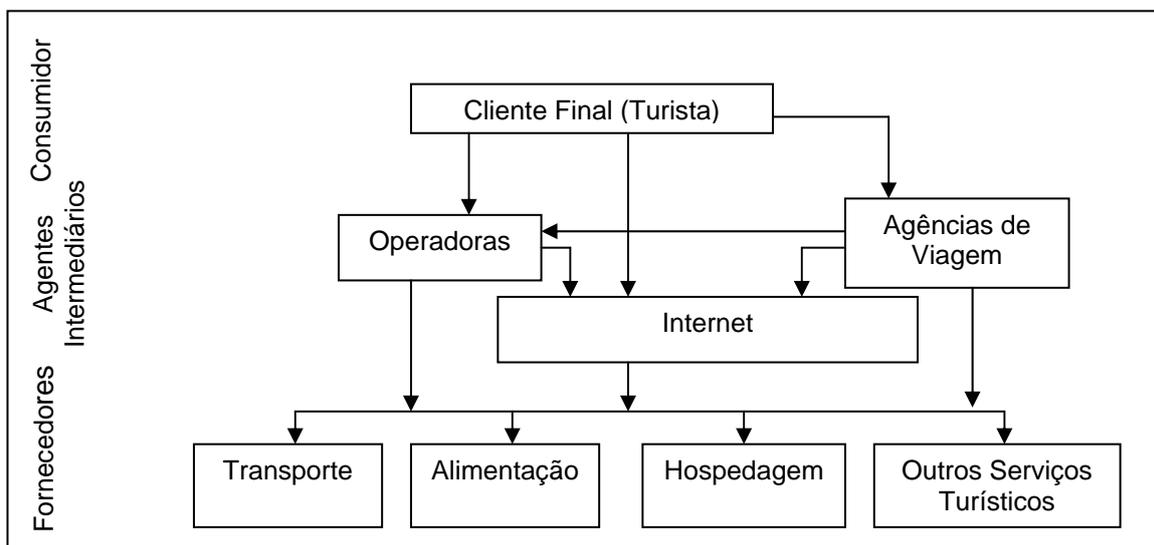
Tabela 1 – Chegada de turistas internacionais (milhões).

Período	1995	2004	2005	Variação % (1995-2005)	Variação % (2004-2005)
Brasil	2,0	4,8	5,4	170,0	12,5
Mundo	538,0	766,0	808,0	50,2	5,5
Europa	309,0	425,6	443,9	43,7	4,3
Ásia e pacífico	85,0	145,4	156,2	83,8	7,4
Américas	109,0	125,8	133,1	22,1	5,8
América do Sul	12,0	16,0	18,0	50,0	12,5
África	20,0	33,3	36,7	83,5	10,2
Oriente Médio	14,0	35,9	38,4	174,3	7,0

Fonte: WTO (2006).

A figura 1 representa de maneira simplificada a cadeia do setor de turismo, em que verificamos o setor de hospedagem como um dos fornecedores do produto turístico. As atividades relacionadas ao setor de hospedagem compõem peças-chave nesta cadeia sob dois aspectos fundamentais. Por um lado, destacam-se por seu peso econômico e seus encadeamentos setoriais, cujos impactos fazem-se sentir em vários setores da economia. Sobre este aspecto, nos últimos anos foram desenvolvidos inúmeros trabalhos¹ procurando quantificar e também qualificar o peso econômico do setor de meios de hospedagem

Figura 1 – A cadeia do turismo.



Fonte: Tomelin e Teixeira (2005).

Por outro lado, os serviços de hospedagem apresentam caráter inerentemente pessoal e devem fornecer aos turistas hospitalidade e eficiência,

¹ Ver, por exemplo, Fipe-Embratur (2006), Arbache et al. (2004) e Casimiro e Guilhoto (2003).

entre outros fatores que podem afetar a avaliação dos indivíduos sobre o local que se visita e uma eventual decisão de retornar ao país ou recomendá-lo a outras pessoas em seus locais de origem. De fato, recentemente cresceu a importância dos investimentos em serviços pessoais com o intuito de elevar a satisfação do turista e estabelecer, de certa forma, relações de confiança entre este e a estrutura receptiva de determinado local.²

Nos moldes tradicionais da cadeia (relação cliente - agente intermediário - fornecedor) destacam-se a atuação das empresas do setor de hospedagem em conjunto com operadoras, agências de viagens e receptivos, locadoras de automóveis, restaurantes, empresas associadas à produção cultural e companhias aéreas, de forma a oferecer opções de pacotes, diversidade de atrações, serviços diferenciados, dentre outros produtos. Atualmente, porém, além da importância da qualidade do serviço prestado como fator competitivo diferenciador, os investimentos em tecnologias de informação são fundamentais, principalmente no que se refere à atração de turistas independentes. A possibilidade de pesquisar e contratar os serviços diretamente com a empresa, em vez de contratar agências de viagem e operadoras, tende a ser valorizada pelos turistas, destacadamente os estrangeiros, conforme os dados da tabela 2.

Tabela 2 – Turismo receptivo: forma de organização da viagem (%).

Forma de organização	1997	1999	2001	2002	2003
Não organizada por agência	67,4	81,9	78,3	77,0	76,8
Organizada por agência	32,6	18,1	21,7	23,0	23,2

Fonte: Ministério do Turismo. Estudo da Demanda Turística Internacional (vários números).

2.1.1) Dimensão econômica do setor de hospedagem

Retomando a questão da dimensão econômica do setor de hospedagem, Arbache et al. (2004), utilizando dados de diversas fontes oficiais, como as Contas Nacionais, a PNAD e os estudos sobre a Conta Satélite do Turismo, estimaram a Matriz de Contabilidade Social do Turismo para a economia

² Vários trabalhos buscam avaliar e até mesmo quantificar a importância, como fator competitivo, da confiança que o turista deposita nas empresas associadas ao turismo, como por exemplo CHI (2005).

brasileira em 2002. Os dados apresentados na tabela 3 indicam uma participação de 5,6% do turismo no PIB do Brasil, relativamente baixa se comparada a outros países. Não obstante, deve-se ressaltar que o peso do turismo no PIB é maior que seu peso na produção total, sugerindo que o setor apresenta maior capacidade de geração de valor em comparação com os demais setores. Adicionalmente, este resultado é obtido com apenas 0,2% do investimento privado da economia.

Tabela 3 – Dados da matriz de contabilidade social do setor de turismo (2002).

Indicador	Brasil	Turismo	(%)
Produção Total	2.543.258,9	109.853,9	4,3
PIB	1.395.209,5	77.575,2	5,6
Impostos Indiretos	161.470,7	8.582,4	5,3
Investimento Privado	237.059,1	398,0	0,2
Recebimento de divisas	196.353,8	7.768,1	3,9

(*) R\$ milhões de 2002.

Fonte: Arbache et al. (2004).

Neste mesmo estudo estimou-se a contribuição dos sub-setores do turismo para o total da atividade turística, sendo a atividade hoteleira responsável por 12,0% do PIB do turismo no Brasil e 0,7% do PIB total. Casimiro e Guilhoto (2003), utilizando metodologia distinta, o que impede a comparação direta dos dados com o trabalho anterior, estimaram a participação do setor de hospedagem no valor adicionado do turismo para o ano de 1999. Os resultados indicam participação de 10,2% no valor adicionado do turismo e 0,8% no valor adicionado no Brasil.

A tabela 4 apresenta os dados do Cadastro de Empresas do IBGE. Nesta pesquisa, as empresas de hospedagem representam 5,0% do total das empresas do setor de turismo e 0,6% do total das empresas do Brasil. Do ponto de vista do pessoal ocupado, os dados indicam uma característica particular das empresas do setor de hospedagem: o serviço oferecido é intensivo em mão-de-obra e com padrão de remuneração baixo. As empresas respondem por 8,1% do pessoal ocupado no turismo e 0,7% na economia brasileira, enquanto os salários correspondem a 6,6% do setor de turismo e apenas 0,4% da economia brasileira.

Tabela 4 – Participação do setor de hospedagem na economia brasileira.

Variável	Total da Economia	Total das atividades relacionadas ao turismo	Hotéis e outros tipos de alojamento	Participação turismo na economia (%)	Participação alojamento no turismo (%)	Participação alojamento na economia (%)
Empresas e outras organizações	5.185.573	598.424	29.823	11,5	5,0	0,6
Pessoal ocupado em 31.12. 2003	35.674.496	3.131.069	253.360	8,8	8,1	0,7
Salários e outras remunerações (1 000 R\$)	340.789.684	20.513.409	1.359.658	6,0	6,6	0,4

Fonte: IBGE – Cadastro Central de Empresas 2003.

Tomando como referência a Pesquisa Anual de Serviços (PAS), encontramos resultados bastante similares em relação às variáveis número de empresas, pessoal ocupado e gastos com pessoal em comparação com o Cadastro Central de Empresas. Em relação às variáveis valor da produção e valor adicionado, o setor de meio de hospedagem contribui de forma relativamente importante com setor de turismo como um todo. É interessante notar que o valor adicionado pelas empresas de alojamento representa uma parcela maior no total das atividades do turismo (5,8%) *vis-a-vis* o valor bruto da produção (5,4%), sugerindo uma capacidade de geração de valor de relativo potencial, a qual deve ser levada em consideração quando da formulação de políticas para o setor de turismo.

Tabela 5 – Dados selecionados do setor de hospedagem (2003).

Variável	Total das empresas do setor de turismo	Serviços de alojamento	Participação dos serviços de alojamento no total do turismo
Número de Empresas	389.515	22.563	5,8
Pessoas Ocupadas	2.538.165	235.436	9,3
Receita Operacional Líquida	97.655.829	5.569.021	5,7
Valor Bruto da Produção	99.972.105	5.431.939	5,4
Consumo Intermediário	52.558.617	2.687.238	5,1
Valor Adicionado	47.413.488	2.744.701	5,8
Gastos com Pessoal	28.163.175	2.065.026	7,3

Fonte: IBGE – Pesquisa Anual de Serviços 2003.

Apesar de sua importância econômica para o setor de turismo como um todo, os dados da pesquisa sobre a Demanda Turística Internacional, apresentados na tabela 6, revelam que tem havido uma redução na utilização dos hotéis como meio de alojamento por parte dos turistas estrangeiros. Entre 2000 e 2003 houve queda de 12,5% na utilização de hotéis, além de sensíveis quedas no uso de camping e outros meios de acomodação, ao passo que cresceu significativamente a utilização de imóveis próprios ou alugados, bem como a utilização de casas de amigos e parentes. Estes resultados têm importantes conseqüências sobre a viabilidade dos empreendimentos hoteleiros.

Tabela 6 - Alojamento utilizado por turistas estrangeiros no Brasil (%).

TIPO DE ALOJAMENTO UTILIZADO	ANO				Variação 2000-2003 (%)
	2000	2001	2002	2003	
Hotel	72,8	69,8	67,0	63,7	-12,5
Casa de amigos / Parentes	16,9	19,8	22,3	24,0	42,0
Apartamento / Casa Alugada	3,2	6,6	4,0	5,1	59,4
Apartamento / Casa Própria	1,9	1,9	3,8	5,4	184,2
Camping	1,5	0,2	0,5	0,6	-60,0
Outros	3,7	1,7	2,3	1,2	-67,6

Fonte: Ministério do Turismo. Estudo da Demanda Turística Internacional (vários números).

Por outro lado, no que se refere ao turismo doméstico, no período 2002-2006 houve aumento de 20% na utilização de hotéis e pousadas como meio de alojamento principal, indicando melhoria na qualidade das viagens domésticas. Neste período observa-se também a redução na utilização de casas de amigos ou parentes, principal meio de hospedagem de turistas que viajam dentro do Brasil, geralmente associado à preponderância do fator visita a parentes e amigos como vetor do turismo de lazer doméstico.

Tabela 7 - Tipo de hospedagem da principal viagem doméstica (%).

TIPO DE ALOJAMENTO UTILIZADO	ANO		Variação 2002-2006 (%)
	2002	2006	
Hotel	24,0	28,8	20,0
Casa de amigos / Parentes	59,8	54,6	-8,7
Apartamento / Casa Alugada	5,9	6,5	10,2
Apartamento / Casa Própria	5,1	4,8	-5,9
Outros	5,2	5,3	1,9

Fonte: FIPE/Embratur. Caracterização e dimensionamento do turismo doméstico no Brasil.

2.1.2 A importância da qualidade dos serviços e os efeitos da avaliação subjetiva do setor de meios de hospedagem por parte dos hóspedes

Neste ponto será discutida brevemente a questão da importância da qualidade do serviço fornecido pelos hotéis. Diversos estudos³ ressaltam a importância da qualidade do serviço prestado aos hóspedes como fator competitivo no setor de hospedagem. De fato, diferentemente do “produto” turístico “destino”, para o qual existem diversos mecanismos de divulgação e avaliação, como por exemplo o tipo de programa turístico oferecido, fotos, dados sobre condições de acesso, facilidades existentes, disponibilidade de meios de acomodação, entre outros, para um hotel tais mecanismos de divulgação ou semelhantes se mostram menos eficientes.

Em virtude de somente averiguar a qualidade do serviço hoteleiro após “consumir o serviço”, os consumidores tendem a realizar uma pesquisa mais acurada sobre a qualidade dos meios de hospedagem com o intuito de minimizar o risco de pagar por um serviço que frustrasse suas expectativas iniciais. A intangibilidade dos serviços pessoais e o caráter subjetivo da avaliação tornam fundamental o investimento em elementos que sensibilizem o hóspede, de maneira a satisfazer seus anseios em relação ao padrão de atendimento dos meios de hospedagem em geral.

Além dos referidos estudos citados em nota do parágrafo acima, é possível visualizar a importância da avaliação individual como mecanismo de divulgação da qualidade do produto turístico a partir dos dados da tabela 8. A preponderância do fator “informação de amigos” como meio de comunicação que influenciou a decisão dos turistas internacionais que visitaram o Brasil nos últimos anos tem crescido de maneira ininterrupta, podendo ser comparado apenas ao crescimento da utilização da Internet. Verifica-se, portanto, que os meios tradicionais de divulgação perderam espaço no período recente.

³ Ver, entre outros, Kozak (1999), Dwyer e Kim (2003), Southern (1999).

Tabela 8 – Meio de comunicação que influenciou a decisão de viagem (%).

MEIO DE COMUNICAÇÃO	2000	2001	2002	2003	Varição (2000-03 %)
Informação de Amigos	44,1	47,4	51,8	61,9	40,4
Internet	6,8	3,1	12,8	13,4	97,1
Folders/Guias	16,9	6,2	11,7	11,8	-30,2
Televisão	13,6	8,2	5,5	7,2	-47,1
Revista	5,1	4,6	4,3	3,9	-23,5
Jornal	3,3	2,6	2	1,5	-54,5
Outros	10,2	27,9	11,9	0,3	-97,1

Fonte: Ministério do Turismo. Estudo da Demanda Turística Internacional (vários números).

Retornando à questão da avaliação subjetiva, a obtenção de algum grau de prestígio junto ao mercado passa a ser um dos principais elementos competitivos de um hotel. Conforme argumentado acima, os mecanismos de propaganda convencionais são insuficientes para fornecer ao consumidor a sinalização adequada sobre o serviço prestado. Este dado é mais relevante se tomarmos em consideração o turismo internacional, em que os consumidores estão acostumados com padrões de qualidade mais elevados.

Por conseguinte, neste quesito, as grandes redes hoteleiras internacionais saem em vantagem, uma vez que o consumidor pode optar por se hospedar em uma das bandeiras presentes em outras localidades, as quais tendem a seguir um determinado padrão global de qualidade nos serviços prestados aos hóspedes. Às redes nacionais cabe “construir” uma marca associada à excelência no atendimento aos hóspedes, de forma a ampliar não apenas a taxa de repetição de visita, mas também aumentar o índice de hóspedes que se utilizam do hotel pela primeira vez. Conforme Kozak (1999), apenas a repetição dos turistas que se utilizam do equipamento turístico pode significar falta de atratividade, e portanto a renovação dos turistas também é importante.

Para Southern (1999) os hotéis, além dos elementos intangíveis, podem combinar outros bens e serviços de forma a elevar a atratividade do empreendimento. Destacam-se a existência de restaurantes de melhor padrão de gastronomia, facilidades como acesso à Internet, serviços de traslados a restaurantes e demais atrações turísticas (principalmente nos hotéis de lazer

localizados em pontos afastados dos centros urbanos), entre outros elementos que podem compor o serviço de hospitalidade como um todo.

2.1.3) A questão da classificação oficial dos meios de hospedagem como elemento de sinalização

A questão acerca da importância da classificação oficial dos meios de hospedagem é bastante controversa. Do ponto de vista da importância de um elemento sinalizador para o turista, nos termos do argumento do item anterior desta nota, é importante que os empreendimentos tenham algum referencial disponível para divulgação aos turistas. Por outro lado, há autores como Gorini e Mendes (2005) que consideram desnecessário existir um sistema classificatório em decorrência da expansão das redes hoteleiras, porquanto as bandeiras (ou marcas) dos hotéis identificariam o padrão do empreendimento e seu público-alvo.

Contudo, se por um lado as bandeiras das redes identificam os hotéis, como o caso, quase extremo, das marcas Ibis e Sofitel, pertencentes à rede francesa Accor, resta ainda uma questão: como devem se comportar os hotéis independentes? Ou indo além: em que medida as marcas das redes hoteleiras nacionais estão associadas ao respectivo padrão dos hotéis, principalmente no que concerne à divulgação para o turista estrangeiro? Não raramente, hotéis associados às redes nacionais não se distinguem por bandeira ou padrão, como é mais corriqueiro com as redes estrangeiras. Levando em consideração estes aspectos, a classificação dos meios de hospedagem pode de fato funcionar como um elemento sinalizador do padrão de qualidade dos hotéis para os turistas, destacadamente os estrangeiros.

