UNIFACS
UNIVERSIDADE SALVADOR
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E URBANO
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E URBANO

RITA DE CÁSSIA MACHADO LORDÊLO

A COPA DE 2014 E SUAS IMPLICAÇÕES PARA A COMPETITIVIDADE DA HOTELARIA DE SALVADOR

Salvador
2013

RITA DE CÁSSIA MACHADO LORDÊLO

A COPA DE 2014 E SUAS IMPLICAÇÕES PARA A COMPETITIVIDADE DA HOTELARIA DE SALVADOR

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional e Urbano da Universidade Salvador – UNIFACS, como pré-requisito para obtenção do grau de Mestre.

Orientadora: Prof.ª Dr.ª Carolina de Andrade Spinola.

Salvador
2013

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador – UNIFACS.
Laureate Internacional Universities - LIU

Lordêlo, Rita de Cássia Machado

A Copa de 2014 e suas implicações para a competitividade da hotelaria de Salvador. / Rita de Cássia Machado Lordêlo.- Salvador, 2013.

139 p. : il.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Salvador UNIFACS. Laureate Internacional Universities - LIU. Mestrado em Desenvolvimento Regional e Urbano.
Orientadora: Profª. Drª. Carolina de Andrade Spinola
.

1. Hotelaria. 2. Eventos especiais. 3. Copa do mundo (Futebol). I. Spinola, Carolina de Andrade. II. Universidade Salvador – UNIFACS. III. Título.

CDD: 647.068

RITA DE CÁSSIA MACHADO LORDÊLO

A COPA DE 2014 E SUAS IMPLICAÇÕES PARA A COMPETITIVIDADE DA HOTELARIA DE SALVADOR

Dissertação aprovada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento Regional e Urbano, Universidade Salvador – UNIFACS, Laureate Internacional Universities pela seguinte banca examinadora:

Carolina de Andrade Spinola - Orientadora_____
Doutora em Geografia, Universidade de Barcelona, Espanha
Universidade Salvador – UNIFACS

Laumar Neves de Souza_____
Doutor em Ciências Sociais, Universidade Federal da Bahia - UFBA
Universidade Salvador – UNIFACS

Natalia S.Coimbra de Sá_____
Doutora em Cultura e Sociedade, Universidade Federal da Bahia - UFBA
Universidade do Estado da Bahia– UNEB

Salvador, 19 de abril de 2013.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida.

Ao meu marido e grande amigo, pelo amor, dedicação, incentivo e paciência. Minho, sem você, eu não teria conseguido.

À minha irmã, Rosane, (*in memorian*), que, onde quer que esteja, continua a interceder por minha felicidade. Em 1996, Rosane, experiente agente de viagens, me apresentou o turismo. Eu concluía àquela época uma especialização em administração, e foi no turismo minha primeira experiência; inicialmente acompanhando os passos de Rosane, depois gerenciando minha própria agência de viagens, a Bahia Mágica, desde 1998. Fomos parceiras, não concorrentes! Uma parceria que inovava, somava e, principalmente, agregava amigos no trade das agências de viagens.

Também foi Rosane que me apresentou a hotelaria, pois nos primeiros anos deste século ela passou a trabalhar com a hotelaria. Primeiro, como representante, gerente de vendas e negócios; depois, como administradora de hotéis fazendas. Foi nesse período que conheci profundamente as dificuldades da atividade. Lembro-me dos vários debates que tínhamos, analisando os desafios que se lhe apresentavam. Foi por escutá-la, a minha irmã, que adquiri o conhecimento básico e necessário para iniciar esta empreitada.

Faz-se, entretanto, imprescindível agradecer a uma pessoa, muito especial: minha orientadora Profª. Dra.Carolina Spinola, alguém que, desde o início, não deixou de acreditar em meu potencial e com quem cresci bastante, como acadêmica e ser humano. Obrigada, professora, pelo seu profissionalismo, pela sua generosidade, paciência, apoio e por incentivar-me e orientar-me, de forma permanente, sendo prestativa e bem humorada sempre em todas as ocasiões. Uma irmã do coração!

Ao amigo e colega de profissão Gessé Silva, pela disponibilidade em discutir vários pontos do trabalho e sempre entendendo os momentos em que precisava me ausentar, em decorrência da pesquisa. Muito obrigada, Gessé!

Aos meus colegas de trabalho: Profº Claudio Meron, Profº Carlos Silva, Profº Renato Nascimento, Profª Mariana Lacerda; Prof Antônio Cordeiro, por acalmar meu coração nos momentos de desespero, pelas trocas de informações, empréstimos de material e experiências as quais foram importantes para a finalização do trabalho.

A todos os colegas do PPDRU, especialmente minha turma, que efetivamente fez a diferença no programa, e em especial a Paulo Patrício, Leila Paixão, Tauan, Leandro Gouveia (sempre preocupado em socializar a turma) e nosso líder da turma, Marcos.

Aos queridos professores do PPDRU e, em particular, à Profª Regina Celeste e ao Profº Laumar, por toda sua dedicação e apoio aos alunos do programa.

Ao meu shytzu, Lupy Lordelo, um leão! Meu grande parceiro das madrugadas, em que muitas vezes me acalentou nos momentos de grandes dificuldades. Lupy, sou feliz por ter adotado você.

E a todos que tiveram participação, mesmo que em pensamento, para que eu pudesse concretizar esta importante etapa em minha vida.

A todos vocês, minha gratidão.
Rita Lordêlo

RESUMO

Nesta dissertação aborda-se o tema da competitividade da hotelaria na cidade de Salvador, em face da escolha da capital baiana como uma das sedes brasileiras da Copa do Mundo 2014 da FIFA. Analisa-se a expectativa do setor hoteleiro quanto ao impulso, caso exista, que a realização do megaevento poderá trazer para a competitividade da hotelaria de Salvador. O recorte metodológico baseou-se na perspectiva qualiquanti, sendo os dados coletados, por meio de entrevistas e questionário de 33 questões. A pesquisa foi complementada com ampla revisão da literatura especializada, com ênfase nos modelos da competitividade, utilizando-se, sobretudo, a abordagem integradora. A revisão de literatura possibilitou também apresentar um breve histórico do turismo e as interrelações entre o sistema turístico, a hotelaria e os eventos. Em outra linha de análise, aborda-se a competitividade nos meios de hospedagem e discorre-se sobre o que a literatura apresenta a respeito do legado dos megaeventos para as cidades-sede e seus impactos para o setor hoteleiro. Com a aplicação de metodologia adequada na coleta de dados, são abordados os rebatimentos sobre a competitividade da hotelaria de Salvador, em razão da Copa do Mundo de 2014 da FIFA. As conclusões da pesquisa indicam que o nível da competitividade da hotelaria de Salvador depende muito do desempenho do destino. Observou-se que não há nenhuma articulação entre os empresários e que as ações estratégicas são preteridas em nome das necessidades imediatas de se manter com rentabilidade no presente. O sentimento predominante é o de expectativa, de modo que as incertezas quanto ao megaevento geram insegurança entre os empreendedores do setor hoteleiro.