Tomando a estrutura de classificação dos empreendimentos hoteleiros como elemento necessário ao aumento da competitividade das empresas do setor, torna-se imperativo definir os critérios de avaliação, os responsáveis pela fiscalização e os mecanismos de divulgação. Em relação aos últimos, além dos meios tradicionais utilizados pelas empresas, como prospectos e a *sites*, poder-se-ia estimular a criação de guias destinados aos turistas estrangeiros, contendo

informações básicas sobre o padrão dos serviços oferecidos pelas empresas. No Brasil, como referência não oficial, o “Guia 4 Rodas” é a publicação mais tradicional sobre o tema, e em sua última edição (2006) avaliou o padrão de qualidade dos serviços de 5583 meios de hospedagem em todo o país.

As questões relacionadas aos critérios de avaliação dos hotéis e aos mecanismos de fiscalização da qualidade dos serviços prestados são mais complexas. A Deliberação Normativa nº 387 da Embratur, de 28 de janeiro de 1998, aprovou o Regulamento dos Meios de Hospedagem e seus anexos, o Manual de Avaliação e a Matriz de Classificação dos Meios de Hospedagem no Brasil. As recomendações e os critérios estabelecidos pela Embratur seguiam padrões internacionais, abrangendo diversos itens ligados às condições físicas, organizacionais e qualidade dos serviços.

Em virtude do rigor dos critérios estabelecidos no Regulamento dos Meios de Hospedagem, houve críticas por parte da ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis), que considerou os parâmetros de classificação inadequados à realidade brasileira. De acordo com a entidade, haveria o risco de rebaixamento de alguns hotéis e o conseqüente efeito negativo sobre a taxa de ocupação e a receita dos associados.

Seguindo as sugestões da ABIH, a Embratur modificou completamente o Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem, o Manual de Avaliação e a Matriz de Classificação através da Deliberação Normativa número 429, de 23 de abril de 2002. A Deliberação Normativa nº 429 transferiu à ABIH a responsabilidade pela criação do Conselho Técnico Nacional, do Instituto Brasileiro de Hospitalidade e dos Comitês Regionais de Classificação, responsáveis pelo planejamento, organização, implementação, fiscalização e divulgação ao público em geral dos resultados do processo de classificação dos meios de hospedagem. Cumpre destacar que a submissão do empreendimento ao processo classificatório não é obrigatória por lei, constituindo ato voluntário.

Nos moldes vigentes, o sistema de classificação das empresas do setor de meios de hospedagem funciona de maneira aproximadamente auto-

regulamentada, porquanto a entidade de classe que representa a maioria dos empreendimentos hoteleiros do país é responsável por grande parte do processo. Do ponto de vista do *know-how* necessário, não se pode refutar a importância da participação da ABIH na implementação da política de classificação de meios de hospedagem no Brasil, uma vez que a entidade conhece a realidade e as necessidades do setor de maneira ampla.

No entanto, pode haver uma tendência à diminuição da independência do processo de classificação caso os órgãos encarregados de implementá-lo cedam às pressões de empresas ou grupos de empresas que porventura se sintam prejudicados por uma classificação mais baixa do que a almejada. Destaque-se que a ABIH, através de seu Boletim ABIH Urgente manifestou-se contrária à implementação de um padrão internacional de classificação dos meios de hospedagem, em discussão na Organização Mundial do Turismo, argumentando que as normas vigentes em nosso país sobre o tema são adequadas, apesar do baixo número de empreendimentos classificados. Adiante, nos itens sobre evolução da competitividade e desempenho, esta questão será retomada.

2.2) Descrição dos principais segmentos, atividades e serviços

Destacou-se que o setor de serviços de hospedagem é uma atividade-chave da indústria do turismo, uma vez que deve atender satisfatoriamente às demandas por alojamento das pessoas em trânsito. Conforme Gorini e Mendes (2005), a indústria da hospitalidade é bem ampla e incorpora uma variedade de organizações, como hotéis, restaurantes, serviços de entretenimento e transporte, entre outros. Neste trabalho o foco da análise recai sobre o segmento de hospedagem, que inclui hotéis, pensões, pousadas, flats, motéis e *resorts*.

A Deliberação Normativa número 429 de 23 de abril de 2002 da Embratur, que conforme visto modificou o Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem criado pela Deliberação Normativa nº 387, de 28 de janeiro de 1998 considera meio de hospedagem o estabelecimento que satisfaça, cumulativamente, às seguintes condições:

“I - seja licenciado pelas autoridades competentes para prestar serviços de hospedagem;

II - seja administrado ou explorado comercialmente por empresa hoteleira e que adote, no relacionamento com os hóspedes, contrato de hospedagem, com as características definidas neste Regulamento e nas demais legislações aplicáveis;

Parágrafo único - Observadas as disposições do presente Regulamento, os meios de hospedagem oferecerão aos hóspedes, no mínimo:

I - alojamento, para uso temporário do hóspede, em Unidades Habitacionais (UH) específicas a essa finalidade;

II - serviços mínimos necessários ao hóspede, consistentes em:

a) Portaria/recepção para atendimento e controle permanentes de entrada e saída;

b) Guarda de bagagens e objetos de uso pessoal dos hóspedes, em local apropriado;

c) Conservação, manutenção, arrumação e limpeza das áreas, instalações e equipamentos.

III - padrões comuns estabelecidos no Art. 7º deste Regulamento.”⁴

Neste ponto do trabalho definiremos os principais tipos de meios de hospedagem, de acordo com o tipo de instalações, perfil de hóspede e localização. Seguiremos a estrutura apresentada em diversos trabalhos, como Gorini e Mendes (2005), Mattos (2004) e IBGE (2001):

Hotéis: de maneira geral, a palavra hotel é sinônimo de meio de hospedagem, não importando se o empreendimento se refere a um *resort*, *flat*, ou pousada. Mais precisamente, hotel é um estabelecimento de hospedagem geralmente localizado em perímetro urbano, com aposentos mobiliados e uma gama de serviços pessoais variados, destinado a atender às necessidades de pessoas em deslocamento em razão de diversos fins, como lazer, negócios,

⁴Para a íntegra do Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem ver Deliberação Normativa nº429 da EMBRATUR e seus anexos.

estudos, visita a parentes, entre outros. O tipo de serviço oferecido varia conforme o hotel destine-se prioritariamente aos turistas de lazer ou negócios, e também em função da faixa de renda do público alvo.

Motéis: motel é um estabelecimento de hospedagem geralmente localizado às margens de rodovias, com aposentos mobiliados e uma gama de serviços pessoais menos variada que a de um hotel convencional, destinado principalmente ao pernoite de pessoas durante suas viagens terrestres.

Flats ou Apart-hotéis: conceitualmente *flat* é um meio de hospedagem com unidades habitacionais dotadas de infra-estrutura mínima (dormitório, sala de estar, pequena cozinha e banheiro, tal qual um pequeno apartamento), destinado à permanências de maior duração em comparação com hotéis convencionais. Pode funcionar como um condomínio, em que as unidades habitacionais pertencem a diferentes proprietários, os quais podem optar em utilizá-las em benefício próprio ou locá-las a terceiros. Eventualmente serviços pessoais diversos são colocados à disposição dos hóspedes.

Albergues: estabelecimento de hospedagem com serviços básicos elementares, dotado de unidades habitacionais simples, muitas das quais coletivas. Atende normalmente ao público específico de jovens e estudantes em geral.

Pensões: estabelecimento de hospedagem de estrutura tipicamente familiar, dotado de quartos individuais ou coletivos, instalações sanitárias compartilhadas e alguns serviços pessoais incluídos, como alimentação.

Pousadas: estabelecimento de hospedagem com aspectos construtivos peculiares, dotados geralmente de instalações mais simples. As pousadas geralmente se localizam fora dos grandes centros urbanos, e servem de apoio ao turismo ecológico de lazer e aventura.

Resorts: Os *resorts* são hotéis de lazer localizados fora dos grandes centros urbanos, em que geralmente o próprio hotel se torna o destino final do turista. Ou seja, um *resort* oferece diversos serviços e atrações de forma a manter

o turista no hotel a maior parte do tempo, à exceção dos chamados *resorts* de apoio, localizados próximos a locais exóticos e pouco habitados. Dentre as atrações, normalmente estão esportes aquáticos, golfe, cassinos (em países em que o jogo de azar é permitido), restaurantes diferenciados, festas especiais, *shows* e afins. Por apresentar este caráter auto-suficiente, o público alvo dos *resorts* é composto pelos turistas de renda mais elevada, geralmente famílias e grupos específicos, como idosos. No Brasil, prevaleceu o chamado modelo caribenho, voltado ao turismo internacional litorâneo. Este modelo se disseminou por vários países, como o caso do Leste Asiático. Ao longo do trabalho serão apontadas os impactos da expansão dos *resorts* no período recente.

Feitas estas considerações, podemos verificar que um fator diferenciador dos diversos meios de hospedagem diz respeito à diversificação e qualidade dos serviços oferecidos aos hóspedes. Por um lado há albergues, pensões, pequenos hotéis e pousadas, oferecendo acomodações modestas e pouca variedade de serviços, em que pese existirem pousadas localizadas em destinos exóticos com infra-estrutura comparável apenas àquela encontrada nos melhores hotéis. De outro lado há os *resorts* e hotéis de luxo, destinados a atender um público de maior poder e aquisitivo e o turista estrangeiro. Os *flats*, por sua vez, deveriam atender à necessidade de acomodação de caráter mais prolongado, mas acabaram por se tornar concorrentes dos hotéis de categoria intermediária e superior, principalmente no que se refere ao turismo de negócios.

Afora a questão do padrão do empreendimento e de seu serviços, os meios de hospedagem podem ser segmentados de acordo com o perfil de demanda que visam a atender. Apesar dos inúmeros fatores que motivam o turista a viajar, podemos considerar, para fins do setor analisado e sem perda de qualidade analítica, dois motivos principais: demanda por turismo de lazer e demanda por turismo de negócios, eventos e afins. Conforme mostra a tabela 9, estes são os principais motivos das viagens realizadas por turistas estrangeiros

que vieram ao Brasil nos últimos anos. Do ponto de vista doméstico, a tabela 10 mostra que a preponderância do turismo de lazer é ainda maior, em que pese a metodologia da pesquisa incluir o motivo “visita a amigos e parentes” nesta categoria, o que por si só infla o resultado dada a importância deste tipo de movimentação turística dentro de nosso país.

Tabela 9 – Motivação da viagem dos turistas internacionais que visitaram o Brasil (%).

MOTIVO DA VIAGEM	2000	2001	2002	2003
Lazer	57,0	55,5	51,2	53,9
Negócios/Congressos/Convenções	27,9	34,9	28,3	26,0
Visitar Familiares/Amigos	10,9	10,6	15,6	17,1
Estudo/Ensino/Pesquisa	1,5	1,1	1,6	1,1
Religião/Peregrinação	0,2	0,1	0,5	0,5
Tratamento de Saúde	1,5	0,1	0,3	0,5
Outros	1,0	2,2	2,5	0,9

Fonte: Ministério do Turismo. Estudo da Demanda Turística Internacional (vários números).

Cumprir destacar que tanto os turistas de lazer como os turistas de negócios tendem a se utilizar mais intensamente de meios de hospedagem em comparação com turistas que vêm ao país para visitar familiares e amigos ou por outros motivos que requeiram uma permanência mais longa. Nesse sentido, dependendo do tipo de turismo principal, os investimentos em meios de hospedagem de determinada região tendem a se concentrar em empreendimentos específicos.

Tabela 10 – Motivação da viagem dos turistas domésticos (%).

MOTIVO DA PRINCIPAL VIAGEM DOMÉSTICA	2001	2006
Lazer	76,1	87,5
Não Lazer (inclui negócios e eventos)	23,9	12,5

Fonte: FIPE/Embratur. Caracterização e dimensionamento do turismo doméstico no Brasil.

Os empreendimentos destinados ao turismo de negócios seguem um padrão de qualidade que permita receber os turistas que se dirigem a determinada localidade com o intuito de participar de eventos diversos, como convenções, congressos, feiras, programas de treinamento, cursos e afins. Em geral, o turismo de negócios envolve clientes corporativos, sendo os turistas de negócios funcionários de grandes empresas transnacionais. Por conseguinte, o

poder aquisitivo do turista de negócios tende a ser superior ao dos demais turistas. Além disso, conforme mostra a tabela 11, o gasto médio diário de um turista que vem ao Brasil por este motivo é superior ao gasto efetuado pelos demais turistas,

Tabela 11 - Gasto médio per capita por motivação da viagem dos turistas internacionais que visitaram o Brasil (US\$).

MOTIVO DA VIAGEM	ANO			
	2000	2001	2002	2003
Lazer	68,31	77,09	84,36	84,63
Negócios/Congressos/Convenções	267,78	260,55	112,84	106,46
Visitar Familiares/Amigos	53,95	62,41	50,90	61,10
Média Global	84,38	81,21	86,17	87,99

Fonte: Ministério do Turismo. Estudo da Demanda Turística Internacional (vários números).

Em decorrência do perfil do turista de negócios, os empreendimentos voltados ao seu atendimento devem oferecer acomodações superiores e serviços diversificados, além de possuírem mão-de-obra com maior nível de qualificação. Do ponto de vista das instalações físicas, alguns serviços adicionais são necessários, principalmente se o hotel for destinado à recepção dos eventos em si e não apenas dos turistas que participam de eventos realizados em locais distintos. Além da disponibilidade de espaços apropriados à realização de convenções e afins, como salas e anfiteatros, é necessário manter uma estrutura específica, composta de funcionários especializados, equipamentos de apoio diversos, acesso à Internet (inclusive banda larga e *wi-fi*), condições de acessibilidade, restaurantes de nível entre outras facilidades.

O turismo de lazer, por seu turno, está associado a regiões com algum fator atrativo que estimule o interesse do turista, dentre os quais belezas naturais, paisagens exóticas, diversidade cultural, e esportes e aventura. O turista de lazer geralmente viaja no período de férias e em família, tendendo a permanecer, em média, mais tempo no destino escolhido em comparação com os turistas de negócios. Adicionalmente, nesta modalidade os turistas que viajam através de pacotes organizados por operadoras tende a ser maior.

Os hotéis destinados a atender este público geralmente são construídos em local próximo a atração turística em questão, e não raramente se localizam fora dos grandes centros urbanos, envolvendo importantes questões de cunho ambiental. Diferentemente dos hotéis voltados ao público de negócios, nos hotéis de lazer a existência de equipamentos de recreação adicionais e a programação de atividades de lazer de qualidade são fatores diferenciadores. Outro item importante diz respeito a existência de restaurantes especializados na culinária típica de cada região, bem como a possibilidade de acesso a atrações culturais. Por conseguinte, é essencial a manutenção de quadros de funcionários especializados nas referidas atividades, de maneira a propiciar aos hóspedes uma estadia agradável.

Tabela 12 - Composição da demanda por origem dos hóspedes - Brasil.

Categoria de Hotel	1994	1999	2000	2001	2002
Luxo/Primeira Classe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Brasileiros	61,8	29,0	46,4	52,9	45,3
Estrangeiros	38,2	71,0	53,6	47,1	54,7
Superior	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Brasileiros	72,1	64,2	70,8	70,4	79,6
Estrangeiros	27,9	35,8	29,2	29,6	20,4
Econômica	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Brasileiros	78,3	75,4	76,4	82,9	83,6
Estrangeiros	21,7	24,6	23,6	17,1	16,4
Resorts	-	-	-	-	100,0
Brasileiros	-	-	-	-	87,4
Estrangeiros	-	-	-	-	12,6
Flats	-	100,0	100,0	100,0	100,0
Brasileiros	-	74,3	76,5	77,2	74,2
Estrangeiros	-	25,7	23,5	22,8	25,8

Fonte: Embratur - Hotel Investment Advisors - Dados da hotelaria.

Neste segmento cumpre destacar os *resorts*, empreendimentos planejados, via de regra, para serem a própria atração, conforme mencionado anteriormente. Em todo o planeta os *resorts* se tornaram um dos ramos mais importantes na área do turismo de lazer, com destaque para o Caribe e o Sudeste Asiático. O sistema *all inclusive*⁵ em que operam a maioria dos *resorts* e a série de atrações adicionais estimulam o hóspede a permanecer bastante tempo no hotel.

⁵ No sistema *all inclusive* o hóspede paga, antecipadamente, a maior parte, ou no limite a totalidade, das despesas que serão efetuadas durante sua estadia.

No Brasil os *resorts* apresentaram uma evolução marcante a partir do final dos anos 1990, com a criação do Complexo Turístico da Costa do Sauípe, na Bahia. Adicionalmente, alguns grupos estrangeiros vêm planejando investir neste tipo de empreendimento no Nordeste brasileiro, até recentemente pouco explorado pelas grandes redes internacionais. Porém, conforme analisado adiante, o resultado de alguns empreendimentos de lazer de grande porte não vem correspondendo às expectativas iniciais.

Conforme os dados da tabela 12, os *resorts* no Brasil são freqüentados, principalmente, por turistas domésticos. Ou seja, apesar de seguir o padrão caribenho, voltado para o turismo litorâneo de estrangeiros de elevada renda, os empreendimentos no Brasil não têm conseguido atrair este público, em decorrência, dentre outros fatores, das dificuldades de acesso e da maior competitividade de destinos concorrentes, como México, Caribe e Sudeste Asiático. A tabela 12 também confirma a preferência dos turistas estrangeiros por hotéis de categoria superior.

2.3) Padrão de investimentos e forma de operação dos empreendimentos: propriedade direta, franquias, contratos para administração

O setor de hospedagem é particularmente intensivo em mão-de-obra, justamente por concentrar em cada empreendimento os serviços pessoais de que uma pessoa em trânsito necessita. De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), em 2004 o setor de hospedagem empregava 294.083 pessoas. A pesquisa “Meios de Hospedagem: estrutura de consumo e impactos na economia” (Fipe- Embratur, 2006), destaca que este setor, além de intensivo em mão de obra, apresenta custo de geração de emprego, em termos do valor da produção, relativamente baixo, comparando-se, por exemplo, com a construção civil.