Palavras-Chave: Hotelaria. Competitividade. Megaeventos.

ABSTRACT

In this dissertation addresses the theme of competitiveness of the hospitality in the city of Salvador in the face of the choice of the city as one of the Brazilian headquarters of the 2014 FIFA World Cup. The hotel sector's expectation regarding the impulse, if any, that the completion of the mega event can bring to the competitiveness of the hospitality of Salvador. The methodological perspective was based on qualiquanti, with data collected through interviews and questionnaire of 33 questions. The search was complemented with extensive literature review, by giving prominence to the models of competitiveness, using mainly the integrative approach. The literature review also made it possible to present a brief history of tourism and the interrelations between tourism, hotels and events. In another line of analysis, discusses competitiveness in hosting and talks about what the literature shows about the legacy of mega events to the host cities and their impacts for the hotel sector. With the applicationofappropriate methodology in data collection, are addressed the repercussions on the competitiveness of the hospitality of Salvador due to the 2014 FIFA World Cup. The findings of the survey indicate that the level of competitiveness of the hospitality of Salvador, relies heavily on the performance of the target. It was observed that there is no linkage between the businessmen and the strategic actions are deprecated on behalf of immediate needs to keep up with profitability in the present. The predominant feeling is the expectation, uncertainties regarding the mega event generate insecurity among entrepreneurs of the hotel sector.

Keywords: Hotel Sector. Competitiveness. Mega Events.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Referencial - Sistema de Turismo (SISTUR).....31
Figura 2 - Determinantes da vantagem nacional.....48
Figura 3 - O Modelo das Cinco Forças.....52
Figura 4 - Percentual de ocupação nacional 80
Figura 5 - Percentual de ocupação internacional 80
Figura 6 - Período de maior ocupação da rede hoteleira 80
Figura 7 - Existência de programa de melhoria na capacitação dos Funcionários para a Copa 83
Figura 8 - Tipos de capacitação oferecida pelos Meios de Hospedagem 84
de Salvador para seus funcionários, com vistas à Copa de 2014.....84
Figura 9 - Tipos de capacitação específica 85
para realização de eventos 85
Figura 10 - Principais idiomas utilizados na rede hoteleira 85
Figura 11 - Fatores diferenciais em relação aos seus principais concorrentes 86
Figura 12 - Principais fatores que afetam a competitividade do setor hoteleiro em Salvador 88
Figura 13 - Hotéis com certificação de órgãos de monitoramento de qualidade.....103
Figura 14 - Avaliação do sistema de classificação dos meios de hospedagem 104
Figura 15 - Serviços oferecidos aos seus clientes, comparado aos seus principais concorrentes.....107
Figura 16 - Investimentos que o hotel pretende realizar para a Copa 2014.....107
Figura 17 - Avaliação dos esforços públicos, na disponibilização e fomento dos programas de treinamento visando à melhoria da mão-de-obra.....109
Figura 18 - Expectativa para o período após os eventos tratadosem relação à competitividade no setor hoteleiro.....110
Figura 19 - Expectativa quanto ao possível legado da Copa de 2014para o Setor Hoteleiro de Salvador.....111
Figura 20 - Expectativa positiva em relação à Copa das Confederações 112

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese dos principais autores e temas utilizados na pesquisa.....16

Quadro 2 - Principais Tipos de Eventos 39

Quadro 3 - Resumo dos principais modelos teóricos selecionados para análise da competitividade na Hotelaria 46

Quadro 4 - Síntese dos principais modelos teóricos para análise da competitividade 47

Quadro 5 - Fatores da Perspectiva Integradora 58

Quadro 6 - Oferta Hoteleira / Salvador BA – 2010/2012 76

Quadro 7 - Classificação dos Meios de Hospedagens segundo o seu porte 77

Quadro 5 - Fatores da Perspectiva Integradora 88

Quadro 8 - Descrição do hotel, segundo a categoria 101

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABAV	Associação Brasileira de Agências de Viagens
ABIH-BA	Associação Brasileira da Indústria de hotéis da Bahia
ATC	Australian Tourist Commission
Bahiatursa	Empresa de Turismo da Bahia S/A
BNB	Banco do Nordeste do Brasil
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CBF	Confederação Brasileira de Futebol
COI	Comitê Olímpico Internacional
ECIP	Estudo de Competitividade da Indústria Brasileira
FIFA	Federation Internationale de Football Association
Fiptur	Festival de Publicidade de Turismo e Ecologia
HGM	Hotel de Médio Porte
HGP	Hotel de Grande Porte
Inmetro	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
IOA	Academia Olímpica Internacional
MHs	Meios de Hospedagem
Mtur	Ministério do Turismo
OMT	Organização Mundial de Turismo
ONU	Organização das Nações Unidas
Prodetur	Programa de Desenvolvimento do Turismo
Pronatec	Programa Nacional de acesso ao Ensino Técnico e Emprego.
SBClass	Sistema Brasileiro de Classificação dos Meios de Hospedagem
SECOPA	Secretaria Estadual para Assuntos da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014
SETUR	Secretaria de Turismo
Sinaenco	Sindicato da Arquitetura e da Engenharia
UH’s	Unidades Habitacionais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12

1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA 13

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA 14

1.3 METODOLOGIA 15

2 AS INTERRELAÇÕES ENTRE O SISTEMA TURÍSTICO, A HOTELARIA E OS EVENTOS 18

2.1 AS ERAS DO TURISMO: DAS VIAGENS ARTESANAIS AO PÓS-TURISMO ... 21

2.2 SISTEMATIZAÇÃO DOS COMPONENTES TURÍSTICOS 29

2.3 OS HOTÉIS E A ATIVIDADE TURÍSTICA: INTERFACES E TRANSFORMAÇÕES 36

2.4 A IMPORTÂNCIA DOS EVENTOS PARA A ATIVIDADE TURÍSTICA 38

3 O IMPACTO DOS MEGAEVENTOS NA COMPETITIVIDADE DO SETOR HOTELEIRO 42

3.1 CONCEITOS E MEDIDAS DA COMPETITIVIDADE: UMA RESENHA DA BIBLIOGRAFIA 42

3.1.1 Abordagem do Diamante Nacional de Porter 47

3.1.2 Análise Estrutural das Indústrias 52

3.1.3 Estudo de Competitividade da Indústria Brasileira (ECIB) 54

3.1.4 Abordagem Baseada em Recursos 55

3.1.5 Abordagem Relacional 56

3.1.6 Abordagem Integradora 57

3.2 O LEGADO DOS MEGAEVENTOS PARA AS CIDADES-SEDE E SEUS IMPACTOS NO SETOR HOTELEIRO: A EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL 59

3.2.1 O advento dos megaeventos: definição, classificação, histórico e abrangência territorial 59

3.2.2 O legado dos megaeventos esportivos 61

3.2.3 A implicação dos megaeventos esportivos para o setor hoteleiro 70

4 A HOTELARIA DE SALVADOR: COMPETITIVIDADE E ADEQUAÇÃO ÀS EXIGÊNCIAS DOS MEGAEVENTOS 73

4.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DA HOTELARIA DE SALVADOR 73

4.2 CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DO SETOR FACE ÀS PRERROGATIVAS DA ABORDAGEM INTEGRADORA 76

4.3 A COMPETITIVIDADE DA HOTELARIA DE SALVADOR 99

4.4 OS INVESTIMENTOS ANUNCIADOS E A AMPLIAÇÃO DA OFERTA 105

4.5 PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE OS EFEITOS DA COPA DE 2014 NA COMPETITIVIDADE DA HOTELARIA DE SALVADOR 108

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 114
REFERÊNCIAS 118
APÊNDICE A – Modelo de Questionário utilizado na pesquisa 125
ANEXO A – Cadastro dos hotéis de Salvador utilizado na pesquisa 130

1 INTRODUÇÃO

O turismo é visto como uma das atividades de maior importância para a economia mundial. É um setor em pleno estágio de desenvolvimento, haja vista que os diferentes costumes que envolvem turistas e comunidades receptoras contribuem para um dinamismo que requer dos seus atores um constante aprimoramento no que tange aos equipamentos e qualificação nos serviços prestados (DIAS, 2003).

O turismo é composto por diversas atividades com características econômicas diferenciadas, porém relacionadas entre si (hotelaria, agência de viagens, restaurantes, entretenimento, eventos etc.). Segundo dados da Organização Mundial de Turismo (OMT), em 2008, o movimento de chegadas do turismo internacional no mundo representou um total de 922 milhões de turistas (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2012).

Nesse contexto geral os grandes eventos – ou megaeventos, como são comumente denominados – quase sempre associados a eventos esportivos, têm ganhado relevância na dinâmica da atividade turística.e, consequentemente, nos estudos relacionados aos impactos e legados da atividade. Isto posto, a Copa do Mundo de Futebol de 2014, que será realizada no Brasil, tendo a cidade de Salvador como uma das cidades-sede, encontra-se no centro de grandes discussões a respeito de sua importância e viabilidade no contexto das realidades nacional e local.

Como “mega” são os eventos esportivos, igualmente grandiosos são os custos e os recursos necessários para viabilizá-los, e é este o ponto central em que se fundamentam as críticas sobre a decisão dos países e cidades-sede em recebê-los. Se considerarmos aqueles países cuja população carece de serviços como saúde, educação, segurança, moradia e saneamento básicos, a preferência na aplicação do dinheiro público, em eventos dessa natureza, sob o pretexto do “desenvolvimento”, nem sempre é entendida de forma positiva.

No caso do Brasil, o país também será responsável por sediar a Copa das Confederações de 2013, já que esta é uma prévia da Copa do Mundo, constituindo-se em uma oportunidade para as adequações e os ajustes os quais se fizerem necessários.

Como requisito para ter sua candidatura aceita para sediar a Copa do Mundo de Futebol de 2014, a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) e, principalmente, o governo brasileiro acordaram, em contrato, os termos da Federação Internacional de Futebol Associado (FIFA), objetivando a execução do megaevento. Em virtude das controvérsias que envolvem algumas normas estipuladas pela FIFA, muitas delas foram pauta de discussão no Congresso Brasileiro e na imprensa nacional e internacional.

Quanto à hotelaria, foco desta pesquisa, as discussões são complementadas por questionamentos específicos em torno do valor das tarifas a serem praticadas durante o período do evento; da necessidade de cadastramento dos meios de hospedagem, conforme programa estipulado pelo Ministério do Turismo; e dos critérios apresentados pela FIFA, por meio da empresa credenciada para o setor de hospedagens na realização de bloqueios nos hotéis em cidades onde ocorrerão os jogos, especificamente a cidade de Salvador impactando diretamente na competitividade dos hotéis.

Mobilidade, acessibilidade, segurança, entre outros benefícios direcionados às populações das cidades-sede, são alguns dos propósitos costumeiramente veiculados, de forma estratégica, pelo *marketing* do megaevento, como legados positivos que a Copa do Mundo pode proporcionar. Porém, a verdade que expressa a realidade de cada destino-sede somente é conhecida após a realização do megaevento, como vem comprovando a vasta literatura que aborda o assunto, de maneira não tão entusiasmada, notadamente no setor hoteleiro. Todavia, como será demonstrado, em parte, por esta dissertação, o atraso com que certos investimentos têm sido realizados já colocam em dúvida a concretização de todos esses benefícios.

1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA

A Copa de 2014, como um eventual impulso para a competitividade da hotelaria de Salvador, especificamente, é o tema deste trabalho, o qual se baseia nas seguintes questões norteadoras: Para os gestores do setor, ocorrerá efetivamente, esse incremento de competitividade? Em que medida os recursos disponibilizados pelo Governo para o setor de turismo, envolvendo o setor hoteleiro, sob a forma de capacitação profissional, classificação dos estabelecimentos,

financiamentos para adequação e instalação de equipamentos, dentre outros, tem sido efetivamente aproveitados pelos empreendimentos? Qual a avaliação do empresariado do setor sobre os legados que a sua atividade e o destino turístico Salvador terão com a realização da Copa do Mundo de 2014 nos anos pós-evento?

É visível a exacerbada publicidade acerca dos investimentos governamentais programados pelo governo e que são direcionados à realização do megaevento esportivo. Entretanto, quanto à requalificação do destino Salvador,poucas providências são percebidas, que possam garantir o incremento de fluxo de turistas nos anos pós-copa.

É importante avaliar as expectativas e ações do setor hoteleiro quanto ao megaevento e suas repercussões futuras, em termos de dinamização do destino Salvador. Estará sendo aberta uma nova janela de oportunidades ou os investimentos presentes cobrarão um alto preço de seus empreendedores no futuro? Este trabalho investigativo, o qual busca identificar os possíveis impactos que eventos desse porte podem trazer para a hotelaria. Ademais, busca-se entender a dinâmica atual de organização do setor, bem como a capacidade de resiliência das empresas que o compõem, frente a desafios que extrapolam o âmbito usual de seu planejamento.

Considerando-se que a pesquisa aconteceu nos anos que precederam a Copa do Mundo – especificamente no biênio 2011-2013 –, o estudo buscou analisar, as percepções dos gestores da hotelaria de Salvador, e, através das informações deles advindas, responder ao problema central da investigação: Os investimentos públicos e privados previstos para qualificação e expansão do turismo de Salvador, visando à Copa 2014, contribuirão para a configuração de um setor mais competitivo no âmbito da hotelaria?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Como objetivo geral, buscou-se analisar a percepção dos gestores da hotelaria de Salvador, quanto aos impactos da realização da Copa do Mundo de Futebol de 2014 para a competitividade do setor.