A importância dos investimentos em qualificação da mão de obra foi destacada e será explorada detalhadamente adiante. Neste ponto será discutido outro aspecto importante do setor de meios de hospedagem, qual seja, o padrão dos investimentos em capital. Em decorrência da natureza dos

empreendimentos hoteleiros, destacadamente os de grande porte, a intensidade de capital é bastante elevada, e conseqüentemente a implementação de um novo projeto requer estudos detalhados sobre a viabilidade econômica a longo prazo, considernado o período de maturação bastante dilatado.

Os investimentos em novos hotéis seguem uma dinâmica semelhante ao investimento imobiliário. Para Rocha Lima Jr. (1994), as rendas do investimento imobiliário dependerão do resultado da operação do imóvel, seja pela simples locação ou pela exploração comercial dos mesmos, como no caso de *shopping-centers* e hotéis. Este autor sugere uma tipologia para tais investimentos, que envolve ciclos, a saber: formatação, implantação e operação (que envolve a constituição de um fundo para a reposição de ativos).

No primeiro ciclo são realizados projetos físicos, análises de viabilidade econômica e tratadas questões jurídicas. No segundo ciclo é realizado o investimento na construção do imóvel, com recursos próprios ou de terceiros. No ciclo operacional, o empreendimento mantém-se em operação, recebendo atualizações funcionais para garantir o perfeito atendimento das necessidades do público alvo, de acordo com os resultados almejados.

Rocha Lima Jr (1996) destaca a necessidade de constituição de um fundo para reposição de ativos, com o intuito de manter as características operacionais essenciais do empreendimento imobiliário, independentemente de interferências do empreendedor. Tomando mais precisamente a questão dos hotéis, a necessidade de atrair o turista requer investimentos contínuos na atualização e modernização do empreendimento, com destaque para o acabamento e a decoração. De acordo com o Fórum dos Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB), após alguns anos em operação os hotéis – pelo menos aqueles de maior porte - devem passar por grandes reformas, de maneira a atualizar completamente a estrutura do empreendimento, o chamado *retrofit*. Todos estes investimentos requerem fundos, geralmente constituídos com recursos provenientes de uma parcela do faturamento.

O caráter cíclico do investimento imobiliário e o prazo de realização relativamente longo, entre a concepção e a operação efetiva dos empreendimentos, passando pelas questões de financiamento, pode conduzir à formação do *booms* de investimentos no setor e conseqüente crise de excesso de oferta em um segundo momento, seguindo-se um processo de reavaliação de expectativas e, no limite, crise financeira, dependendo do grau de alavancagem e da natureza das operações de financiamento envolvidas⁶.

Não obstante a importância da discussão mais geral das conseqüências de investimentos imobiliários de natureza especulativa, o detalhamento das questões envolvidas fugiria do escopo deste trabalho. Por conseguinte, as análises concentrar-se-ão nas modalidades de investimentos imobiliários associadas ao setor de meios de hospedagem e seus impactos sobre as condições de oferta neste setor especificamente.

Antes de discutir a questão das modalidades de investimento no setor hoteleiro, adiante, e a evolução recente no Brasil, no próximo item, cumpre destacar um ponto importante relacionado à operação dos meios de hospedagem de maneira geral. De acordo com a Organização Mundial do Turismo (WTO (1997)), a questão da operação dos hotéis é um aspecto crucial do setor em análise, e envolve, geralmente nos grandes empreendimentos, a separação de atores. De um lado estão os proprietários dos imóveis, que geralmente financiam sua construção, e, de outro, as empresas que operam comercialmente os empreendimentos, através de diversas formas de associação.

Dentre as diversas maneiras de operação, de acordo com WTO (1997) destacam-se:

- Hotéis de propriedade e operação independente;
- Hotéis de propriedade independente e operação realizada por redes de hotéis;
- Hotéis de propriedade independente e afiliados a redes de hotéis;

⁶ Veja-se, por exemplo, a crise econômica em que o Japão mergulhou no início dos anos 1990.

- Hotéis de propriedade de redes hoteleiras;
- Hotéis franqueados.

Evidentemente as categorias acima não cobrem todas as possibilidades e, de fato, a operação de hotéis muitas vezes ocorre por uma combinação dos elementos de cada categoria. Nos dias atuais, a tendência é a separação da propriedade, isto é, o agente encarregado da construção do empreendimento (englobando projeto e financiamento –próprio ou de terceiros) estabelece algum tipo de contrato com as operadoras hoteleiras.

Os contratos de operação e gerenciamento firmados entre proprietários e redes hoteleiras têm sido privilegiados nos últimos anos e envolvem plena separação entre posse e administração comercial, tendo facilitado o rápido avanço das grandes redes internacionais. As vantagens desta forma de organização, para o proprietário do imóvel, dizem respeito à ausência de envolvimento na administração do hotel, à garantia do padrão de qualidade nos serviços associada às marcas das redes, e às facilidades na obtenção de financiamento. Por outro lado, este tipo de contrato envolve o pagamento de taxas fixas e tributos por parte dos proprietários, o que transfere para estes a maior parte do risco operacional do empreendimento.

Os hotéis franqueados apresentam as vantagens usuais deste tipo de empreendimento, principalmente o padrão de qualidade associado à marca, além de permitir ao proprietário seguir administrando o empreendimento, segundo algumas normas impostas em contrato. Porém, justamente a falta de flexibilidade administrativa e o custo de aquisição e manutenção das franquias podem reduzir a atratividade desta modalidade de associação.

Por fim, consideremos os hotéis administrados pelos proprietários. Do ponto de vista das grandes redes, a decisão de adquirir ou construir novos empreendimentos depende das estratégias de atuação em cada mercado e também do comportamento do mercado imobiliário. Em países desenvolvidos, o investimento em imóveis próprios em geral é caríssimo, tornando a modalidade de associação com proprietários, como fundos de investimento

imobiliário, *private equity*, construtoras, operadoras de turismo, entre outros, mais atrativo. Em países como o Brasil, o mercado imobiliário ainda permite, fora dos grandes centros urbanos, investimentos imobiliários a baixo custo e expectativa de retorno relativamente elevada, com destaque para a região Nordeste, conforme destacado adiante.

Do ponto de vista dos hotéis independentes e das pequenas redes, as maiores dificuldades estão associadas dificuldade de obtenção de financiamento, a participação em sistemas internacionais de reservas é restrita em decorrência da falta de escala, o poder de barganha junto às grandes operadoras de turismo é menor, além de que o proprietário arca com todo o risco do empreendimento.

No que se refere às modalidades de investimento, em consonância com a tendência de organização apontada acima, que envolve separação entre propriedade e operação, nos últimos anos decaiu a participação do investimento realizado pelas redes com recursos próprios ou financiados nos moldes convencionais, com recursos do sistema de crédito bancário, seja privado ou público⁷.

Em conjunto com a separação de atores na gestão dos empreendimentos, a criação de novas modalidades de investimento em imóveis nos países centrais aumentou o volume de recursos disponíveis para o setor de meios de hospedagem, com destaque para os Estados Unidos e a região do Sudeste Asiático e Oceania. Dentre as inovações financeiras que permitiram ampliar a securitização dos investimentos e aprofundar os mercados de títulos lastreados em imóveis, destaca-se a criação e o aperfeiçoamento gradual dos chamados *REITs (Real Estate Investment Trusts)*, inicialmente nos Estados Unidos e depois na Ásia e na Europa.

O *Real Estate Investment Act* aprovado no início dos anos 1990 nos Estados Unidos permitiu que pequenos investidores aplicassem seus recursos

⁷ Destaque-se que esta discussão é mais geral e envolve tendências internacionais. Em países como o Brasil, conforme discutido adiante, o investimento financiado com recursos públicos ainda foi relevante no período recente.

em vários tipos de empreendimentos imobiliários, com destaque para os modernos edifícios comerciais, *shopping-centers*, *apart-hotéis* e hotéis. As empresas formadas com este intuito possuíam benefícios tributários específicos, e, a partir de 1999, novos mecanismos legais tornaram possível aos REITs ampliar as fontes de captação e aplicações de recursos. Surgiram então empresas organizadas com o fim principal de investir em empreendimentos hoteleiros. Segundo estudo da Organização Mundial do Turismo (WTO (2002)), destacam-se grupos como a americana *Starwood Hotels & Resorts*, atualmente a oitava maior rede hoteleira do mundo.

Em um período de taxas de juros relativamente baixas nos países centrais, simultaneamente ocorreram a expansão das possibilidades de diversificação de investimentos imobiliários e a crescente expectativa em relação ao retorno de empreendimentos hoteleiros, principalmente nos chamados destinos emergentes de turismo internacional. A crescente internacionalização das redes e o aperfeiçoamento dos mecanismos de gestão estimularam inúmeros agentes a investir na construção e aquisição de empreendimentos do setor de acomodação.

Além dos citados REITs, destacam-se as parcerias formadas entre redes hoteleiras e grandes grupos de gestores de volumes expressivos de capital, com destaque para os investidores institucionais e fundos de investimento imobiliário em geral. No período recente tem se destacado também os fundos de *private equity*. Em 2005, segundo vários consultores, o setor de meios de hospedagem movimentou um dos maiores volumes de recursos em toda a história, incluindo-se as fusões e aquisições entre empresas hoteleiras.

2.4) Investimentos no setor de hotelaria no Brasil: evolução no período recente e tendências

Inicialmente, cumpre destacar que a questão do financiamento do setor de turismo no Brasil está discutida em detalhes na Nota Técnica “Financiamento e Fomento”, parte integrante do projeto em que se insere a presente nota sobre meios de hospedagem. Neste item do trabalho, portanto, a

análise se concentrará em questões específicas sobre o investimento em meios de hospedagem, destacando o papel do financiamento público, a expansão desenfreada dos *flats* e seus impactos sobre as condições de oferta e a entrada dos investidores institucionais e dos grandes incorporadores em novos projetos, com destaque para a operação conjunta com as cadeias hoteleiras internacionais.

O setor de hotelaria no Brasil experimentou grande impulso a partir dos anos 1970, no contexto dos maiores investimentos em infra-estrutura urbana e de transporte e do crescimento da renda. Conforme destacado adiante, neste período ocorre a entrada das redes internacionais no Brasil e se inicia um movimento de lançamento de novos empreendimentos em várias cidades do país, com destaque para São Paulo, Rio de Janeiro e algumas capitais do Nordeste. Em resposta à entrada de novos concorrentes, as empresas hoteleiras nacionais passam a investir na modernização e expansão dos empreendimentos.

Um importante passo dado em direção ao fomento nos investimentos no setor hoteleiro foi dado pelo Decreto-Lei Nº 1.191, de 27.10.71, que equiparou atividades turísticas à indústria para receber incentivos fiscais. Instituiu-se o Fundo Geral de Turismo, Fungetur, gerido pela Embratur, e criado com o objetivo de prover recursos para o financiamento de atividades relacionadas ao turismo. O Fungetur iniciou as operações em 1976, destacando-se como fonte de recursos para hotéis independentes, apesar da possibilidade de utilização de seus recursos para empreendimentos de maior porte. A tabela 13 apresenta a evolução do número de projetos e a utilização de recursos do Fungetur.

A observação dos dados permite verificar o período de implementação acelerada de novos projetos do setor de turismo, com destaque para a pequena e média hotelaria privada, ao fim dos anos 1970, ainda sob os efeitos do ciclo de crescimento econômico do período. Não obstante, deve-se destacar o relativamente baixo volume de recursos destinados ao fundo, e a tendência à diminuição dos projetos aprovados a partir de meados da década de 1980. Este

período coincide com a instabilidade econômica vivida pelo país, em que os investimentos em hotelaria e o ingresso de novas redes internacionais é interrompido. A partir de 2001 a utilização do Fungetur, sob responsabilidade do Ministério do Turismo desde 2003, está suspensa enquanto são discutidas questões operacionais referentes aos mecanismos de repasse de recursos.

Tabela 13: Participação do Fundo Geral de Turismo (Fungetur) no valor dos projetos de investimentos que solicitaram financiamento desta fonte e foram aprovados pelo Governo Federal, 1976-2000.

	Projetos Aprovados	Fungetur*	Valor total Dos projetos	Fungetur/Valor total dos projetos (%)	Fungetur/Projeto (R\$)
1976	9	862.125	2.074.920	41,55	95.792
1977	142	21.212.782	48.313.296	43,91	149.386
1978	80	19.913.697	41.341.283	48,17	248.921
1979	124	17.066.894	32.427.732	52,63	137.636
1980	146	22.267.247	41.451.006	53,72	152.515
1981	108	13.804.417	28.970.329	47,65	127.819
1982	61	15.126.607	24.290.026	62,27	247.977
1983	78	16.061.970	30.527.241	52,62	205.923
1984	117	23.761.870	39.563.549	60,06	203.093
1985	68	10.587.420	26.368.880	40,15	155.697
1986	22	4.001.586	12.446.220	32,15	181.890
1987	26	13.119.771	24.347.041	53,89	504.607
1988	30	13.904.511	37.326.063	37,25	463.484
1989	36	37.075.979	51.732.066	71,67	1.029.888
1990	13	6.529.453	27.279.065	23,94	502.266
1991	3	306.789	1.615.176	18,99	102.263
1992	0	-	-	-	-
1993	0	-	-	-	-
1994	5	5.276.370	16.068.956	32,84	1.055.274
1995	31	27.381.908	78.298.092	34,97	883.287
1996	25	19.130.305	62.854.824	30,44	765.212
1997	15	18.959.466	34.194.351	55,45	1.263.964
1998	2	564.348	2.804.586	20,12	282.174
1999	2	3.781.479	7.350.298	51,45	1.890.740
2000	2	2.249.558	3.032.958	74,17	1.124.779
Total	1.145	312.946.552	674.677.958	-	-
Média**	45,8	12.517.862	26.987.118	46,38	273.316

Fonte: Anuário Estatístico Embratur (2001, 2003). Citado na nota técnica “Financiamento e Fomento”.

* em R\$ constantes de dezembro de 2000.

** A média refere-se ao valor total dos recursos do Fungetur dividido pelo número total de projetos.

Com a tendência global de ampliação da abertura econômica e a crescente internacionalização das grandes empresas do setor, os investimentos em empreendimentos turísticos, incluindo-se a hotelaria, foram retomados no

Brasil. Contribuiu para o otimismo dos empresários do setor de meios de hospedagem e da construção civil a estabilização da economia a partir de 1994 e o efeito-renda positivo inicialmente verificado.

Do ponto de vista do padrão cíclico do investimento imobiliário destacado no item anterior, houve sinalização de possibilidades de ganhos em investimentos no setor e iniciou-se um *boom* de novos projetos. Acreditava-se muito no potencial turístico do Brasil, com destaque para o turismo interno, em todas as suas vertentes, em um contexto de recuperação da renda. A implementação de parques temáticos e *resorts* de luxo no Nordeste apostavam neste potencial, e, no contexto da nova forma de organização do setor de hotelaria, a maior parte destes empreendimentos foi implementada no modelo de separação de propriedade e contrato de gestão por parte de grandes redes hoteleiras, com destaque para as empresas estrangeiras.

As instalações físicas foram financiadas, em sua maioria, por investidores institucionais em parceria com grandes construtoras e incorporadoras. No Brasil destacaram-se os fundos de pensão dos funcionários do Banco do Brasil (Previ), da Caixa Econômica Federal (Funcef) e da Petrobrás (Petros). Dentre os empreendimentos financiados com recursos dos fundos de pensão sobressaem-se, pelo tamanho e expectativas criadas, hotéis de luxo nos grandes centros, hotéis de lazer de alto padrão em localidades do Nordeste, parques temáticos e *resorts*, incluindo-se o complexo turístico da Costa do Sauípe, composto por cinco hotéis de luxo.

Passados alguns anos dos investimentos realizados, o retorno esperado em muitos empreendimentos ficou abaixo do esperado.⁸ Inúmeros fatores contribuíram para este resultado, com destaque para a diminuição do fluxo de turistas internacionais após os atentados de 11 de setembro de 2001 e, destacadamente, a crise argentina, um dos principais países emissores para o Brasil. Porém, dentre os fatores mais importantes destaca-se a superestimativa do potencial de crescimento do turismo doméstico de renda mais elevada

⁸ Detalhes do desempenho do setor de meios de hospedagem no Brasil são detalhados adiante no item sobre competitividade.

voltado ao lazer, principal componente da demanda por *resorts* e parques temáticos. As vicissitudes da economia brasileira nos últimos anos contribuíram para o pífio crescimento da demanda por este tipo de acomodação.

Em virtude do mau desempenho de muitos empreendimentos, iniciou-se um movimento de revisão de projetos por parte de investidores. O número inicial de novos hotéis de lazer e parques temáticos previstos por volta do ano 2000 nem de longe será atingido, visto que muitos fundos de pensão, grandes financiadores desta modalidade de empreendimento no Brasil, tiveram prejuízo com a operação dos empreendimentos já existentes. Recentemente a Funcef, que desde 1998 mantinha um acordo com a maior rede hoteleira do Brasil, a Blue Tree, sendo detentora de 20% das ações da empresa hoteleira, iniciou um processo de separação de operações, e tende a sair gradativamente do setor de meios de hospedagem, apontam consultores.

Com o arrefecimento da participação dos fundos de pensão nos novos projetos de investimento em hotelaria e a suspensão temporária da concessão de novos empréstimos via Fungetur, o BNDES tornou-se nos anos 1990 o principal agente público a conceder recursos para projetos de investimentos no setor de turismo, com destaque para hotéis, parques e preservação do patrimônio turístico. A tabela 14 mostra o volume de desembolsos realizados através das várias modalidades de concessão disponíveis. Verifica-se que o segmento hoteleiro teve participação preponderante no total dos empréstimos.

Tabela 14: Desembolsos do sistema BNDES ao setor de turismo (em R\$ mil).