Para cumprir com o objetivo geral, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

a) Evidenciar as relações existentes entre o turismo, o segmento da hotelaria e os megaeventos;
b) Discutir as peculiaridades do conceito de competitividade para o segmento de meios de hospedagem;
c) Analisar o nível de competitividade da hotelaria de Salvador;
d) Avaliar os investimentos em ampliação e expansão da capacidade da rede hoteleira de Salvador, com ênfase na Copa do mundo 2014.

1.3 METODOLOGIA

A pesquisa realizada no âmbito deste estudo pode ser classificada, quanto ao seu objetivo, como exploratória; quanto à forma de abordagem do problema, como qualitativa e quantitativa e quanto aos procedimentos técnicos utilizados, bibliográfica e de levantamento.

O caráter exploratório da pesquisa se justifica pelo seu objetivo de "proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses." (GIL, 2002, p.41). A pesquisa classifica-se como exploratória, porque, apesar de existirem alguns estudos sobre hotelaria em Salvador, são escassos os estudos sistematizados sobre a hotelaria e sua relação com megaeventos. Esta pesquisa buscou ampliar o debate acerca do tema, estabelecendo como fundamental a perspectiva contextual no que diz respeito ao modelo como se configura a hotelaria em Salvador.

A abordagem qualitativa do problema permitiu elucidar a compreensão dos agentes pela análise de suas percepções acerca do objeto estudado. A análise quantitativa utilizada nesta pesquisa teve como finalidade a organização dos dados coletados e sua melhor visualização, permitindo comparações entre os diversos níveis do problema de pesquisa.

No que se refere aos procedimentos técnicos, a pesquisa ficou assim caracterizada: a) Pesquisa Bibliográfica, porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho foi realizado um estudo sistematizado, com base em material publicado em livros, revistas, redes eletrônicas, dissertações e projetos que forneceram a fundamentação teórica à investigação sobre as categorias de análise relacionadas com o objeto; b) Documental, porque o trabalho se fundamentou também em documentos pertencentes a órgãos públicos, a saber; Fedération

Internationale de Football Association (FIFA),Empresa de Turismo da Bahia (Bahiatursa), Secretaria de Turismo (Setur), Associação Brasileira de Indústria de Hotéis da Bahia (ABIH), Ministério do Turismo (Mtur), Secretaria Estadual para Assuntos da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014 (Secopa), entre outros. c) Pesquisa de Levantamento, porque foram realizadas entrevistas semiestruturadas com uma amostra de gestores do setor para complementação da pesquisa. Além disso, o trabalho de campo envolveu a participação da pesquisadora em diversas atividades realizadas pelo trade turístico, a exemplo de palestras, reuniões de discussão e orientação da ABIH-BA com consultores da FIFA, Agenda Bahia 2011 – cujo tema foi a participação de Salvador na Copa do Mundo de 2014 – e Fiptur 2012. Essas observações de campo favoreceram o conhecimento e o acesso aos possíveis entrevistados, bem como viabilizaram o contato com pessoas de referência da área para a busca de informações pertinentes à problemática de pesquisa.

Neste trabalho utilizou-se como base teórica a Abordagem Integradora, apresentada por Kim e Oh (2004), que, como o próprio nome já diz, propõe uma análise de competitividade que contempla um conjunto de outros modelos consagrados, verificando-se, com isso, os aspectos externos e internos da competitividade de uma organização ou setor. Além disso, o estudo lançou mão das contribuições advindas dos autores listados no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Síntese dos principais autores e temas utilizados na pesquisa

Autores	**Temas**
MICHAEL PORTER BYEONG KIM E HAEMOON OH LUCIANO FERRAZ e JOÃO C. COUTINHO JOÃO CARLOS FERRAZ , DAVID KUPFER E LIA HAGUENAUER	Competitividade
MIGUEL BAHL DENNIS COATES HOLGER PREUSS LAURENCE CHALIP	Eventos
GERALDO CASTELLI LÚCIA QUEIROZ MÁRIO PETROCCHI	Hotelaria
MARGARITA BARRETTO MÁRIO BENI SÉRGIO MOLINA	Turismo

Fonte: Elaboração própria (2012).

O presente estudo se estrutura em cinco capítulos, além desta Introdução, a saber: no Capítulo 2, abordam-se as diversas definições acerca do turismo e o histórico da atividade no mundo, contemplando o modelo do sistema turístico desenvolvido por Beni (2001).

No capítulo 3, descrevem-se os principais modelos de análise da competitividade disponíveis na literatura

No Capítulo 4, discute-se a configuração da hotelaria em Salvador, enfatizando-se primeiramente os aspectos históricos e as articulações com os megaeventos. Ainda neste capítulo, ganha destaque a caracterização do setor hoteleiro através da abordagem integradora, estas análises são aprofundadas com a apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, que possibilitaram uma compreensão da percepção dos gestores em relação aos possíveis efeitos da Copa 2014 sobre a competitividade do setor.

Nas considerações finais são sumarizadas as principais conclusões estabelecidas ao longo de toda a dissertação em consonância com os objetivos da pesquisa.

2 AS INTERRELAÇÕES ENTRE O SISTEMA TURÍSTICO, A HOTELARIA E OS EVENTOS

São várias e diversificadas as definições utilizadas para se descrever o fenômeno do turismo. Contudo, é patente a necessidade de se encontrar uma forma que venha a edificar as bases para a compreensão do termo e da sua aplicabilidade (MOLINA, 2005).

Conforme Spinola (2005), trata-se de um fenômeno com repercussões econômicas, socioculturais e ambientais estreitas. A atividade se configura, portanto, como um processo complexo e que precisa ser estudado a partir de diversos ângulos, sendo nesta pesquisa priorizadas as dimensões econômica e sociocultural. Este delineamento permite a inserção dos temas abordados na pesquisa, proporcionando o entendimento do papel da hotelaria no turismo.

Nesta multiplicidade de entendimentos, o turismo é caracterizado como fenômeno econômico e sociológico, também como indústria[1]. Segundo Molina (2005, p.11), "[...] neste caso não conseguem senão enunciá-lo como uma ou outra coisa sem edificar as bases que permitem compreendê-lo".

Ao tentar se aproximar do conceito de turismo, torna-se importante destacar a definição adotada pela Organização Mundial do Turismo (OMT) (1994, p.5) que o entende como o conjunto de "... atividades que realizam as pessoas durante suas viagens e estadas em lugares diferentes do seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras".

Essa definição é parcialmente corroborada por Hunziker e Krapf (apud MOLINA, 2005, p.20) para quem o turismo é "o conjunto de relações e de fatos produzidos pelo deslocamento e a permanência de pessoas fora de seu domicílio, desde que tal permanência e deslocamento não sejam motivados por uma atividade lucrativa".

Molina conclui que este grupo de definições não é amplo o suficiente, entendendo-as como parciais e descritivas, visto que apenas destacam o turista e as consequências do seu deslocamento.

---

[1] Indústria, nesta dissertação, é entendida segundo a conceituação utilizada por Porter (1986), que a define como sendo um grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante próximos entre si. No caso específico desta dissertação, a abordagem recairá sobre a indústria hoteleira.

Já Lundberg (apud MOLINA, 2005, p. 21) trata o turismo como um conjunto de atividades derivadas das necessidades dos turistas: “O turismo é o negócio do transporte, atenção, alimentação e diversão do turista. Benscheidt (apud MOLINA, 2005, p. 22), por sua vez, afirma: “O turismo é o conjunto de relações pacíficas e esporádicas que resultam do contato entre pessoas que visitam um lugar por razões não profissionais e pessoas naturais desse lugar”. Com tal definição, o autor enfatiza a figura do turista, fazendo com que seja este a causa do turismo, cuja ideia é considerada restrita por Molina.

Molina (2005) ainda considera definições elaboradas por organismos oficiais, observando conceitos de turismo orientado para o campo da economia, ou seja, vinculado ao modelo de indústria turística. Nessa definição existe um questionamento quanto ao binômio turista e turismo, sendo que Molina não aceita a lógica segundo a qual existindo o turista, surge o turismo. Molina (2005) assevera que é uma confusão da parte com o todo, reforçando que o turista é apenas uma parte de um todo maior, denominado turismo.

Quando faz referência ao ócio, Molina o considera como inerente ao turismo, por entender que o turismo, como fenômeno, tem o ócio como essência e, associado, um conjunto de manifestações que se relacionam entre si. Prossegue Molina explicando que essas manifestações são de ordem ideológica, política, econômica, social, psicológica e físico ambiental (MOLINA, 2005).

Quando Molina considera que o turismo, para conhecimento, definição e análise, deve ser avaliado como sistema, recorre à Teoria Geral dos Sistemas. Conforme será abordado mais adiante, o turismo visto como sistema é a composição de várias partes ou subsistemas relacionados como um todo, para alcançar um objetivo comum (MOLINA, 2005).

Segundo Barretto (1999), já na sua origem o conceito de turismo estava associado ao ato de viajar:

> O conceito turismo surge no século XVII na Inglaterra, referido a um tipo especial de viagem. A palavra tour é de origem francesa, como muitas palavras do inglês moderno que definem conceitos ligados à classe privilegiada. (BARRETTO, 1999, p. 43).

Também Barreto (1999) concorda com Molina (2005) ao compreender o turismo como um fenômeno mais complexo que um simples negócio ou comércio.

> [...] dizem que o turismo é uma amálgama de fenômenos e relações, fenômenos estes que surgem por causa do movimento de pessoas e sua permanência em vários destinos. (BARRETTO, 1999, p. 12).

Cita ainda Barretto (1999) que os elementos mais importantes de todas as definições aplicadas são o tempo de permanência, o caráter não lucrativo da visita e a presença do prazer por parte dos turistas, aspecto este que é pouco explorado pelos autores analisados,

> O turismo é uma atividade em que a pessoa procura prazer por livre e espontânea vontade. Portanto a categoria de livre escolha deve ser incluída como fundamental no estudo do turismo. (BARRETTO, 1999, p. 13).

Adota-se nesta pesquisa a visão de Boullón (1990 apud SPINOLA, 2005, p. 53) que se refere ao turismo como ”uma prática social coletiva de natureza diversa, cujo ponto de partida é a existência de tempo livre”. O turismo caracteriza-se por apresentar uma estrutura complexa, composta por inúmeros elementos distintos, em constante interação, distribuídos em subsistemas, quais sejam: oferta, demanda, infraestrutura, superestrutura e produto.

Para sintetizar o entendimento do que seja o indivíduo turista, a Organização Mundial do Turismo (OMT) apresenta a seguinte definição:

> Visitante temporário, proveniente de um pais estrangeiro, que permanece no país mais de 24 horas e menos de 3 meses, por qualquer razão, exceção feita de trabalho. (OMT apud DE LA TORRE, 1992, p. 19, tradução nossa).

Barretto (1999) entende que, quando se trata do turista, existem impasses conceituais ainda não resolvidos no âmbito acadêmico, o que dificulta as abordagens sobre a temática.

No conjunto das experiências vividas pelo indivíduo viajante – no passado e no presente – é que se constrói o turista e se configura o fenômeno do turismo em uma completa e imbricada relação de intercâmbio de bens, serviços, objetos de desejos e anseios subjetivos construídos por essa pessoa turista para si e por si mesmo.

O turismo, enquanto atividade econômica e fenômeno social, passou por inúmeras transformações ao longo do tempo. Essas mudanças interferiram tanto na

configuração da demanda, em termos de perfil e expectativas, como na estruturação da oferta necessária para atender a esse público.

Na próxima seção serão apresentadas a evolução e as fases do turismo, em paralelo com o desenvolvimento da hotelaria.

2.1 AS ERAS DO TURISMO: DAS VIAGENS ARTESANAIS AO PÓS-TURISMO

A história das viagens confunde-se com a própria história da humanidade, pois os deslocamentos sempre acompanharam o desenvolvimento humano. O homem pré-histórico se deslocava em busca de alimentos e proteção, respondendo ao instinto natural de sobrevivência e de defesa. Pode-se afirmar, portanto, que o ser humano é o sujeito dos estudos do turismo.

É importante destacar que o turismo não nasceu de um documento escrito ou de uma teoria, e sim de uma prática humana, concretizada por homens e mulheres que atuaram em seus papeis de sujeitos que vivenciaram algo diferente do que estavam acostumados a vivenciar e que estavam distantes de suas residências. Dessa forma, é possível justificar que toda elocubração teórica sobre o tema do turismo busca compreender esse fenômeno, porém não construí-lo; busca explicá-lo e interpretá-lo.

Existem alguns autores que datam o surgimento do turismo no século VIII a.C., na Grécia,devido ao fluxo de pessoas que viajavam para ver os Jogos Olímpicos, que tiveram seu início em 776 a.C. e consistiam em competições atléticas em honra dos deuses do Olimpo. Também durante a Antiguidade grega eram realizados cultos a deuses específicos e festivais de menor destaque cujas celebrações mobilizavam um grande número de pessoas as quais, certamente, necessitavam de transporte e hospedagem na sua viagem (DE LA TORRE, 1991). Costuma-se designar esses primeiros fluxos de deslocamento como a Era Artesanal do Turismo.

> [...] é muito provável que, se fosse realizada uma pesquisa em tempos anteriores, e em outras culturas, além da Greco-romana, encontrar-se-iam antecedentes ainda mais remotos, chegando-se a supor que o ser humano sempre viajou, seja definitivamente (migrando) ou temporariamente (retornando). (BARRETTO, 1999, p. 44).