Ano	Total*	Segmento hoteleiro	Segmento Hoteleiro/Total (%)
1999	111.857	53.250	47,6
2000	109.255	77.977	71,4
2001	131.734	94.540	71,8
2002	142.256	107.450	75,5
2003	74.135	39.510	53,3
2004	55.613	35.646	64,1
2005 (até julho)	77.423	73.359	94,8
Total	702.273	481.732	68,6

* Incluídas as modalidades Direta, Indireta, Finame e BNDES automático.

Fonte: BNDES.

Gorini e Mendes (2005) destacam que os recursos fornecidos pelo BNDES destinaram-se, prioritariamente, a investimentos em modernização ou ampliação de empreendimentos já existentes. Dentre os desembolsos aprovados para implementação de novos hotéis, no valor de aproximadamente R\$ 180 milhões, destacam-se os hotéis voltados ao turismo de negócios, no segmento econômico.

Tomando outro caminho de análise dos investimentos no setor de meios de hospedagem no Brasil, deve-se destacar que nas grandes cidades ocorreu um fenômeno peculiar associado a um excesso de otimismo por parte dos investidores do mercado imobiliário: os investimentos no segmento de *flats*, os quais explodiram a partir de meados dos anos 1990, em decorrência, principalmente, de dois fatores principais. O primeiro vetor de estímulo à proliferação dos *flats* foi promessa de retorno atrativo, da ordem de 1,0 a 1,5% ao mês, *vis-a-vis* outras aplicações em imóveis, ou mesmo financeiras de menor risco. A ausência de necessidade de envolvimento direto na administração do negócio, a cargo geralmente de empresas especializadas ou redes de hotéis, atraiu a participação de fundos de investimento imobiliário, investidores institucionais e pessoas físicas, que inundaram este mercado de recursos para a construção de novos imóveis. O crescimento da renda e o aumento da presença de empresas estrangeiras no país geraram demanda por acomodações temporárias em grandes cidades do Brasil, que parecia corroborar as expectativas otimistas dos incorporadores.

O principal fator de expansão, no entanto, diz respeito às imprecisas definições jurídicas, que permitiram aos *flats* operar como um hotel, sem no entanto arcar com os encargos inerentes ao negócio. A questão do uso dos imóveis é extremamente complexa e envolve a legislação municipal, que varia conforme os planos diretores de cada cidade e o poder de exercer pressão das entidades setoriais de meios de hospedagem e da construção civil. Com o intuito de evitar a proliferação dos *flats*, a prefeitura do Rio de Janeiro, por exemplo, estabeleceu medidas restritivas, como determinação do tempo de

permanência e o tamanho mínimo do apartamento em lei em 60 m². A títulos comparativos, em São Paulo há *flats* com 13 m² de área, o que, evidentemente, desvirtua tais empreendimentos de sua concepção precípua.

Na cidade de São Paulo, a mais afetada pela proliferação desordenada dos *flats*, a ABIH estima que esta modalidade de empreendimento adicionou cerca de 30.000 novas unidades habitacionais, fazendo com que o número de acomodações disponível em São Paulo se aproxime do verificado em Nova York, que recebe, anualmente, cerca de sete vezes mais turistas que capital paulista. De fato, a legislação municipal desconhece a palavra *flat*. A falta de enquadramento específico faz com que este imóvel seja considerado como residencial. Por conseguinte, paga menos imposto de renda (15%), não é obrigado a recolher ISS, e deve pagar IPTU e demais taxas por utilização de serviços públicos, como luz e água, apesar de atuarem como imóveis comerciais. Além disso, um *flat* não precisa ter sistema completo anti-incêndio, e demais equipamentos de segurança, e podem ser erguidos em áreas estritamente residenciais, proibidas para hotéis, oferecendo uma vantagem competitiva fundamental em termos de localização a este tipo de empreendimento.

Após muitas solicitações das entidades do setor de hotelaria, a Deliberação Normativa número 433 de 30 de dezembro de 2002, igualou os *flats* aos meios de hospedagem em geral, com o intuito de eliminar as brechas legislativas que favoreciam empresas que se declaravam condomínios e/ou afins e atuavam de fato como hotéis, estes sujeitos à maior regulamentação e encargos. De acordo com a referida deliberação:

“Os empreendimentos ou estabelecimentos que explorem ou administrem a prestação de serviços de hospedagem em unidades mobiliadas e equipadas (UH) e outros serviços oferecidos aos hóspedes, quaisquer que sejam as suas denominações, inclusive os conhecidos como “flat”, apart-hotel ou condohotel, estarão sujeitos às normas legais que regem as atividades comerciais ou empresariais, ao cadastramento obrigatório de que trata a

Deliberação Normativa nº 416, de 22 de novembro de 2000 e ao Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem, anexo da Deliberação Normativa nº 429, de 23 de abril de 2002. (Embratur, 2002)”.

Mattos (2004) destaca que o setor hoteleiro é intrinsecamente afetado pela sazonalidade da demanda por acomodações. O *flat*, por sua vez, é um empreendimento cuja oferta é determinada pela conjuntura do segmento imobiliário, e por conseguinte não leva em conta as especificidades da atividade hoteleira. No entanto, a discussão jurídica e a guerra de *lobbies* indica que o problema ainda está sem solução definitiva. A consequência mais evidente deste movimento de expansão desordenada foi o aumento desmesurado da oferta de meios de hospedagem e da concorrência entre *flats* e hotéis, e seus efeitos perversos sobre o mercado já se fazem presentes. Dentre as consequências imediatas apontadas por imobiliárias especializadas em *flats* e proprietários deste tipo de imóvel destacam-se a baixa rentabilidade decorrente da ocupação apenas esporádica da maior parte dos quartos e a queda vertiginosa do valor do empreendimento, atingindo cerca de 40% em alguns casos.

Uma vez que nesta modalidade de empreendimento o risco operacional recai principalmente sobre o proprietário – obrigado a arcar com as taxas compulsórias e a remuneração mínima do operador, o prejuízo dos investidores não tem sido desprezível. Verifica-se no período recente a saída de grandes investidores de empreendimentos nesta área, bem como o reaproveitamento dos imóveis para fins residenciais ou reconversão para escritórios e afins. Do ponto de vista dos hotéis, a competição em termos desiguais com os *flats* reduziu a competitividade em termos de preços e localização. A baixa taxa de ocupação e as diárias em queda dificultam a operação dos empreendimentos, principalmente os hotéis independentes, que nos últimos anos tem amargado resultados que os colocam no limite da viabilidade operacional.

Apesar do desempenho de muitos empreendimentos de grande porte estar aquém do esperado, e do excesso de oferta nas grandes cidades, analistas do setor

apontam algumas regiões do país como um destino promissor do ponto de vista da rentabilidade esperada dos empreendimentos imobiliários. Um fator que favorece a implementação de novos hotéis é o baixo custo dos imóveis em nosso país, principalmente na região Nordeste, em comparação com outros destinos turísticos. Para analistas⁹, a rentabilidade média dos imóveis no Brasil chega a ser 2,5 vezes maior que em outros países. Além disso, há uma expectativa no mercado de valorização de imóveis da ordem de 30% nos próximos anos, o que torna o investimento bastante atrativo.

Tabela 15: Estimativas de investimentos privados no setor de meios de hospedagem na Região Nordeste até o ano de 2008.

Estado	Empreendimentos hoteleiros	Unidades habitacionais (UHs)	Investimento (R\$ mi)	Participação das Redes Estrangeiras nas novas UHs (%)
Alagoas	1	500	110	100,0
Bahia	22	4.960	817,84	72,6
Ceará	4	1.230	347	100,0
Maranhão	1	120	7,5	100,0
Paraíba	3	444	63,1	43,7
Pernambuco	1	252	60,48	100,0
Rio G. do Norte	2	370	70	54,1
Sergipe	1	369	60	0,0
Total	35	8.245	1.535,92	74,0

Fonte: Elaboração própria a partir de informações do Ministério do Turismo e do Jornal Valor Econômico (Caderno B2, 05/06/2006).

Seguindo esta tendência, e apostando na melhoria das condições de infra-estrutura, principalmente de transporte, grandes grupos nacionais e principalmente estrangeiros têm adquiridos imóveis em todos os estados do Nordeste e anunciam projetos de investimentos que atingirão cerca de R\$ 1,5 bilhão até 2008, sendo que parte destes empreendimentos já entraram em operação em meados deste ano. A tabela 15 mostra os investimentos previstos para a Região Nordeste nos próximos anos, com destaque para a Bahia, estado em que o grupo Espanhol Iberostar¹⁰ vem realizando grandes investimentos nos últimos anos. Dentre os incorporadores e proprietários para os quais a informação estava disponível, destacam-se bancos privados estrangeiros, fundos de investimento e incorporadoras, empresas aéreas nacionais e

⁹ Ver artigo “Os estrangeiros vieram para ficar”, Revista Exame, 15/06/2006, dentre outros.

¹⁰ A estratégia dos principais grupos é destacada adiante.

européias e a operadora brasileira CVC, com o projeto do *Resort CVC*, a ser instalado em Mosqueiro, no estado de Sergipe.

2.5) Grau de concentração e padrão de concorrência.

Do ponto de vista do porte das empresas, o setor de hospedagem é bastante heterogêneo. Predominam as pequenas empresas, geralmente operadas de maneira independente pelo proprietário do imóvel. A tabela 16 evidencia esta tendência. Não obstante, conforme os dados desta tabela, as empresas de maior porte (com 20 funcionários ou mais), apesar de representarem apenas 12% do total de empresas, respondem por 56% do pessoal ocupado, 80% da receita operacional líquida e 75% do valor adicionado pelo setor de hospedagem como um todo. Apesar do peso dos hotéis independentes na oferta total de meios de acomodação, os principais empreendimentos, do ponto de vista dos investimentos realizados e dos impactos sobre a percepção como nova alternativa para os turistas, fazem parte de grandes redes nacionais e internacionais.

Tabela 16 – Dados selecionados sobre o setor de hospedagem.

	Total das empresas turismo	Total dos Serviços de alojamento	Alojamento: empresas com 20 ou mais funcionários	Alojamento: empresas com 20 ou mais funcionários no total do turismo (%)	Alojamento: empresas com 20 ou mais funcionários no total do setor (%)
Indicador:	A	B	C	C/A	C/B
Número de Empresas	389.515	22.563	2.712	0,7	12,0
Pessoas Ocupadas	2.538.165	235.436	132.574	5,2	56,3
Receita Operacional Líquida	97.655.829	5.569.021	4.457.147	4,6	80,0
Valor Bruto da Produção	99.972.105	5.431.939	4.331.107	4,3	79,7
Consumo Intermediário	52.558.617	2.687.238	2.247.756	4,3	83,6
Valor Adicionado	47.413.488	2.744.701	2.083.351	4,4	75,9
Gastos com Pessoal	28.163.175	2.065.026	1.560.282	5,5	75,6

Fonte: IBGE – Pesquisa Anual de Serviços 2003.

O Cadastro Central de Empresas fornece uma medida de concentração calculada a partir do número de funcionários. Conforme os dados da tabela 17, o setor de hospedagem apresenta baixa concentração, visto que as quatro maiores empresas respondem por apenas 21% do pessoal ocupado. As doze maiores empresas, por sua vez, respondem por 4,1% do pessoal ocupado.

Tabela 17 - Indicadores de concentração econômica em relação à variável pessoal ocupado (%).

4 maiores empresas	8 maiores empresas	12 maiores empresas
2,1	3,1	4,1

Fonte: IBGE.

No que se refere à oferta de apartamentos no país, há indicações de uma baixa concentração, porém, as limitações de informações impedem o cálculo mais preciso. As fontes de dados sobre o tema geralmente são provenientes de trabalhos desenvolvidos por consultorias ou entidades de representação setorial. No entanto, tais dados referem-se principalmente às grandes redes, uma vez que não existem informações precisas sobre as empresas de menor porte, destacadamente aquelas situadas fora dos centros urbanos. A escassez de dados sobre o tipo de acomodação oferecido pelas pequenas empresas dificulta o estabelecimento de indicadores comparativos mais gerais.

Um dos maiores diretórios de pesquisa sobre serviços de hospedagem no país, a publicação eletrônica Onde Hospedar¹¹, fornece o endereço e o telefone de aproximadamente 15.000 meios de hospedagem em todo o Brasil, dentre hotéis, pousadas e *flats*. Já o *Hotel Investment Advisors* (HIA) computa cerca de 5.500 meios de hospedagem, dentre hotéis e *flats*, que ofertam 290.000 apartamentos. Deste total, 89% dos apartamentos são ofertados por hotéis independentes, enquanto as redes nacionais e estrangeiras ofertam, respectivamente, 6% e 5% do total. Dentre outras fontes, o Guia Quatro Rodas 2006 destaca-se pela avaliação dos 5.583 hotéis apresentados, além de ser uma das mais antigas publicações sobre o tema no país.

No que se refere ao padrão de concorrência entre as empresas, há que se levar em consideração dois aspectos: o público alvo por faixa de renda, em que são relevantes o tipo de acomodação e o padrão dos serviços oferecidos, e o público alvo por tipo de demanda, em que o importante é o objetivo do turista (lazer, aventura, cultura, negócios, visita a familiares, estudo, *flats*, *resorts*, etc).

¹¹ O endereço eletrônico da publicação é www.ondehospedar.com.br. Acessado em 25/07/2006.

No item sobre caracterização do setor foi traçado o perfil dos hotéis de acordo com o tipo de turista, e neste item serão caracterizados os fatores que, dentro de cada segmento, motivam a escolha do turista.

De acordo com a linha de raciocínio inicial, o diferencial fundamental de um hotel é a qualidade dos serviços, mas não se pode deixar de destacar também o preço cobrado por estes serviços. Sem considerar inicialmente o fator preço, as grandes cadeias hoteleiras, com destaque para as empresas estrangeiras, levam vantagem no quesito qualidade dos serviços, visto que a padronização associada à marca tende a ser vista pelos turistas, principalmente os estrangeiros, como o principal mecanismo sinalizador da manutenção e homogeneidade de serviços de qualidade, não importando a localidade em que se encontre o empreendimento.

Para os hotéis independentes a tarefa de divulgar a qualidade de seus serviços é mais complexa, dependendo muito de como a informação chegará ao turista através de agências e operadoras. Considerando o turista que dispensa agências, parcela crescente dos turistas estrangeiros, a divulgação é mais complicada, e a utilização de meios eletrônicos ganha importância. Neste quesito muitos hotéis independentes deixam a desejar e perdem em competitividade.

De acordo com Rocha (2003), que pesquisou a funcionalidade de *web-sites* de 50 hotéis da cidade do Rio de Janeiro, principal destino turístico do país, informações fundamentais de interesse dos turistas não são apresentadas na Internet. Dentre as falhas encontradas, apenas 31,7% dos *sites* apresenta o preço da diária em moeda estrangeira e apenas 60% apresentam localização. Adicionalmente, houve *sites* que não apresentavam nenhuma informação sobre a cidade do Rio de Janeiro, sendo que até a data da pesquisa nenhum hotel trazia informações sobre os Jogos Panamericanos de 2007, evento de grande porte a ser realizado na cidade.

No período recente, em decorrência da ampliação da oferta de meios de hospedagem, destacadamente em centros urbanos de médio e grande porte, há

ocorrido aumento da competição via preços, fenômeno prejudicial à manutenção da qualidade em empreendimentos tipicamente voltados ao público de renda média, conforme destaca o FOHB. Se as grandes redes não são afetadas pela competição com *flats* e hotéis econômicos, os hotéis independentes são as maiores vítimas, uma vez que o público de renda mais baixa é mais sensível ao preço das acomodações. Neste sentido a regulamentação adequada da expansão da oferta é fundamental, cabendo ao governo e às entidades setoriais estabelecerem diretrizes para esta expansão e garantirem o cumprimento das resoluções definidas.

2.6) Principais players e estratégias

Argumentou-se que, no Brasil, o desenvolvimento do setor de hospedagem data dos anos 1970, momento em que se consolidam os investimentos em infra-estrutura e a atividade econômica encontrava-se acelerada. Neste período, além da expansão de redes nacionais amparadas por incentivos e financiamentos concedidos pela Embratur e BNDES, ingressaram no país algumas das mais tradicionais redes de hotelaria internacionais. Durante os anos 1980, as sucessivas crises econômicas e a instabilidade decorrente dificultaram a expansão do setor. Com a retomada dos investimentos e o ingresso de redes internacionais no Brasil a partir de meados dos anos 1990, houve um processo de reorganização e diversificação do setor, bem como a criação de novas formas de financiamento de empreendimentos e organização da operação dos hotéis.

Conforme os trabalhos de Saab e Daemon (2001), Gorini e Mendes (2005), Lima (2002), e informações da ABIH, apesar do grande número de empresas e o relativamente baixo grau de concentração do número de acomodações disponíveis, os principais *players* do setor são de fato grandes redes hoteleiras, tanto nacionais como estrangeiras, que concentram as operações dos grandes empreendimentos turísticos e dos hotéis destinados aos segmentos de renda mais elevados da sociedade, apesar de existirem dentro destas redes bandeiras voltadas ao turismo econômico.

A tabela 18 nos mostra o número de acomodações oferecido pelas dez maiores redes hoteleiras em operação no Brasil em 2004, de acordo com Amazonas e Goldner (2004). Verifica-se a forte presença das grandes cadeias internacionais, com destaque para a francesa Accor e a espanhola Sol Meliá, destacando-se também as redes nacionais Bue Tree e Othon.

Tabela 18 – Maiores redes hoteleiras em operação no Brasil, de acordo com o número de acomodações (2004).

Posição	Empresa	Nacionalidade	Apartamentos	Empreendimentos
1	Accor	França	17.725	122
2	Sol Meliá	Espanha	6.353	27
3	Atlântica	Brasil*	6.102	43
4	Blue Tree	Brasil	5.235	22
5	Othon	Brasil	3.141	26
6	InterContinental	Inglaterra	3.009	10
7	Nacional Inn	Brasil	2.286	18
8	Transamerica	Brasil	2.105	17
9	Golden Tulip	Holanda	1.963	15
10	Tropical	Brasil	1.935	9

* Os hotéis representados pela Atlântica Hotels International, uma empresa brasileira, correspondem a franquias de bandeiras de diversas cadeias, destacadamente as redes americanas Choice e Starwood.