Quanto à civilização romana, as viagens eram realizadas por uma parte da sociedade: os homens livres. A despeito desta característica social, os nobres romanos foram os primeiro a realizar o que hoje entendemos por turismo, ou seja, por realizar uma viagem (na maioria dos casos por lazer) que incluía um deslocamento, pernoitando por, no mínimo, uma noite com, no máximo, um ano de duração a um lugar de destino, realizando a viagem em tempo livre e/ou de ócio. .

Barreto (1999) relata que durante o século XII, na Europa, surgem as primeiras feiras, que atraem uma quantidade considerável de pessoas dispostas a conhecer os produtos de outros países. Mobilizavam-se tanto mercadores quanto nobres, ansiosos por adquirir novos produtos, originando, assim, o “turismo comercial”. Os mais ricos não necessitavam de hospedagem, pois carregavam suas próprias tendas de campanha, serventes, alimentos, roupas etc. Os burgueses, no entanto, viam-se obrigados a utilizar os sujos e despreparados meios de hospedagem que existiam ao longo das rotas comerciais mais viajadas. Nesses meios ofertavam-se leitos – muitos deles eram compartilhados por vários hóspedes –, e, algumas vezes, forneciam alimento; entretanto, eram carentes de sanitários.

Somente durante o século XVI é que aparece, pela primeira vez, a palavra *hotel* para denominar o meio de hospedagem. O termo vem do francês *hôtel* e se referia aos “palácios urbanos”, normalmente utilizados para hospedar a comitiva que acompanhava os reis em suas viagens pela Europa, embora fosse comum que os donos de alojamentos iniciassem a construção de casas, com o objetivo de alojar pessoas que estavam em viagem e necessitavam de uma noite de descanso, ou para aqueles que se hospedavam por um período mais longo. De acordo com Barreto (1999), no século XVI apareceu o primeiro hotel do mundo, o *Wekalet-Al-Ghury*, no Cairo (Egito), para atender mercadores (BARRETTO, 1999).

O surgimento dos hotéis também foi impulsionado pelos avanços nos transportes. Nos anos que datam de 1815 a 1845 se inicia a era das ferrovias. Em 1830 passou a funcionar a primeira linha oficial entre Manchester e Liverpool, considerada a primeira a preocupar-se mais com o passageiro do que com a carga (BARRETTO, 1999).

O trem a vapor foi seguido pelo barco a vapor, inventado na Inglaterra em 1772. A revolução chegou com a criação do automóvel, sendo que em 1770 surgiu o primeiro automóvel que se movia a vapor. Porém, o grande avanço nessa criação surge com Henry Ford, em 1908, quando lança no mercado seu *Modelo T o*

TinLizzie. Em 1900, surge o primeiro avião, sendo aprimorado durante a primeira guerra mundial, cujas inovações contribuíram para a atividade turística.

> O grande impulso da atividade turística e consequentemente da hotelaria moderna ocorreu com a evolução tecnológica que assolou o mundo: melhores condições de transporte aéreo com ascensão da indústria aeronáutica dos aviões a jato e grandes aviões, a sofisticação dos navios de cruzeiros, os ônibus especiais para transporte de passageiros e principalmente a evolução da comunicação. (PEREIRA; COUTINHO, 2007, p. 8).

Além do aspecto tecnológico, diversos outros fatores contribuíram para o desenvolvimento da atividade turística no século XIX: segurança, salubridade e alfabetização crescente, já que tais aspectos estimulam o crescimento do turismo. Barreto (1999, p. 53), relata que “também teve grande importância a reivindicação dos trabalhadores por mais tempo de lazer, para a auto-realização...”.

Com a descoberta dos antibióticos e da penicilina, no início do século XX, ao motivação das viagens sofreria uma mudança, já que as pessoas não tinham mais a necessidade de recorrer aos balneários para se curar. Desse modo, passaram a buscar o deleite, a contemplação e a excelência no desfrute dos serviços e instalações turísticas.

Na segunda metade do século XX, a hotelaria passou por uma modificação. Antes os bons hotéis situavam-se apenas no centro das cidades; porém com a facilidade do turismo automotor, surgem hotéis na beira de estradas. Os Resort´s com sistemas *all inclusive* têm destaque especial, crescendo rapidamente nesse período (BARRETO, 1999), sendo necessário um aperfeiçoamento no atendimento ao viajante:

> A atmosfera familiar do hotel antigo, ou da hospedaria, deixou de ser do gosto do turista. Surgiram as primeiras escolas profissionais de hotelaria na Suíça e começou a era das grandes cadeias de hotéis padronizados. (BARRETTO, 1999, p. 55).

Tornou-se necessário, portanto, realizar-se melhoria nos alojamentos, porquanto havia uma demanda por leitos, alimentos e outros serviços aos novos turistas. Surgem então os hotéis de luxo criados por César Ritz. Ritz nasceu na Suíça, em 1850, e trabalhou em grandes hotéis pela Europa, sendo considerado o *pai* da moderna hotelaria. Desde seu trabalho no Gran Hotel Nacional de Lucerna,

ele melhorou os serviços ao cliente, modernizou as instalações e criou um novo conceito de administração e serviço hoteleiro.

O turismo organizado deve muito ao surgimento da primeira operadora de viagens, a Thomas Cook Viagens.

> O rápido crescimento da atividade turística no mundo deu-se a partir da iniciativa de Thomas Cook de promover, em 1841, a primeira excursão fretada especialmente para transportar pessoas. Cook levou de trem, com tarifas reduzidas, 540 pessoas entre duas cidades inglesas, estabelecendo o início de uma atividade que até os dias de hoje continua crescendo: o turismo planejado. Thomas Cook, em 1845, criou a primeira agência de viagens e, no ano de 1851, tinha transportado mais de 165 mil pessoas. Para isso, teve de preocupar-se também com alojamento para seus clientes e criou o Plano Cook de Alojamento e Transporte. Em 1867, Cook criou o precursor do voucher dos dias de hoje com o Cupom Cook, que agrupava diversos tipos de serviço, inclusive alojamento. (PEREIRA; COUTINHO, 2007, p. 7).

Entre outros nomes que ajudaram a modelar o setor de turismo destacam-se: Henry Wells, que criou, juntamente com William Fargo, a empresa American Express – inicialmente vinculada ao transporte de mercadorias, mais tarde se converteu em agência de viagens e em uma das maiores entidades de emissão e financiamento de *travel* cheques e cartões de crédito. Essa inovação contribuiu para ampliar o setor, vez que ofereceu novas possibilidades de consumo de lazer.

Durante a Segunda Guerra Mundial, o turismo ficou praticamente paralisado. Foi a partir de 1945 que teve origem a International Air of Transport Association (IATA), organismo que regulava o direito aéreo e levava o turismo à era do avião (BARRETTO, 1999 p. 54).