Fonte: Amazonas e Goldner (2004).

Dentre as principais redes internacionais, a francesa Accor iniciou suas operações no Brasil nos anos 1970 através do vale-alimentação, introduzindo, posteriormente, seu braço hoteleiro. Atualmente opera com as bandeiras Sofitel (hotéis de categoria luxo), Novotel (superior), Mercure (intermediária), Ibis (econômico) e, mais recentemente, os hotéis Formule 1, super-econômicos e destinados ao turista de negócios em grandes centros urbanos. A marca operava os *flats* Parthenon, recentemente incorporados à bandeira Mercure. A parcela de hotéis próprios, no início dos anos 2000, chegava a 33% do total de hotéis operados pela rede francesa. Atualmente a maior empresa hoteleira do Brasil, a Accor planeja expandir sua atuação no Nordeste, através da operação de novos hotéis das marcas Ibis e Novotel.

De maneira geral, as redes estrangeiras intensificaram a presença em território nacional a partir dos anos 1990, com destaque para a operação de empreendimentos já existentes – o grupo Sol Meliá iniciou suas operações no

Brasil apenas administrando hotéis -, muitos dos quais hotéis tradicionais administrados por famílias ou então novos empreendimentos erguidos no *boom* imobiliário vivenciado nas grandes cidades. Conforme Lima (2002), o movimento de aumento da participação de empresas estrangeiras no setor de hospedagem brasileiro apresentou uma tendência à seletividade espacial dos empreendimentos, com destaque para as regiões Sudeste, Nordeste e Sul. Em meados de 2002, o estado de São Paulo concentrava cerca de 50% do empreendimentos das redes estrangeiras no Brasil.

A entrada dos grupos estrangeiros, por um lado, estimulou o processo de reorganização das redes domésticas. Como destaca Lima (2002), programas de reestruturação organizacional, investimentos em modernização e ampliação de instalações, treinamento de mão-de-obra, investimentos em marketing e segmentação de mercado e, principalmente, a incorporação de novas tecnologias, passaram a fazer parte das prioridades das grandes redes nacionais em um contexto de maior competição.

Por outro lado, a ampliação da participação estrangeira causa, também, efeitos negativos sobre o setor de hospedagem. Dentre estes efeitos destaca-se a ampliação desequilibrada da oferta em determinadas regiões e segmentos, principalmente nas faixas médias e nos *flats*. Outro ponto negativo, citado pelos empresários do setor, diz respeito à falta de condições de empresas nacionais para competir com os grandes grupos multinacionais, no que se refere, por exemplo, à questão do acesso a tecnologia, financiamento e às redes mundiais de reservas e promoção de destinos.

Não obstante as queixas dos representantes dos hotéis independentes, a tendência à internacionalização parece irreversível e tende a se ampliar. O grupo Accor pretende expandir suas ações no Brasil através dos hotéis econômicos e vem estabelecendo convênios com instituições de ensino superior com o intuito de formar ovos profissionais. A inglesa InterContinental anuncia investimento de R\$ 160 milhões até 2008, com destaque para hotéis de negócios no interior de São Paulo e a região Nordeste.

A Atlantica Hotels International é outra empresa que anuncia expansão de seus investimentos. A Atlantica é uma empresa sediada no Brasil, nascida da associação com o grupo norte americano Choice Hotels International, atualmente o quinto maior do mundo, e opera no sistema “multimarcas”, privilegiando bandeiras de redes norte americanas de médio conforto e luxo, destacando-se, além das bandeiras do grupo Choice, marcas de outras gigantes, as redes Carlson Hospitality Worldwide e Starwood Hotels & Resorts. Para os próximos anos está prevista a inauguração de 25 novos empreendimentos, com destaque para as marcas próprias Comfort e Go Inn, voltadas para o segmento econômico, um caminho semelhante àquele adotado pelo grupo francês Accor.

Porém, em termos de empreendimentos de grande porte destinados ao turismo de lazer estrangeiro, destacam-se os investimentos já realizados, ou atualmente em fase de planejamento, de grupos ibéricos, com destaque para o grupo espanhol Iberostar. A empresa inaugurou recentemente um *resort* no estado da Bahia, com investimentos iniciais em torno de US\$ 80 milhões. Até 2008 anuncia planos de ampliar este empreendimento e construir novos hotéis na região e na floresta amazônica, com vistas ao turismo ecológico, totalizando um montante aproximado de US\$ 250 milhões.

O grupo Iberostar possui uma empresa aérea, a Iberojet, e também uma rede de agências de viagem e operadoras. Desde junho deste ano a empresa opera semanalmente vôos *chater* ligando a Espanha diretamente à Bahia. Além de facilitar o acesso de turistas estrangeiros, o grupo entrou no mercado oferecendo preços muito competitivos para o segmento de *resorts*: o Iberostar Bahia opera com preços na faixa de R\$ 200,00, enquanto a média dos *resorts* da Costa do Sauípe cobra pelo menos o dobro deste valor. Conforme a ABIH, o empreendimento da Iberostar tem operado com cerca de 90% de ocupação, ao passo que os hotéis independentes sofrem com o dólar em baixa e amargam taxas de ocupação inferiores a 50%. Seguindo tendência do principal concorrente, o grupo espanhol Riu Hotels Group pretende, em breve, instalar-se na Bahia.

Dentre as redes nacionais, destacam-se os grupos Blue Tree e Othon. A Blue Tree, maior rede nacional, controlada pela Chieko Aoki Management Company, constitui-se em 1998 após a aquisição dos Hotéis Caesar Park pelo grupo mexicano Posadas. A Funcef, parceira inicial e detentora de 20% das ações da rede, iniciou um processo da saída da sociedade, em virtude do mau desempenho de alguns empreendimentos. O movimento de expansão do grupo ocorreu a partir de 2000, e atualmente os hotéis se concentram nos níveis luxo e superior (bandeiras Blue Tree Park e Blue Tree Towers). Com o intuito de internacionalizar as operações, nos últimos meses o grupo tem negociado a operação de hotéis no Peru e na Costa Rica.

A rede Othon de hotéis, grupo sob controle familiar, opera no segmento hoteleiro no Brasil desde 1943. Atualmente a rede possui bandeiras em diversos segmentos, com destaque para os empreendimentos de médio conforto e luxo. A rede Othon possui hotéis em outros países, com destaque para a América do Sul e Europa.

Em resposta ao avanço das redes estrangeiras, os grandes grupos nacionais reforçaram sua estratégia de expansão, por meio de acordos com incorporadoras e fundos de investimento, com destaque para os segmentos de turismo de renda mais elevada e negócios em cidades de médio e grande porte. Apesar do esforços, porém, nos últimos anos as demonstrações de resultado das duas maiores empresas hoteleiras do Brasil apresentam prejuízo, conforme a tabela 19.

Tabela 19 – Lucro das maiores empresas hoteleiras do Brasil (R\$ mil).

Empresa	01/01/2003 a 31/12/2003	01/01/2004 a 31/12/2004	01/01/2005 a 31/12/2005
Blue Tree	759	-806	-991
Othon	-42.223	-34.718	-41.071

Fonte: Exame.

3) Tendências e players internacionais

O último quarto do século XX foi marcado pela introdução de grandes inovações na área das tecnologias de comunicação e informação. No campo econômico, a implementação crescente de políticas de cunho liberal levou a um

processo de maior abertura comercial e financeira, possibilitando às grandes empresas expandirem os espaços de competição por meio do processo de internacionalização das atividades e a constituição de redes integradas mundialmente. Os novos marcos da concorrência conduziram, adicionalmente, a um processo de consolidação de grupos, fenômeno verificado pelo aumento do número de fusões e aquisições no período recente.

As grandes empresas do setor de hotelaria seguiram estas tendências, como destacam LIMA (2002) e WTO (2002). Este período também marca a expansão do turismo mundial, e como forma de manter a competitividade em um contexto de crescente exigência por parte dos consumidores, as grandes cadeias passaram a adotar uma série de medidas: investimentos em tecnologia da informação, consolidação de atividades, melhorias nos recursos humanos, investimento em consolidação de marcas mundiais de acordo com mercados-alvo específicos, internacionalização (com destaque para destinos exóticos ou ainda pouco explorados), novas alternativas de financiamento e operacionalização das atividades, entre outros.

A tabela 20 apresenta as 20 maiores redes hoteleiras em operação em 2005, bem como situa as maiores empresas brasileiras neste ranking. Deve-se destacar a presença marcante das redes americanas. Conforme destaca a Organização Mundial do Turismo (WTO, 2002), o setor de hotelaria passou por um intenso processo de fusões e aquisições no período recente, originando gigantescas redes com atuação global. A maioria destas redes opera com sistemas de contrato de gestão e franquias. Os hotéis próprios, quando existem, não representam mais que um terço dos empreendimentos dos grupos.

Outra tendência verificada no setor é um processo de integração vertical, considerado inesperado pela Organização Mundial do Turismo (WTO, 2002)). A aquisição do sistema de distribuição global (GDS, no inglês) Galileo, pela cadeia hoteleira Cendant Corporation, recém renomeada Wyndham Worldwide, provocou relativo choque no setor. A empresa tornou-se o primeiro fornecedor da indústria de turismo a possuir um GDS além das companhias

aéreas. O grupo, que já detém a empresa de locação de veículos Avis e recentemente adquiriu direitos sobre redes hoteleiras em seu país, passou a ter acesso ao setor de aviação, podendo se posicionar de forma a obter maiores ganhos a partir das oportunidades oferecidas pela indústria do turismo como um todo. A empresa atualmente é bastante competitiva em preços: pesquisa realizada em eu *site* encontrou pacotes para hotéis do grupo na República Dominicana, na América Central, a partir de US\$ 350,00 por pessoa, incluindo passagem, saindo de Boston.¹²

Tabela 20 – Maiores redes hoteleiras em operação em 2005.

Posição	Empresa	País	Hotéis	Unidades Habitacionais
1	InterContinental	Inglaterra	3.606	537.533
2	Wyndham Worldwide*	EUA	6.344	532.284
3	Marriott	EUA	2.741	499.165
4	Hilton	EUA	2.817	485.356
5	Choice Hotels	EUA	5.897	481.131
6	Accor	França	4.065	475.433
7	Best Western	EUA	4.195	315.875
8	Starwood	EUA	845	257.899
9	Carlson	EUA	922	147.129
10	Global Hyatt	EUA	731	134.296
11	TUI Hotels & Resorts	Alemanha	279	82.455
12	Sol Meliá	Espanha	328	81.282
13	Extended Stay	EUA	672	74.936
14	Interstate Hotels	EUA	286	65.293
15	Société du Luvre	França	819	55.538
16	Westmont	EUA	360	55.000
17	MGM Mirage	EUA	22	47.921
18	Golden Tulip	Holanda	498	47.661
19	La Quinta	EUA	413	46.739
20	Rezidor	Bélgica	263	45.000
72	Atlantica Hotels	Brasil**	57	10.300
146	Blue Tree	Brasil	27	5.464
156	Othon	Brasil	46	5.187

* Anteriormente conhecida como Cendant Corporation.

** Conforme destacado, a Atlantica Hotels Itenational opera marcas de redes internacionais.

Fonte: Hotel's Corporate 300 ranking (<http://www.hotelsmag.com>). Acessado em 23/07/2006.

Em termos de atuação, o mercado norte-americano, em recuperação após os abalos de 2001, é dominado pelas empresas locais e, segundo especialistas, há pouco espaço para ampliações da oferta ou mesmo novos movimentos de fusões e aquisições

¹² Pesquisa realizada em www.wyndham.com. Acessado em 15/08/2006.

de grande impacto. As redes estrangeiras que procuraram entrar neste mercado o fizeram através da aquisição de marcas já existentes, como o caso da Accor, que adquiriu a bandeira Red Roof Inns. Na Europa, o mercado tem se mantido mais estável e apresentado taxas de crescimento constantes. Apesar do peso dos hotéis independentes no continente, o movimento de consolidação verificado nos últimos anos tem se espalhado e a tendência é o aumento da participação das grandes redes no total da oferta de meios de hospedagem.

Na região da Ásia e Pacífico houve um ingresso maciço dos grandes grupos internacionais no setor de *resorts*, em virtude do potencial turístico de destinos exóticos da região. Atualmente, os empreendimentos destas localidades, principalmente Tailândia e Indonésia, convivem com problemas associados à superoferta e aos impactos de atentados terroristas e desastres naturais. A redução dos preços das estadias nestes destinos e o aumento da disponibilidade de vôos através de companhias aéreas de baixo custo, por outro lado, os tornam competitivos do ponto de vista do custo. Dentre as economias desenvolvidas, a Austrália recebeu investimentos das grandes redes nos últimos anos. Na região, as empresas acreditam no potencial dos mercados indiano e, principalmente, chinês, em decorrência do crescimento econômico e dos jogos olímpicos de 2008. As redes que mais investem neste mercado são as americanas Starwood, Marriott, Hyatt e Hilton, e a francesa Accor, esta visando o segmento de hotéis econômicos.

Na América Latina não houve um crescimento tão grande quanto o verificado em outras localidades. Apesar disso, têm ocorrido investimentos das redes estrangeiras em diversas áreas estratégicas, com destaque para a presença de grupos espanhóis e a francesa Accor. Nas grandes cidades o volume de turismo de negócios e as oportunidades de ganhos em aplicações imobiliárias atraíram investidores de vários países. O mercado de *resorts* do caribe tem presença marcante de redes internacionais, mas conta com a presença de redes locais, como a Super Clubs e a Sandals. O grupo mexicano Posadas tem adotado

uma postura de investimentos em países da região com o intuito de diversificar seus mercados.

No esteio da expansão da atuação das grandes cadeias, desde o início da década de 1990, o Brasil passa por um período de ampliação da participação de grandes redes internacionais. Conforme o item anterior, os novos empreendimentos se concentraram inicialmente nas grandes cidades e em cidades de médio porte no Sudeste, e atualmente os programas de investimento visam a ampliar a participação das redes no Nordeste do país.

4) Evolução recente da capacidade competitiva no Brasil

4.1) Desempenho

Não obstante as melhorias na qualidade do serviço prestado verificadas nos últimos anos e a condição cambial favorável durante boa parte do período recente, segundo o FOHB e a ABIH, o nível de ocupação dos meios de hospedagem é relativamente baixo no país e tem apresentado tendência à queda, conforme mostram as tabelas 21 e 22¹³. Estas tabelas referem-se aos dados divulgados pela Embratur e aos dados compilados pelo FOHB junto a seus membros.

Tabela 21 - Evolução da taxa de ocupação hoteleira (%).

Categorias	1998	1999	2000	2001	2002
Luxo	63,5	62,5	63,0	47,0	46,0
Superior	61,3	60,5	61,9	60,0	49,0
Econômica	59,8	55,9	57,0	55,0	60,0
Flats	68,4	63,9	65,5	47,0	49,0
Resorts	-	-	-	-	49,0

Fonte: Embratur – Hotel Investment Advisors – Dados da hotelaria.

A taxa de ocupação, em média, não ultrapassava os 50% nos segmentos de luxo e superior (incluídos os *resorts*), nível considerado mínimo pelos empresários do setor para que o empreendimento obtenha retorno positivo. Sondagens recentes apontam taxa de ocupação em torno de 55% nos empreendimentos das cidades de maior porte, com a ressalva que estas indicações se referem às grandes redes. Já em segmentos de hotéis econômicos a

¹³ Dados das empresas filiadas ao FOHB. Para a lista destas empresas, acessar www.fohb.com.br.

situação é menos incômoda, porém está longe de se tornar confortável. Os *flats*, cuja a oferta no Brasil, à exceção da cidade do Rio de Janeiro, foi afetada por uma distorção de uso e legislação, conforme destacado, tiveram queda vertiginosa nas taxas de ocupação.

Tabela 22 – Indicadores de desempenho do setor hoteleiro.

Período	Taxa de ocupação média (%)	Diária Média (R\$)	Receita Média por Apartamento Disponível (R\$)
2002	51,9	124,59	64,65
2003	55,4	125,20	69,41
2004	58,0	129,23	74,97
2005 (abril)	57,5	124,74	71,69

Fonte: FOHB.

Os dados do FOHB indicam que, apesar da situação ainda desfavorável, as grandes redes têm apresentado resultado um pouco melhor em termos da taxa de ocupação. De fato, segundo os últimos números do boletim ABIH Urgente, os hotéis independentes, principalmente na Região Nordeste, sofrem com as baixas taxas de ocupação, que em alguns casos, como na cidade de Natal, chegam a 35%. A consequência imediata da baixa demanda por meios de acomodação é a impossibilidade de recomposição dos valores das diárias, à exceção das grandes redes, que mantêm taxas de ocupação relativamente elevadas em todos os segmentos. Um dos exemplos é a bandeira Formule 1, da Accor, cuja localização privilegiada e o preço acessível garantem níveis de ocupação elevados, em torno de 85 a 90%.

Tabela 23 – Evolução da diária média (R\$).

Ano	Hotéis de Cidade			Resorts	Flats
	Luxo	Superior	Econômica		
1999	265,37	108,11	65,48	-	59,86
2000	259,59	108,48	57,81	-	59,27
2001	272,55	129,23	77,54	-	106,91
2002	315,99	125,87	66,88	282,99	113,02

Fonte: Embratur – Hotel Investment Advisors – Dados da hotelaria.

Os dados divulgados pelo São Paulo Conventions and Visitors Bureau sobre taxas de ocupação na cidade, correspondentes aos hotéis associados ao FOHB, indicam ocupação média em torno de 58% na cidade de São Paulo, com tendência à recuperação em 2006. Na cidade do Rio de Janeiro, o anuário ABIH

2005 – RJ, indicou ocupação média de 60%, com picos de mais de 70% para hotéis das categorias superiores, refletindo, por um lado, a vantagem de possuir maior visibilidade junto ao turista estrangeiro, em conjunto com facilidades de acesso através de vôos diretos e, por outro lado, os efeitos positivos da legislação que proibiu a expansão desenfreada de novos meios de hospedagem na cidade.

Tabela 24 – Resultado operacional – Hotelaria (R\$ mil de 2002 por apartamento disponível).

Operações / Hotéis	2000			2002			
	Luxo	Superior	Econômico	Luxo	Superior	Econômico	Resorts
Receita Operacionais							
Apartamentos	69.664	30.345	14.396	54.674	21.408	15.184	47.104
Alimentos e Bebidas	25.433	9.497	5.174	15.995	9.009	4.312	20.958
Bebidas	5.108	2.440	854	4.569	2.071	760	5.177
Outras Receitas Alimentos e Bebidas	2.978	1.580	924	4.848	2.065	530	1.591
Telefone	2.677	1.471	726	3.155	1.072	794	624
Outros Departamentos Operacionais	5.769	1.095	328	2.683	678	344	6.011
Aluguéis	799	1.584	132	1.317	410	160	254
T o t a l	112.428	48.013	22.535	87.241	36.714	22.083	81.719
Custos e Despesas Departamentais							
Apartamentos	14.426	7.503	4.237	13.000	6.053	2.866	13.517
Alimentos e Bebidas	23.746	9.707	3.875	15.890	8.634	3.543	19.181
Telefone	1.314	1.063	619	1.539	827	609	796
Outros Departamentos	7.517	952	330	2.453	1.365	824	7.683
T o t a l	47.002	19.225	9.060	32.882	16.880	7.842	41.177
Resultado Departamental Bruto	65.426	28.788	13.474	47.959	16.677	12.361	35.243
Despesas Operacionais Não Distribuídas							
Administrativa	10.492	5.507	2.784	10.994	4.482	2.817	9.984
Marketing	10.713	2.459	1.311	5.633	2.241	901	4.630
Energia	4.291	2.752	1.528	4.848	2.773	1.711	4.221
Manutenção	5.839	2.786	1.095	4.050	1.992	1.121	5.589
T o t a l	31.336	13.504	6.718	25.525	11.487	6.550	24.423
Resultado Oper. Bruto	34.095	15.282	6.759	22.434	5.189	5.811	10.820

Fonte: Embratur – Hotel Investment Advisors – Dados da hotelaria.

Os dados sobre o resultado do setor de meios de hospedagem compilados pelo Hotel Investment Advisors e divulgados pela Embratur disponíveis cobrem o auge do período de crise no setor. Pode-se verificar que os maiores impactos ocorreram nos hotéis agrupados na categoria superior, mais sensivelmente afetada pela expansão da oferta de meios de hospedagem e pela

redução na demanda por viagens. Adicionalmente, a composição das receitas não se altera no período, permanecendo os apartamentos e alimentação com cerca de 80% da receita total independentemente da categoria. Dentre as despesas operacionais, destaca-se a redução nos gastos em marketing na categoria luxo.

Apesar das tendências apontadas acima, a Pesquisa de Conjuntura Econômica do Turismo de 2006 indica otimismo por parte do mercado hoteleiro. A maioria dos empresários consultados acredita que o faturamento e os preços das diárias aumentarão este ano, bem como esperam elevação no número de postos de trabalho em 2006. O Boletim do FOHB do último trimestre de 2005 aponta também recuperação da taxa de ocupação e da receita por apartamento disponível em relação a períodos anteriores, sinalizando melhoria da situação dos meios de hospedagem, pelo menos no que concerne às grandes redes.

4.2) Eficiência e capacitação

Conforme destacado, o setor de meios de hospedagem é bastante heterogêneo, com predominância de hotéis independentes de menor porte, apesar da crescente internacionalização observada nos últimos anos. Por conseguinte, a implementação das melhores práticas de gestão e a utilização das tecnologias de informação ocorre de maneira bastante desigual neste setor. Adicionalmente, outro aspecto relevante diz respeito à qualificação da mão-de-obra, uma vez que é essencial prover serviços de excelência aos hóspedes em um contexto de acirramento da concorrência e certo arrefecimento da demanda por serviços turísticos.

Lima (2002) destaca que a ampliação da competição com redes estrangeiras provocou um movimento de reestruturação das práticas de gestão das redes nacionais, com destaque para os investimentos em consolidação de marcas através da associação da bandeira do hotel com a qualidade do serviço oferecido. Por outro lado, os pequenos hotéis, concentrados principalmente nos segmentos de baixa renda e sem condições de fazer grandes investimentos, se

vêm às voltas com a ampliação da competição, inclusive com as grandes redes, que nos últimos anos ampliaram os investimentos em hotéis supereconômicos.

Do ponto de vista dos investimentos em tecnologia, fator fundamental para as grandes redes, notadamente nos segmentos de luxo e de turismo de negócios, verifica-se que no setor de meios de hospedagem este quesito ainda pode ser melhorado. Nos últimos anos investiu-se em melhorias na infraestrutura física dos grandes empreendimentos, porém, como destaca Rocha (2003), a estrutura *on-line* de comunicação com hóspedes dos hotéis brasileiros deixa a desejar. Além da precariedade de alguns *sites*, há redes nacionais que figuram dentre as maiores do país e que não divulgam sequer o valor da diária na Internet.

No que concerne à qualificação profissional, o perfil da mão-de-obra predominante nos setores associados ao turismo ainda é o de baixa qualificação e alto grau de informalidade, o que resulta em baixa produtividade e em serviços pessoais executados com qualidade aquém da esperada pelos turistas, notadamente os estrangeiros. As tabelas 25 a 27, elaborados a partir da PNAD de 2004, mostram a composição do emprego no setor de alojamento do ponto de vista da posição na ocupação, do grau de instrução e dos rendimentos. A título de comparação, em cada tabela é apresentado o total dos setores ligados ao turismo.

As tabelas mostram algumas características da mão de obra do setor de hospedagem e que, de acordo com os dados, correspondem aos setores associados ao turismo em geral. Do ponto de vista da posição na ocupação, o setor de meios de hospedagem apresenta maior grau de formalidade em comparação com o setor de turismo como um todo, apesar de 19,3% dos trabalhadores do setor atuarem sem carteira assinada. Por outro lado, destaca-se a baixa qualificação da mão-de-obra, se avaliada do ponto de vista dos anos de estudo, visto que apenas 5,2% dos funcionários apresentam curso superior completo, ao passo que 38,4% sequer possuem o ensino fundamental.

Tabela 25 - Distribuição dos ocupados no setor de hospedagem segundo a posição na ocupação - 2004 .

Posição na Ocupação	Setor de Hospedagem		Turismo (total)	
	Pessoas	%	Pessoas	%
Empregado com Carteira	203.248	69,1	2.164.894	37,3
Empregado sem Carteira	56.611	19,3	1.291.866	22,3
Conta Própria	11.020	3,7	1.728.706	29,8
Empregador	15.354	5,2	318.160	5,5
Outros	7.850	2,7	299.203	5,2
Total	294.083	100,0	5.802.829	100,0

Fonte: PNAD (2004).

Tabela 26 - Distribuição dos ocupados no setor de hospedagem segundo o grau de instrução - 2004 .

Grau de Instrução	Setor de Hospedagem		Turismo (total)	
	Pessoas	%	Pessoas	%
Analfabeto	12.335	4,2	300.963	5,2
Fundamental Incompleto	100.506	34,2	2.234.972	38,5
Médio Incompleto	60.490	20,6	1.340.097	23,1
Superior Incompleto	104.779	35,6	1.645.733	28,4
Superior Completo	15.189	5,2	262.099	4,5
Sem Declaração	784	0,3	18.965	0,3
Total	294.083	100,0	5.802.829	100,0

Fonte: PNAD (2004).

Tabela 27 - Distribuição dos ocupados no setor de hospedagem segundo o rendimento - 2004 .

Rendimento	Setor de Hospedagem		Turismo (total)	
	Pessoas	%	Pessoas	%
sem rendimento	8.318	2,8	308.016	5,3
até 1/2 salário mínimo	5.600	1,9	387.440	6,7
de 1/2 até 1 salário mínimo	16.515	5,6	542.518	9,3
de 1 até 2 salários mínimos	176.849	60,1	2.366.104	40,8
de 2 até 3 salários mínimos	30.439	10,4	719.238	12,4
de 3 até 5 salários mínimos	29.246	9,9	801.985	13,8
de 5 até 10 salários mínimos	14.407	4,9	405.378	7,0
mais de 10 salários mínimos	8.211	2,8	158.876	2,7
sem declaração	4.498	1,5	113.274	2,0
Total	294.083	100,0	5.802.829	100,0

Fonte: PNAD (2004).

Uma consequência imediata da baixa qualificação da mão-de-obra em geral é a baixa remuneração dos empregados do setor. Verifica-se pela tabela 27 que do ponto de vista dos rendimentos as pessoas que trabalham em empresas

associadas à atividade de acomodação e hospedagem concentram-se em faixas inferiores a dois salários mínimos (70,4% do total).

O investimento em qualificação profissional e em reestruturação organizacional é fundamental para ampliar a eficiência global do setor de hospedagem. As novas práticas de relacionamento com os clientes requerem maior envolvimento dos funcionários no processo de servir bem, no contexto de uma política de relacionamento do hotel. Nesse sentido, empregados capazes de atender as demandas dos hóspedes são essenciais: substitui-se a figura do funcionário altamente especializado pelo empregado generalista, habilitado a exercer distintas funções na empresa.

No quesito preço, um possível indicador de capacidade competitiva refere-se ao preço da diária em um hotel nacional *vis-a-vis* os hotéis estrangeiros. Uma dificuldade de implementação de um indicador nestes moldes diz respeito à classificação dos hotéis em grupos equivalentes, isto é, quais critérios tornam um hotel brasileiro diretamente comparável a outro estrangeiro, do ponto de vista do turista – lembrando que seria possível estabelecer comparações do ponto de vista das condições de oferta, isto é, quais fatores determinam a diária cobrada em nosso país em comparação com o estrangeiro. A falta de informações precisas dificulta a elaboração de indicadores específicos.

Tabela 28 – Diária média de hotéis de categoria luxo.

País	Diária Média (em US\$)
Brasil	228,72
México	197,60
Tailândia	178,83
Austrália	242,46
República Dominicana	310,67

Fonte: Elaboração própria a partir dos *sites* das redes. Pesquisa realizada entre 13/07/2006 e 20/07/2006.

Apesar das dificuldades, a tabela 28 apresenta uma medida aproximada da competitividade dos serviços de hospedagem no que se refere à variável preço. A título de comparação, foram escolhidos quatro destinos turísticos, México, Tailândia, Austrália e República Dominicana (representando o Caribe),

por exibirem características naturais que competem potencialmente com as brasileiras e também por se localizarem relativamente distantes dos principais centros emissores. Evitou-se escolher países europeus e os Estados Unidos por razões óbvias: atrativos turísticos, econômicos e culturais existentes nesses países não possuem comparação com os atrativos disponíveis em outras partes do planeta, isto é, o turista que deseja conhecer aspectos associados à cultura européia, como museus e cidades históricas, certamente não viajará ao Brasil ou ao Caribe.

Para circunscrever a oferta de hotéis, escolheram-se empreendimentos pertencentes às redes estrangeiras que operam em nosso país: Accor, InterContinental, SuperClubs, Hilton, Sol Meliá, ClubMed, além da Blue Tree, Othon e Transamérica, na amostra dos preços praticados em nosso país. Além disso, uma vez que os turistas estrangeiros tendem a se concentrar em hotéis de maior qualidade, restringiu-se a coleta de preços aos hotéis de bandeira categoria luxo, com presença nos países em questão, como Sofitel, InterContinental, Breezes, Blue Tree Park, Othon Palace e Gran Meliá. No caso da República Dominicana prevaleceram os *resorts*, dadas as características do turismo predominante naquele país. A pesquisa foi realizada em julho de 2006 a partir de informações disponibilizadas nos *sites* das redes, adotando como referência a diária da suíte básica, isto é, a mais barata do hotel categoria luxo, escolhendo-se, sempre que possível, a diária promocional, praticada por quase a totalidade das redes.

Os resultados apresentados mostram que o Brasil tornou-se um destino relativamente caro para os turistas, principalmente após o movimento recente de valorização do real. Até 2004, segundo o WTTC (2006), o Brasil era um dos países mais competitivos em termos de preço das acomodações. A reversão cambial complicou a posição desconfortável do país em relação aos demais destinos turísticos, já afetada por fatores como distância dos centros emissores e escassez de vôos diretos. Do ponto de vista do turismo doméstico, a baixa do

dólar estimulou as viagens internacionais, complicando ainda mais a situação do setor de hotelaria.

5) Determinantes da competitividade no setor

5.1) Determinantes empresariais

Conforme LIMA (2002) o movimento de internacionalização recente do setor de meios de hospedagem alterou a percepção das grandes redes locais em relação aos investimentos em padronização, confiança de clientes nas marcas da empresa, tecnologias da informação, qualificação de mão-de-obra e estabelecimento de parcerias. Os grupos nacionais, muitos dos quais de propriedade familiar, viram-se compelidos a engendrar processos de reestruturação organizacional de seus hotéis, reformulando estratégias de comercialização e marketing, investindo em segmentação de mercado e estabelecimento de marcas de confiança, bem como executando *retrofits* completos em grande parte dos empreendimentos.

No presente contexto, os investimentos no estabelecimento de marcas e sinalização da qualidade dos serviços prestados é fundamental. As grandes redes possuem hotéis segmentados em bandeiras que indicam a gama de serviços oferecidos, o tipo de turismo-alvo e a faixa de preço. A padronização garante ao hóspede que o serviço de um hotel da bandeira “X” terá o mesmo nível de qualidade em São Paulo, Jacarta ou Nova Iorque. Para as redes estrangeiras a tarefa é mais simples, cabendo às redes nacionais investir na divulgação de suas bandeiras no exterior. Aos hotéis de menor porte e independentes, resta investir no marketing de seus serviços ou ocupar nichos de mercado inexplorados pelos grandes grupos, como por exemplo serviços diferenciados ou hotéis regionais nas categorias econômicas.

Uma iniciativa do Ministério do Turismo que busca facilitar a divulgação e comercialização do produto hoteleiro é o portal de hospedagem¹⁴, desenvolvido em parceria com a ABIH e o SEBRAE. O objetivo é fornecer um espaço comum para que empresas compartilhem de mecanismos de busca e

¹⁴ O site do portal de hospedagem é www.portaldehospedagem.com.br

reservas *on-line*. O único requisito para as empresas é que o hotel esteja cadastrado no Ministério do Turismo. A vantagem desta iniciativa, principalmente para as pequenas empresas, é a possibilidade de disponibilizar aos turistas informações sobre seus empreendimentos sem a necessidade de investimentos pesados em tecnologia de informação.

Outro fator competitivo no setor de meios de hospedagem se refere à qualificação da mão-de-obra, quesito em que, conforme visto, o Brasil ainda precisa evoluir significativamente. A prestação de serviços de excelência requer investimentos em treinamento e motivação dos funcionários. Em um ambiente de novas demandas estimuladas pelas tecnologias de informação e comunicação, os funcionários especializados devem ser substituídos por mão-de-obra multifuncional, capacitada a atuar em diversos ramos do empreendimento. Do ponto de vista dos métodos de gestão, empresas com maior nível de descentralização e autonomia tendem a ser mais flexíveis para adequar os métodos operacionais às novas expectativas dos hóspedes, cada vez mais interessados em serviços individualmente diferenciados.

Do ponto de vista das instalações, destacam-se a necessidade de incorporação de novas tecnologias e a reestruturação arquitetônica dos empreendimentos, de maneira a mantê-los ajustados às tendências internacionais. Os investimentos em infra-estrutura tecnológica permitem ao hotel receber eventos em geral como forma de complementar as rendas e garantir taxas de ocupação adequadas. A tecnologia também é crucial no que diz respeito ao relacionamento com os clientes, e por conseguinte o estabelecimento de canais de comunicação, destacadamente via Internet, constituem-se como ferramenta competitiva fundamental.

5.2) Determinantes estruturais e sistêmicos

Neste item da pesquisa são analisados os fatores que afetam a competitividade do segmento hoteleiro e que estão associados a variáveis macroeconômicas, como juros e câmbio, e também elementos sujeitos à ação do setor público, como política de financiamento, provimento de infra-estrutura,

tributação e regulamentação. Além destes fatores, são considerados aspectos mais gerais associados aos investimentos no setor de hotéis, destacando a expansão da oferta verificada no período recente.

Do ponto de vista das variáveis macroeconômicas, o comportamento da taxa de câmbio é um dos principais determinantes para a escolha do destino, tanto por parte dos turistas domésticos como em relação aos estrangeiros. Uma taxa de câmbio extremamente valorizada, como a vivenciada nos últimos meses, torna o preço da viagem internacional mais convidativo ao turista local, que passa a substituir a viagem doméstica por outros países. Do ponto de vista do turista estrangeiro, o câmbio sobrevalorizado torna a viagem ao Brasil relativamente mais cara em comparação com destinos semelhantes em países emergentes no cenário do turismo mundial. O encarecimento relativo da viagem soma-se a outros fatores que desestimulam a escolha do Brasil como destino turístico, com destaque para a infra-estrutura de transporte e acesso.

Neste campo, a questão da infra-estrutura de transporte e acesso é considerada por especialistas um gargalo persistente no setor de turismo no Brasil. A título de ilustração, o anúncio de novos empreendimentos hoteleiros na região Nordeste, destacado anteriormente, tem aumentado a preocupação dos governos locais em relação às condições gerais de infra-estrutura, com destaque para os aeroportos, estradas e saneamento. Apesar dos investimentos em infra-estrutura realizados no bojo de programas como o Prodetur-NE, ainda há muito o que se fazer, visto que alguns dos aeroportos recém reformados, como os de Salvador, Recife e Natal, devem atingir no período 2007-8 um volume de passageiros que estava previsto apenas para daqui a alguns anos.