> Depois de 1945, a internacionalização da economia no mundo ocidental, por meio dos investimentos feitos pelos Estados Unidos na Europa. [...]assim como a generalização do fordismo como sistema de produção, trouxeram a formação do mercado de consumo de massa globais, incrementando uma série de atividades internacionais, dentre elas o sistema bancário e o turismo. (BARRETTO, 1999, p. 54).

Em 1949, foi comercializado o primeiro pacote aéreo e, por volta de 1960, surgem as primeiras operadoras turísticas. As agências de viagens que se limitavam a revender os produtos ofertados pelas operadoras começam a aumentar, devido principalmente à expansão das companhias aéreas, que preferiam comissionar as

agências na venda das passagens aéreas a ter que instalar lojas próprias (BARRETTO, 1999).

A partir dos anos de 1950, em decorrência das transformações citadas, o turismo cresce rapidamente, configurando o que se classifica como Era Fordista ou era do turismo de massa.

Barretto (1999) argumenta que, considerando o volume, o turismo pode ser de minorias ou de massa. Esse critério não se refere ao número de pessoas que viajam em determinada ocasião, mas ao número de pessoas que habitualmente demandam algum tipo de serviço. Aquelas destinações turísticas mais demandadas pertencem ao turismo de massa, enquanto que aquelas destinações desejadas por poucas pessoas pertencem ao turismo de minorias (BARRETTO, 1999).

Todas essas transformações ocorreram devido a fatores como a facilitação do transporte aéreo, e também impulsionadas pela nova ordem internacional e pelo estado de paz mundial, sendo que a criação da Organização Mundial do Turismo (OMT) também contribuiu para o evento. Com o surgimento de uma nova cultura do ócio no mundo ocidental, passou a existir uma maior possibilidade de realização de viagens, também patrocinadas pelas melhoras nas infraestruturas e nos meios de transportes públicos, com a construção de rodovias e o barateamento dos automóveis.

Alia-se aos fatos citados a rápida recuperação econômica dos países ocidentais e do Japão, assim como a consolidação da classe média e a melhoria das condições de trabalho com a jornada laboral de 40 horas e os 30 dias de férias por ano, um passo para incrementar o turismo social e o turismo de massa. No campo da tecnologia, as novas técnicas publicitárias e de marketing, conjugadas aos avanços nos meios de comunicação, foram – e continuam sendo – responsáveis pela divulgação dos destinos turísticos em todo o mundo. Também nessa metade do século XX, ocorreu a uniformização do produto turístico elaborado pelos operadores turísticos.

Em grande parte, o turismo de massa é realizado pelo trabalhador de classe média, pois é a modalidade de menor custo. A classe com maiores recursos geralmente não utiliza esse tipo de turismo, e sim um turismo de elite, como o turismo de inverno nas estações de esqui e os complexos de luxo. Os destinos inéditos são cada vez mais procurados, pois se tornaram um fator de *status* econômico e cultural para determinado grupo de turistas.

Sabe-se que o turismo tem repercussão na economia mundial, entretanto, é uma atividade que requer uma grande infraestrutura e excelência na prestação dos serviços, o que nem sempre vem acontecendo, principalmente quando se trata de atividades desenvolvidas em ambientes naturais e sociais mais frágeis..

De acordo com dados da Organização Mundial de Turismo (OMT), capturados no site do Ministério do Turismo, o segmento turístico que explora o meio ambiente – denominado de turismo "ecológico" – é o que atualmente tem o crescimento mais acelerado. É o turismo que tem como cenário a natureza e que inclui todas as modalidades turísticas conhecidas como turismo especializado: turismo de aventura, científico, montanhismo, safári fotográfico, canoagem, espeleoturismo[2], etc.

A crescente preocupação com o meio ambiente foi determinante para o surgimento desse segmento no turismo e que hoje tem o maior crescimento em nível mundial. Assim, atualmente, não apenas se fala em converter o turismo em uma atividade sustentável, mas também se faz referência ao turismo ecológico, ao turismo verde e ao ecoturismo como elementos para a sustentabilidade.

A partir da década de 1980 inicia-se a etapa atual da atividade, quando se entra gradualmente no que se pode chamar de era do turismo pós-fordista ou pós-turismo (BARRETTO, 1999). Essa era é caracterizada pela coexistência entre o turismo de massa, originado na fase anterior, e o denominado "turismo de experiência", marcado pela valorização das singularidades, pela busca da autenticidade e pela possibilidade de customização das viagens.

Para Beni (2001), três são os elementos importantes para o futuro do turismo: inovação (criatividade, imaginação, questionamentos), desempenho (produtividade) e qualidade (profissionalismo, busca permanente da satisfação do cliente). Como o turismo abrange uma gama muito grande de serviços, conseguir integrar todos os setores numa proposta de qualidade é uma tarefa difícil, demorada, mas imprescindível (BARRETTO, 1999).

Nos últimos 50 anos, a tecnologia se desenvolveu de forma vertiginosa e também se transformou em um elemento responsável pela quebra do paradigma fordista da atividade. Com a Terceira Revolução Industrial, isto é, a da informática,

---

[2] Atividades desenvolvidas em cavernas, oferecidas comercialmente, em caráter recreativo e de finalidade turística (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2010).

surge uma mudança de hábitos que questiona conceitos e altera comportamentos (BARRETO, 1999). Assim, os destinos turísticos consolidados necessitam transformar-se, converter-se em novos espaços nos quais os turistas possam satisfazer suas necessidades e ter cumpridas as suas expectativas. Nesse sentido, o uso das tecnologias abarca todos os âmbitos da vida e se encontra presente nos processos de transformação da indústria turística.

> Novos grupos sociais têm sido criados nas cidades, como consequência não só do avanço tecnológico, mas também do ritmo de vida e do desaparecimento progressivo dos espaços públicos. [...] Pessoas preferem viajar virtualmente a enfrentar os perigos e incômodos da rua (violência, trânsito); acham muito mais interessante viajar por computador e encontrar pessoas realmente interessantes do outro lado do mundo, do que sair e encontrar-se, na sua própria cidade ou bairro, com pessoas que não partilham de seus interesses. (BARRETTO, 1999, p. 124).

Existe um empenho de organismos públicos e privados, para que as tecnologias apresentem soluções diante das necessidades das pessoas – no caso específico, o turista e as empresas envolvidas com o destino turístico. Portanto, os empreendimentos devem disponibilizar todas as informações possíveis na *web*, para que possam ser consultadas. Os *sites* de busca reforçam esse acesso à tecnologia, possibilitando que as pessoas encontrem as informações tão facilmente quanto seja possível. Os órgãos envolvidos no turismo realizam um trabalho com o fim de inserir o comércio eletrônico, virtual, buscando soluções que possibilitem às pessoas planejar sua viagem, integrando as informações de várias fontes e facilitando o acesso às reservas *on-line.*

> O computador doméstico está permitindo que as pessoas comprem [...] roteiros de modo que possam fazer o próprio sem intervenção de um agente. [...] Já os computadores em rede permitem que o consumidor realize suas próprias reservas, de operadoras ligadas à Internet ou similares, e que se informe [...] sobre onde fazer melhor suas compras ou quais os eventos que estão acontecendo no mundo, sem intermediários. (BARRETTO, 1999, p. 125).