Outro ponto a se destacar é a necessidade urgente de ampliar o número de vôos diretos, ligando o Nordeste brasileiro aos principais centros emissores, a fim de evitar que os turistas estrangeiros necessitem viajar primeiramente até os dois principais portões de entrada no Brasil, Rio de Janeiro e São Paulo, para então serem encaminhados ao destino final, percorrendo longas viagens aéreas em território doméstico. Adicionalmente, seria desejável ampliar a oferta de

vôos regionais, com destaque para algumas capitais Nordesteiras, que sequer possuem ligação aérea entre si ou mesmo com os principais centros do sudeste, com destaque para João Pessoa e São Luís, dois potenciais destinos histórico-culturais, em que os vôos se concentram para a capital federal.

Além da infra-estrutura de transporte aéreo, o investimento na melhoria do transporte rodoviário é essencial. Muitas estradas que conduzem os turistas ao seu destino final, como *resorts* ou praias paradisíacas afastadas, vêm apresentando congestionamentos na alta temporada, além do mau estado de conservação. Por conseguinte, para que os novos investimentos em empreendimentos hoteleiros possam atrair novos turistas é necessário melhorar as condições de infra-estrutura na região em que se instalam.

A questão do financiamento foi tratada inicialmente no item 2.4 deste trabalho, que versa sobre o comportamento dos investimentos no setor de hotelaria no Brasil. Após um período de forte otimismo e expansão dos investimentos em hotéis de lazer e *resorts*, principalmente através das parcerias com fundos de pensão, e também do *boom* imobiliário do segmento de *flats*, a frustração das expectativas arrefeceu o ímpeto de novos empreendimentos em grandes cidades e em hotéis de lazer de luxo e parques temáticos.

O financiamento público destinado ao setor de hotéis concentrava-se em recursos do Fungetur e, entre 1999 e 2004, no BNDES. No período recente, porém, ocorreu a suspensão da concessão de novos créditos via Fungetur e a diminuição de repasses via BNDES. Os investimentos na atividade turística no âmbito de grandes programas como o Prodetur têm se concentrado na infra-estrutura e na criação e fortalecimento de roteiros turísticos. Atualmente as linhas de crédito público destinadas aos empresários do setor concentram-se principalmente no Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal. Contudo, os investimentos anunciados para o setor de meios de hospedagem serão, em quase sua totalidade, realizados pelas grandes redes hoteleiras internacionais, que se utilizam de meios diversos para captar recursos em condições

compatíveis com a natureza do negócio, com destaque para a realização de acordos de gestão com construtoras, incorporadoras e operadoras.

Já os pequenos e médios empreendedores nacionais, na ausência de maior volume de financiamentos públicos, devem procurar recursos no setor privado, cujas condições, tanto em termos de custo da operação como em termos de prazo de pagamento, são bastante desfavoráveis. No presente contexto, é fundamental retomar canais de financiamento público para o setor de meios de hospedagem em condições adequadas. No entanto, pelo que foi exposto ao longo desta nota, o financiamento deve se concentrar prioritariamente em linhas voltadas a investimentos em modernização e reestruturação física de empreendimentos e em qualificação de mão-de-obra do setor, em vez de priorizar a ampliação da oferta via construção de novos hotéis, porquanto a oferta cresceu bastante nos últimos anos e tende a aumentar com novos investimentos das grandes redes.

Para finalizar a questão do financiamento, tem crescido nos últimos meses a percepção de que a criação de canais para o financiamento da demanda é fundamental para ampliar a parcela da população brasileira que decide viajar pelo país. Nas primeiras seções deste documento foi mostrado que parcela significativa das viagens no Brasil ocorre por motivos associados a visitas a parentes e amigos e afins, em que a utilização da infra-estrutura turística é mínima. Em um país com renda relativamente baixa, mal distribuída e que tem apresentado nos últimos anos crescimento econômico muito aquém do necessário para incluir parcelas da população como turistas rotineiros, é essencial criar políticas de financiamento da demanda, seja através dos agentes financeiros públicos, seja por meio de acordos junto ao setor financeiro privado.

Indo em direção a outro ponto, a análise dos investimentos em modernização e em novos empreendimentos realizados nos últimos anos mostra que, de maneira geral, a condição estrutural do segmento de hotelaria brasileiro melhorou significativamente. No entanto, permanecem alguns problemas associados ao inadequado dimensionamento de alguns

empreendimentos e da precária caracterização da demanda por turismo no Brasil. É fundamental analisar elementos como inovação em destinos e programação turística (ambiental, atrações regionais, elementos da cultura nacional, etc) e diferenciação de atrativos e seus impactos sobre a demanda por turismo, uma vez que, apesar de um vasto potencial, concentrar os esforços em empreendimentos de grande porte voltados ao turismo litorâneo e em belezas naturais tem se mostrado uma estratégia insuficiente para ampliar o volume de turistas que visitam o país.

Um exemplo de empreendimento de grande porte que não tem correspondido às expectativas, talvez por desconsiderar aspectos relevantes da demanda por turismo no Brasil, é o complexo de *resorts* da Costa do Sauípe, na Bahia. WTO (1992) recomenda a realização de estudos detalhados sobre os impactos sócio-ambientais deste tipo de empreendimento, no contexto de um plano regional de turismo. Investimentos em infra-estrutura de acesso são necessários, levando em conta as necessidades dos turistas e a preservação do ecossistema local. Adicionalmente, são fundamentais projetos de inclusão das pessoas da comunidade em que se inserem os *resorts*, dados os baixos potenciais de encadeamentos de hotéis dessa natureza, além de investimentos contínuos em qualificação da mão-de-obra.

Do ponto de vista dos serviços oferecidos, os empreendimentos das grandes redes contam com o que há de melhor em termos da satisfação do cliente. No entanto, a própria natureza do *resort* o torna um meio de hospedagem mais caro que um hotel convencional. Nesse sentido, deve-se ter claro que o turismo de lazer de alta renda é o público alvo dos *resorts*, e que portanto as ações de comercialização deste tipo de produto devem estar voltadas a este público. A expansão destes empreendimentos no Brasil, no entanto, aparentemente não levou em consideração fatores como a baixa renda do turista doméstico, os baixos efeitos de encadeamento com a comunidade em que se inserem estes empreendimentos e a concorrência com destinos

estrangeiros cujo potencial natural é maior, além das facilidades de acesso em termos de distância e custo.

Apesar dos resultados observados no complexo da Costa do Sauípe, empresas estrangeiras e nacionais seguem investindo em *resorts*. O grupo espanhol Iberostar inaugurou recentemente um mega-*resort* na Bahia, que vem apresentando altíssima taxa de ocupação. Obviamente a prática de comercialização do produto favorece o sucesso: a empresa utiliza sua empresa aérea para trazer o turista estrangeiro, ao mesmo tempo em que cobra uma diária extremamente convidativa para esta modalidade de empreendimento, que chega a ser metade do valor cobrado pelos hotéis da Costa do Sauípe. Seguindo esta estratégia, a CVC investe em seu *resort* no estado de Sergipe. Atualmente a empresa dominante no segmento de operadoras possui acordo privilegiado com a empresa aérea TAM, podendo assegurar aos consumidores preços competitivos e facilidades de acesso e distribuição.

5.3) Relações na cadeia produtiva

Dentre importantes fatores competitivos relacionados ao desempenho do turismo brasileiro e, mais especificamente, do setor de hospedagem, destacam-se as relações na cadeia produtiva. Em um contexto de acirramento da competição, o estabelecimento de acordos com demais agentes da cadeia é essencial para assegurar o funcionamento dos empreendimentos, destacadamente a atividade hoteleira, inerentemente afetada por fatores sazonais.

Dentre os principais agentes da cadeia, destacam-se agências e operadoras. O estabelecimento de acordos com agências facilita a divulgação do produto, por um lado, e facilita a sinalização da qualidade do mesmo, por outro lado. Do ponto de vista da demanda internacional, a divulgação para o turista final adquire mais relevância, porquanto estimular a escolha de um hotel independente ou não associado a uma grande rede é uma tarefa que requer maior persuasão por parte do empresário hoteleiro e seus parceiros.

As operadoras, por trabalharem com grande volume de turistas, tendem a manter um número de viajantes relativamente elevado, inclusive em períodos de baixa ocupação. No Brasil a concentração no segmento de operadoras é marcante, visto que a CVC controla parcela significativa do mercado, reduzindo o poder de negociação de preços por parte dos hotéis independentes. Entretanto, conforme a ABIH, os hotéis que não têm acordo com a operadora, destacadamente na Região Nordeste, amargam taxas de ocupação baixíssimas durante a baixa temporada. Parece necessário, portanto, estabelecer acordos com a operadora, porém, tentando melhorar os termos da negociação.

No que concerne às empresas aéreas, é necessário buscar acordos diretos, principalmente na área internacional, com o intuito de facilitar a vinda de turistas estrangeiros. No Nordeste, por exemplo, tem crescido o número de vôos *charter* oriundos da Europa, com destaque para empresas Espanholas e Portuguesas. Destaca-se a estratégia do grupo espanhol Iberostar, que investiu em hotéis na região e conseguiu autorização para operar vôos *charter* de sua companhia aérea ligando diretamente a Europa ao Nordeste. Apesar da maioria dos passageiros vir diretamente para os hotéis da empresa, não há restrição para turistas que se dirijam a outros hotéis na região.

6) Relações institucionais públicas e privadas

6.1) Efeitos de regulamentação e tributação

Neste item serão examinados os efeitos da tributação e da regulamentação sobre o setor hoteleiro e seus impactos sobre a competitividade. Observou-se que a regulamentação imprecisa de alguns segmentos do setor de hospedagem, como a operação dos *flats*, é um dos fatores responsáveis pelo excesso de oferta de acomodações em grandes centros, criando uma distorção na oferta e uma forma de competição predatória entre os referidos *flats* e os hotéis convencionais.

Apesar dos esforços dos órgãos do turismo encarregados de regulamentar os meios de hospedagem, as distintas e imprecisas legislações municipais sobre o uso de imóveis tornam a questão extremamente complexa, e

as tentativas de impedir o avanço de empreendimentos desenvolvidos para operar como meios de hospedagem e sujeitos apenas à legislação aplicável a condomínios residenciais levariam a longas discussões jurídicas. Nesse sentido, seria importante estabelecer uma legislação em nível nacional, abrangendo a diversidade de meios de hospedagem e regulando sua correta operação, respeitando, ao mesmo tempo, as especificidades do mercado imobiliário de cada região.

A cidade do Rio de Janeiro constitui um exemplo de expansão controlada da oferta dos meios de hospedagem. A legislação municipal e o Plano Diretor do Turismo impediram que empreendimentos imobiliários disfarçados de condomínios operassem como *flats*, ao determinar, além das possíveis e restritas localizações, tamanho mínimo dos apartamentos e prazos de permanência médio de hóspedes. Além disso, com o intuito de coibir o aumento desmesurado da oferta de hotéis, controlou-se a inauguração de novos empreendimentos nos principais pontos turísticos da cidade, como Ipanema e Copacabana. Com efeito, dentre as grandes cidades do país, bem como entre destinos turísticos em geral, o Rio de Janeiro apresenta o menor volume de novos empreendimentos dos grandes grupos nacionais e estrangeiros. Os maiores investimentos no setor se concentraram em reformas e em mudanças na gestão dos empreendimentos já existentes.

Ainda sobre a questão da regulamentação, outro tema controverso diz respeito à classificação oficial dos meios de hospedagem. Considerada desnecessária por alguns, principalmente em um ambiente de grandes redes e marcas mundiais, a classificação oficial poderia sinalizar para os consumidores em geral a qualidade de um empreendimento hoteleiro de menor porte ou independente. WTO (1997) destaca que os países que investiram pesado no setor de turismo nos últimos anos têm feito esforços para implementar mecanismos de classificação de fácil entendimento para os turistas em geral, a fim de utilizar o *ranking* para fins promocionais. Alguns países utilizam sistemas de classificação geral e compulsória, como os casos da Espanha e

Israel. Na Espanha o governo financia a estrutura oficial de classificação, que fica a cargo das autoridades regionais competentes, englobando todos os serviços pessoais de acomodações.

Outra questão mais geral sobre o papel da regulamentação no setor de turismo diz respeito à assimetria entre os agentes que compõem a cadeia do setor. Afora as grandes redes, o poder de negociação da maioria das empresas do setor de meios de hospedagem é muito pequeno em relação ao segmento de operadoras e companhias aéreas. Com o intuito de assegurar o maior equilíbrio entre os agentes, sem contudo distorcer os contratos privados, o poder público deveria fiscalizar as práticas de negociação entre empresas e verificar se há abusos de poder de mercado no setor.

Uma medida adicional de atuação do poder público refere-se à divulgação do produto turístico ao turista final. Uma das queixas dos empresários do setor diz respeito ao fato de que o Ministério do Turismo faz divulgação dos destinos brasileiros junto ao exterior apenas até as operadoras e agências, sem contudo garantir que tais destinos chegarão ao conhecimento do turista final. Para contornar este problema, é preciso adotar novas ações de marketing direcionadas ao público em geral. Adicionalmente, esforços para atrair para o país eventos internacionais tendem a gerar bons resultados para o setor.

Por fim, resta a questão da tributação do setor. É consenso entre os empresários brasileiros, incluindo-se o setor de meios de hospedagem, que a carga tributária excessivamente elevada onera as empresas, reduzindo a competitividade do Brasil face aos concorrentes internacionais. Dentre os fatores apontados por empresários nos últimos boletins de conjuntura econômica do setor de meios de hospedagem, a carga tributária aparece como um dos principais elementos que dificultam a expansão do setor.

6.2) Associações privadas no setor de meios de hospedagem

Em um contexto de internacionalização do setor e reestruturação de redes nacionais, a hotelaria brasileira está às voltas com a questão do aumento

da concorrência e da postura a ser adotada em resposta ao novo cenário que se configura. Conforme destacado, os grandes grupos iniciaram processos de reestruturação, mas os hotéis independentes e as pequenas redes têm menos condições de realizar grandes investimentos em programas de reformulação e divulgação dos serviços.

Nesse sentido, a constituição de associações entre pequenos e médios hotéis independentes se torna crucial. A criação de redes facilita a obtenção de ganhos de escala em investimentos em tecnologia de informação e nas negociações junto a agências de viagens e operadoras de turismo, melhorando as condições de competitividade em comparação com os grandes grupos hoteleiros.

Inúmeros trabalhos destacam a necessidade de organização dos hotéis de menor porte. WTO (2002) argumenta que os hotéis independentes podem criar uma marca, de maneira semelhante a grupos americanos e europeus, estabelecendo padrões de qualidade de serviços e segmentação de bandeiras. Os hotéis interessados em fazer parte da marca precisam cumprir requisitos mínimos e a partir da filiação passam a ter acesso aos canais de divulgação e comercialização dos serviços. Para que iniciativas como esta possam funcionar, é fundamental que as entidades de classe atuem de maneira efetiva. Por conseguinte, a ABIH deve tomar as medidas necessárias à representação adequada dos interesses do setor junto ao poder público e face aos demais membros da cadeia do turismo e outros setores da economia, observando também o grau de comprometimento das empresas com a prestação de serviços de qualidade.

7) Impactos econômico-sociais e ambientais do setor

A atividade turística tem impactos importantes do ponto de vista econômico, social, cultural e ambiental. Neste sentido, o setor hoteleiro é elemento componente das mudanças associadas à implementação da atividade turística em determinado espaço social, destacadamente os empreendimentos de grande porte, como os *resorts*, a exploração de novos destinos localizados em

pontos distantes dos grandes centros, e a criação de equipamento de acomodação e organização de eventos voltados ao turismo de negócios em grandes cidades.

Tabela 29 – Multiplicadores do setor de meios de hospedagem, por região.

Região	Emprego (*)	Produção (**)	Valor Adicionado (**)
Norte	1,166	1,620	1,431
Nordeste	1,373	1,913	1,834
Centro-Oeste	1,268	1,897	1,714
Sudeste	1,244	1,829	1,791
Sul	1,195	1,758	1,637
Brasil	1,261	1,832	1,756

(*) Empregos gerados na economia por cada emprego direto gerado no setor.

(*) Valor gerado na economia por cada R\$ 1,00 gerado no setor.

Fonte: Fipe-Embratur (2006).

Do ponto de vista econômico, o setor de meios de hospedagem tem importantes impactos sobre diversos setores da economia. A pesquisa Fipe Embratur (2006) sobre estrutura de consumo e impactos na economia do setor de meios de hospedagem destaca a questão da demanda gerada pelo setor para os demais setores da economia, ressaltando o volume de compras de bens duráveis e não duráveis em decorrência da elevada necessidade de reposição de estoques.

Tabela 30 – Percentual dos impactos de gastos no setor de meios de hospedagem retidos dentro da própria região (%).

Região	Emprego	Produção	Valor Adicionado
Norte	94,0	84,5	89,5
Nordeste	93,4	81,9	84,9
Centro-Oeste	90,3	77,0	81,0
Sudeste	96,2	94,6	95,5
Sul	96,3	89,6	92,1

Fonte: Fipe-Embratur (2006).

A referida pesquisa apresenta outros resultados importantes. O setor de meios de hospedagem, por ser um prestador de serviços, possui efeito multiplicador do emprego relativamente baixo se comparado a outros setores com mais encadeamentos setoriais: 1,26 empregos gerados na economia para cada emprego gerado no setor. Por outro lado, conforme visto, este é um setor intensivo em mão-de-obra. A implementação de um novo empreendimento tende a gerar um número significativo de empregos localmente, pois o setor de meios de hospedagem, conforme a pesquisa, retém seus impactos na região em

que se instalam os novos hotéis. Do ponto de vista dos empregos diretamente gerados, cerca de 90% são criados na região em que se localiza o empreendimento, enquanto o valor adicionado pelo setor que mantém-se retido regionalmente é da ordem de 85%.

A questão ambiental é tratada detalhadamente na Nota Técnica “Turismo e a Dimensão Meio-Ambiente”. Não obstante, algumas considerações devem ser feitas. Os meios de hospedagem causam impactos ambientais não desprezíveis através do uso que fazem dos recursos naturais, por um lado, e por meio dos diferentes aspectos poluidores da atividade, por outro lado.

Do ponto de vista dos impactos sobre o uso dos recursos naturais, destacam-se os hotéis instalados em localidades afastadas dos grandes centros, como *resorts* e empreendimentos voltados ao turismo de aventura e ecológico. A necessidade de provimento de infra-estrutura para estes empreendimentos altera definitivamente o ambiente ao redor do hotel, pois tende a causar, dentre outras coisas, desmatamento, processos de urbanização não desejada e alterações sobre a organização das comunidades locais.

Em relação aos aspectos poluidores, destacam-se o problema da gestão de resíduos, principalmente nas áreas de preservação, e a questão dos impactos arquitetônicos dos empreendimentos, os quais muitas vezes deturpam os aspectos construtivos das localidades em que se inserem, em virtude de requisitos de padronização das instalações.

Com o intuito de minorar os efeitos adversos sobre o meio ambiente, muitas redes adotam práticas ambientais que buscam adequar os serviços prestados às recomendações internacionais. No Brasil, a ABIH, em conjunto com outras instituições, busca adequar os procedimentos sugeridos nas normas da série ISO 14000 à questão da sustentabilidade ambiental dos meios de hospedagem.

8) Proposição de políticas públicas para o setor

Este item da pesquisa apresenta, de forma consolidada, as proposições de políticas públicas para o setor, a partir dos resultados obtidos anteriormente no trabalho. Com o intuito de tornar a apresentação mais acessível, os resultados são apresentados sob a forma de uma matriz de recomendações para o setor de meios de hospedagem. Na referida matriz são destacadas, além das recomendações, o papel dos agentes públicos relacionados à questão, das entidades setoriais e do setor privado na implementação e execução das ações propostas.

Destaque-se que a maior parte dos trabalhos sobre o tema destaca a importância de políticas públicas voltadas a aspectos mais gerais da atividade turística, mas que acabam por fomentar as atividades do segmento hoteleiro, como a melhoria das condições de acesso a mecanismos de financiamento e programa locais de desenvolvimento do turismo. Outros fatores preponderantes dizem respeito à necessidade de se desenvolverem políticas de melhoramentos na infra-estrutura de transportes e nas condições de segurança e saneamento dos grandes centros, destacados nas demais notas técnicas.

Matriz de Recomendações Para o Setor de Meios de Hospedagem.

Proposta	Objetivo	Instrumentos	Papel do Setor Público	Papel das Entidades Setoriais	Papel do Setor Privado (empresas)
Melhoria das condições de financiamento para o setor de meios de hospedagem.	Permitir a retomada dos investimentos em novas regiões viáveis e, principalmente, facilitar as condições para modernização dos hotéis independentes e de menor porte.	Financeiros.	Retomar os repasses de recursos para o setor via agentes financeiros públicos (BNDES, Banco do Brasil, CEF). Reativação do Fungetur com novos mecanismos de <i>funding</i> e novas estratégias de repasse. Diminuir o custo de capital do sistema financeiro do Brasil.	Fornecer subsídios à elaboração de programas de investimentos para o setor. Buscar recursos por meio de negociações junto ao setor financeiro privado.	Executar planos de investimentos adequados à realidade do mercado. Planejar investimento em reestruturação e modernização.
Implementação de políticas de financiamento da demanda.	Estimular a demanda turística e ampliar a utilização dos meios de hospedagem no Brasil.	Financeiros.	Criação de programas específicos e linhas de crédito via agentes financeiros públicos. Estimular o setor privado a conceder linhas de crédito para esta modalidade de financiamento.	Estabelecer negociações junto às instituições financeiras privadas.	Disponibilizar fontes de financiamento alternativas, conforme estejam disponíveis no mercado.
Desoneração tributária.	Reduzir o peso dos encargos tributários e trabalhistas sobre as empresas do setor.	Tributários.	Viabilizar alterações na estrutura tributária do país.	Transformar os ganhos advindos da reestruturação tributária em elementos de aumento da competitividade.	

Investimentos em infraestrutura de transporte e acesso.	Facilitar o acesso dos turistas, principalmente estrangeiros, aos principais destinos turísticos do Brasil.	Investimentos públicos ou em parceria com a iniciativa privada no âmbito dos grandes programas voltados ao setor de turismo.	Viabilizar os investimentos necessários através da criação ou intermediação junto a instituições multilaterais de linhas de financiamento voltadas à melhoria das condições da infra-estrutura básica.	Aproveitar a melhoria nas condições de acesso e investir em estratégias de comercialização.
Investimentos em infra-estrutura urbana, saneamento e segurança pública.	Melhorar as condições urbanas das cidades brasileiras de forma a alterar a percepção dos turistas em relação às questões de conforto e segurança.	Investimentos públicos ou em parceria com a iniciativa privada no âmbito dos grandes programas voltados ao setor de turismo.	Implementar, no âmbito de programas nacionais, mecanismos para o direcionamento de recursos para projetos de saneamento, recuperação urbana de grandes centros, políticas de atenção ao turista e melhorias na política de segurança pública.	Adequar o funcionamento do empreendimento às leis municipais sobre o uso do espaço público. Repelir a prática de crimes como a exploração sexual infantil no ambiente da empresa.
Investimentos em divulgação dos destinos turísticos brasileiros.	Tornar o Brasil um destino conhecido pelos turistas estrangeiros e aumentar a competitividade vis-a-vis destinos concorrentes.	Desenvolvimento de programas de marketing e divulgação no exterior. Atuar junto ao turista final.	Ampliar a política de promoção dos destinos brasileiros, nos moldes do Salão do Turismo, via Ministério e Embratur, procurando sensibilizar o turista final, em vez de concentrar esforços apenas em operadoras e agências.	Desenvolver estratégias de comercialização de seus empreendimentos junto ao público em potencial.
Realização de estudos técnicos sobre a demanda turística e a viabilidade de novos	Evitar a realização de investimentos que causem desequilíbrio de oferta ao setor.	Elaboração de análises técnicas específicas.	Auxiliar a elaboração de estudos técnicos. Atuar como interlocutores entre empresários e o	Adotar estratégias de planejamento de longo prazo em suas ações. Evitar busca pelo lucro

empreendimentos hoteleiros.			contendo recomendações de natureza técnica, legal e ambiental, de forma a fornecer subsídios aos empresários interessados em novos investimentos.	poder público em temas relacionados. Desestimular o investimento em segmentos e regiões saturadas de acomodações disponíveis.	imediate e práticas de concorrência predatórias.
Aprimorar a regulamentação sobre o uso adequado de imóveis como meios de hospedagem.	Impedir a expansão desordenada da oferta e evitar o crescimento da competição desigual entre hotéis e condomínios (flats).	Discussão, criação e implementação de regulamentos e leis específicas de abrangência nacional.	Promover debates sobre o tema, desenvolver novos regulamentos e assegurar a efetiva implementação das disposições propostas.	Fornecer subsídios à elaboração de regulamentos sobre a questão.	
Harmonização das relações entre agentes na cadeia do turismo.	Reduzir os efeitos adversos da assimetria entre os agentes da cadeia do turismo sobre a operação do mercado.	Fiscalização da atuação das empresas da cadeia turística.	Estimular os órgãos competentes, como o CADE, a fiscalizar possíveis ações de abuso de poder de mercado.	Fornecer apoio jurídico-institucional às empresas do setor. Evitar e notificar eventuais práticas anti-competitivas dentro do setor de hospedagem.	Notificar casos de abuso de poder de mercado aos órgãos competentes.
Aprimorar os mecanismos de classificação dos meios de hospedagem.	Harmonizar a classificação em nível nacional. Fornecer um instrumento de sinalização adicional aos turistas que seja confiável.	Regulamentação e fiscalização.	Revisar a atual regulamentação sobre o tema e garantir a efetiva implementação das normas de classificação via Embratur e Ministério do Turismo.	Garantir e estimular os associados a tomarem parte da classificação oficial.	Submeter os empreendimentos aos mecanismos de classificação, entendendo que a sinalização adequada pode garantir maiores níveis de satisfação dos hóspedes e funcionar como fator promocional adicional.
Investimentos em reestruturação organizacional das empresas	Dinamizar as empresas nacionais em um contexto de maior competição e	Elaboração de estudos e programas de incentivo e treinamento aos empresários do setor.	Conceber programas de incentivo e qualificação para os empresários do setor, nos moldes dos	Incentivar a organização de programas de qualificação empresarial em conjunto com o	Disposição em mudar as práticas organizacionais. Investimentos em qualificação de

Investimentos em qualificação profissional.	internacionalização.	Investimentos em programas de treinamento, cursos técnicos e superiores voltados às necessidades do segmento.	programas desenvolvidos pelo Sebrae. Estimular a difusão de novas técnicas de gestão.	governo. Estimular as empresas a investirem em programas de reestruturação.	administradores.
Investimentos em qualificação profissional.	Aprimorar a qualidade da mão-de-obra. Elevar os níveis de produtividade média do setor.	Investimentos em programas de treinamento, cursos técnicos e superiores voltados às necessidades do segmento.	Investir em programas de qualificação profissional. Estimular o desenvolvimento de cursos de nível técnico e superior nas regiões de elevado potencial turístico.	Participar da organização de programas de qualificação. Estimular os associados a empregar funcionários mais preparados, mostrando a importância de manter um quadro profissional bem treinado.	Adotar política de incentivos à qualificação profissional dentro da empresa. Evitar empregar apenas mão-de-obra com baixa qualificação com vistas a manter baixos salários, em virtude do risco da prestação de um serviço de má qualidade.
Investimentos em tecnologia.	Eleva a competitividade do setor de maneira global.	Financeiros e tributários.	Criar mecanismos de financiamento e apoio à implementação de novas tecnologias no setor. Estimular a difusão de conhecimento. Ampliar a abrangência de iniciativas como o Portal de Hospedagem.	Atuar como interlocutor entre as empresas do setor, principalmente as de menor porte, e as empresas detentoras de tecnologias. Estimular a criação de sistemas de compartilhamento de reservas para essas empresas.	Aprimorar a infraestrutura dos empreendimentos. Investir em tecnologias de informação. Buscar acordos e parcerias na área de reservas e distribuição.
Estimular as relações privadas na cadeia do turismo.	Aumentar a competitividade global da cadeia do turismo brasileira.	Acordos e parcerias entre empresas. Aprimoramento de regulamentação. Estudos de viabilidade técnica e econômico-financeira.	Aprimoramento da estrutura regulatória. Estimulo à cooperação entre empresas.	Representar os interesses das empresas do setor de maneira efetiva em mesas de negociações, principalmente em períodos de baixa temporada.	Como fornecedor, buscar acordos junto aos agentes intermediários do setor, como empresas aéreas, agências e operadoras. Oferecimento de conjuntos de serviços diferenciados para

Estimular as relações privadas no setor de hospedagem e a constituição de redes de hotéis de pequeno e médio porte.	Aumentar a competitividade das pequenas empresas nacionais face a expansão das grandes redes.	Investimentos em reestruturação, constituição de marcas e políticas de consolidação e comercialização conjuntas.	Estimular a consolidação de marcas nacionais que envolvam hotéis independentes. Adotar estratégias de promoção dos hotéis nacionais junto aos turistas finais. Implementação de programas de treinamento empresarial via Sebrae.	Estimular a constituição de bandeiras que representem os hotéis independentes, nos moldes de grandes redes dos Estados Unidos e Europa. Prestar assistência técnica e jurídica. Investir na consolidação das marcas.	venda conjunta. Investir em padrões de qualidade mínimos. Compartilhar experiências e sistemas de comercialização e reservas.
Estimular empreendimentos que tenham efeitos positivos sobre comunidades locais	Aproveitar as externalidades positivas geradas pela atividade de hospedagem	Financeiros. Tributários.	Estimular empreendimentos com potencial geração de externalidades positivas em comunidades, sobretudo carentes.	Difundir entre as empresas do setor a importância de atuar de forma a incluir as populações locais.	Incorporar as populações locais, os potenciais existentes além da mão-de-obra, como artesanato, cultura típica, etc.
Incentivar a implementação de práticas adequadas de gestão ambiental no setor.	Evitar a degradação do meio ambiente.	Regulatório. Tributários. Financeiros.	Utilizar instrumentos regulatórios que assegurem a adequação dos empreendimentos à legislação ambiental. Estimular, via diferenciais tributários ou via financiamento em condições excepcionais, os empreendimentos que tragam benefício ao turismo sem agredir o meio ambiente.	Estimular a implementação de sistemas de adequação às melhores práticas sobre a questão ambiental. Fiscalizar e orientar as empresas que porventura não estejam cumprindo alguma norma.	Adequação às normas ambientais vigentes. Implementar programas sugeridos em normas internacionais, como ISO 14000. Utilizar a consciência ambiental como mecanismo diferenciador adicional.

Referências Bibliográficas.

- ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis). *Anuário Estatístico 2005 – Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro, 2006.
- ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis). *Boletim ABIH Urgente*. Vários números.
- AMAZONAS, E. e GOLNER, L. *As redes hoteleiras no Brasil*. CD-ROM, v. 2, São Paulo: 2004.
- ARBACHE, J. et al. Matriz de contabilidade social para o turismo - 2002. *Projeto de Pesquisa: Competitividade do Preço do Turismo no Brasil e Impactos Econômicos Intersectoriais e Políticas Públicas*. Brasília, 2004.
- CASIMIRO, G. E GUILHOTO, J. J. Dimensionando o turismo na economia brasileira. *Dimensionando o turismo na economia brasileira*. São Paulo, 2003.
- CHI, G. *A study of developing destination loyalty model*. Oklahoma: Oklahoma State University, 2005 (Tese de doutorado).
- DWYER, L. e KIM, C. Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current issues in tourism*, v. 6, n.5, 2003.
- EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo). *Anuário estatístico Embratur*. Vários números.
- EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo). *Boletim de desempenho econômico do turismo*. Vários números.
- EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo). *Dados da hotelaria*. Vários números.
- EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo). *Pesquisa anual de conjuntura econômica do turismo*. Vários números.
- FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas) - EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo). *Caracterização e dimensionamento do turismo doméstico no Brasil*. Brasília, 2006.
- FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas) - EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo). *Meios de Hospedagem: estrutura de consumo e impactos na economia*. Brasília, 2006.
- FOHB (Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil). *Boletim inFOHB*. Vários números.
- GORINI, A. P. F. e MENDES, E. F. Setor de turismo no Brasil: Segmento de hotelaria. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n. 22, p. 111-150, set. 2005.
- GOVERNO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. *Plano diretor de turismo do Estado do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro, 2001, 2 vol.
- GUIA 4 RODAS 2006. São Paulo, Abril: 2006.
- IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). *Meios de Hospedagem no estado do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro, 2001.

- KOSAK, M. *Destination competitive measurement: Analysis of effective factors and indicators*. European Regional Science Association (ERSA) Conference Papers no. 289, 1999. (www.ersa.org/ersaconfs/ersa99/Papers/a289.pdf).
- LIMA, R. A. P. F. *O avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil: 1994 – 2002*. Prêmio Embratur – FGV. Brasília, 2003.
- MATTOS, A. C. *Diretrizes para o dimensionamento do número de unidades habitacionais de hotéis resort*. São Paulo: Escola Politécnica da USP, 2004 (Dissertação de Mestrado).
- MINISTÉRIO DO TURISMO. *Estudo da demanda turística internacional*. Vários números.
- ROCHA, S. B. *Estratégia On-line: uma análise dos web-sites na indústria hoteleira do Rio de Janeiro*. Texto para discussão EBAPE-FGV, Rio de Janeiro, 2003.
- ROCHA LIMA JR., J. *Arbitragem de valor de portfólios de base imobiliária*. Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP, São Paulo, n. 132, 2004.
- ROCHA LIMA JR., J. *Planejamento de Shopping-Centers*. Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP, São Paulo, n. 162, 2006.
- ROSA, S. E. S. e TAVARES, M. M. *A recente expansão dos resorts no Brasil*. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 16, p. 85-104, set. 2002.
- SAAB, W. G. L. e DAEMON, I. G. *O segmento hoteleiro no Brasil*. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 13, p. 127-156, mar. 2001.
- SOUTHERN, G. *A systems approach to performance measurement in hospitality*. *International journal of contemporary hospitality management*, v. 11, n.17, p. 366-376, 1999.
- TOMELIN, C. A. e TEIXEIRA, A. *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos e do Marketing de Relacionamento nas Agências de Viagem*. In: TRIGO, L. G. (editor). *Análises Regionais e Globais do Turismo Brasileiro*. São Paulo: Roca, 2005
- TRIGO, L. G. G. ed. *Análises regionais e globais do turismo brasileiro*. São Paulo: Roca, 2005.
- WTO (World Tourism Organization). *An integrated approach to resort development*. World Tourism Organization Tourism and Environment Paper. Madri, 1992.
- WTO (World Tourism Organization). *International Tourism: A Global Perspective*. Madri, 1997.
- WTO (World Tourism Organization). *Tourism in the age of alliances, merger and acquisitions*. Madri, 2002.
- WTO (World Tourism Organization). *World Tourism Barometer*. Madri, vol. 4, 2006.
- WTTC (World Travel and Tourism Council). *Brazil: Travel and tourism economic research*. Londres, 2006.

Sites:

ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis): www.abih.com.br.

FOHB (Fórum dos Operadores Hoteleiros do Brasil): www.fohb.com.br.

HIA (Hotel Investment Advisors): www.hia.com.br.

ONDE HOSPEDAR: www.ondehospedar.com.br.

PORTAL DE HOSPEDAGEM: www.portaldehospedagem.com.br.

COLABORADORES:



REALIZAÇÃO:



Ministério do
Turismo