Os operadores de destinos turísticos oferecem aos clientes um conjunto de experiências que podem ser desfrutadas de forma individual ou coletiva. O catálogo de serviços é apresentado com informações organizadas geograficamente para o destino desejado, buscando oferecer a melhor qualidade para satisfazer a

necessidade do turista. Essa forma de apresentação agrega valor ao produto turístico ofertado.

O turista necessita de um espaço para apresentar sua opinião. Essa conversação gera uma gama de informações que devem ser utilizadas na gestão do destino, indicando a infraestrutura necessária, possibilitando novos serviços e a gestão do cliente em tempo real.

> O turista de hoje, por sua vez, é um pós-turista, um consumidor *cool*, que sabe que muitas coisas que vê não são autênticas, que pertencem à cultura do simulacro, mas não se importa, desde que estejam revestidas de alguma aura que lhe agrade. É uma pessoa cuja confiança não se ganha facilmente, e que já não aceita que um 'perito' lhe indique que tipo de atrativo ele deve consumir, que quer movimentar-se entre os contrastes. (BARRETTO, 1999, p. 127).

A informação é uma base da fidelização. Deve-se entender que cada pessoa tem seus interesses particulares, suas aspirações, e a tecnologia aparece como um elemento facilitador desta customização, característica tão marcante no turismo atual., apesar de seu caráter ainda marcadamente de massa.

Cabe ressaltar que os serviços envolvidos com o turismo no Brasil ainda são prestados de forma precária. O mercado que se formou, caracterizado por uma demanda de viagens de negócios, fez com que o cliente aceitasse as condições impostas pelo fornecedor de serviços – no caso específico, pelo setor hoteleiro: o custo alto das diárias e a má qualificação de trabalhadores, além da deficiência nas instalações (BARRETTO, 1999).

Outro fator que influencia a necessidade de mudança na oferta dos produtos de turismo é a permanente conscientização do consumidor. A criação do Código de Defesa do Consumidor[3] e a estrutura judiciária competente para tratar da matéria vêm, cada vez mais, recebendo reclamações de turistas insatisfeitos, frustrados com a prestação dos serviços de turismo. Essa pressão é exercida de forma positiva com vistas à melhora na qualificação dos serviços, quando os novos turistas buscam o prazer, a satisfação em suas viagens de lazer, muitas vezes dispondo de um tempo

---

[3]Lei Nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências.

certo e, muitas vezes, caro, conforme a subjetividade de cada um (BARRETTO, 1999).

Na atualidade, o turismo se configura em uma atividade multi segmentada e estruturada sob a forma de uma rede de cooperação/operação. Dificilmente os meios de hospedagem se mantêm fora dessa rede. A seção seguinte pretende explicitar o caráter sistêmico da atividade do turismo pós-moderno.

2.2 SISTEMATIZAÇÃO DOS COMPONENTES TURÍSTICOS

Conforme citamos anteriormente, quando estamos lidando com a temática do turismo, acreditamos ser este um segmento mercadológico, o qual se caracteriza por apresentar uma estrutura complexa, composta por inúmeros elementos distintos, em constante interação, distribuídos em subsistemas, a saber: oferta, demanda, infraestrutura, superestrutura e produto turístico. Eis, portanto, a premissa básica para a aplicação da Teoria de Sistemas nesta pesquisa.

A aplicação da Teoria de Sistemas ao contexto da atividade turística facilita o esforço de conhecimento, análise e explicação do funcionamento e das interações entre os diversos componentes da atividade.

A noção fundamental de um sistema consiste em um conjunto de partes inter-relacionadas. É implícito um grau de totalidade que converte em um todo as partes individuais consideradas em separado, em algo que transcende a elas.

A Teoria de Sistemas, entendida como aplicável a todos os campos da ciência, se caracteriza pela concepção de um todo, composto por diversos elementos de maneira integrada, no qual se destacam as relações as quais se estabelecem entre seus agentes e os conjuntos a que estes dão origem.

Para o estudo do turismo, autores como Beni (2001) e Molina (2005) entendem que o turismo pode ser definido, conhecido, analisado e avaliado como sistema

> Visto como sistema, o turismo está integrado por um conjunto de partes ou subsistemas que se relacionam para alcançar um objetivo comum. (MOLINA, 2005, p. 13).

> A Teoria Geral de Sistemas afirma que cada variável, em um sistema específico, interage com todas as outras variáveis desse sistema e com as de outros sistemas que com ele realizam operações de troca e de interação, explicando e desenhando as configurações aproximadas da dinâmica da vida real. (BENI, 2001, p. 44).

Molina (2005) relaciona os subsistemas que compõe o sistema turismo. São eles: A Superestrutura, que envolvem organizações do setor público e privado com suas leis, regulamentos, planos e programas; A Demanda, formada por turistas residentes no país ou no exterior; A Infraestrutura, composta pelos aeroportos, rodovias, redes de água e esgoto, telefonia etc.; Os atrativos naturais e culturais; Os equipamentos e instalações envolvendo os hotéis, motéis, campings, restaurantes, bares, agências de viagens, parques, entre outros; Finalmente a Comunidade Receptora composta pelos residentes locais ligados direta ou indiretamente ao turismo (MOLINA, 2005).

Molina (2005) apresenta os objetivos dos subsistemas, os quais decorrem do objetivo do sistema turismo, a saber: Contribuir para a evolução geral dos indivíduos; Promover o crescimento e o desenvolvimento econômico e social e; Ofertar descanso e lazer.

> Os objetivos do sistema turismo estão voltados tanto para os turistas como para os indivíduos que ocupam permanentemente o espaço no qual o turismo se manifesta, ou seja, as comunidades locais ou receptoras, integradas por pessoas que chegam a ser, ao lado dos turistas, os privilegiados do sistema. (MOLINA, 2005, p. 14).

Segundo Beni, quando se trata do turismo, pode-se entender que o objetivo global do sistema, como ponto lógico na estruturação, para o seu estudo e compreensão, seja o resultado econômico, tanto na área estatal quanto na área empresarial. Porém, analisando as partes do sistema, observa-se que nem sempre o rendimento do sistema está vinculado ao lucro.

> Ao Estado compete o investimento social não só na infraestrutura de apoio à atividade, mas também na implantação de programas de turismo socializado, com o objetivo de facilitar o acesso ao turista das classes menos favorecidas economicamente. E esse estrato da demanda somente poderá ser atendido e viabilizado sem objetivo de lucro e recuperação dos investimentos. A empresa privada igualmente terá de investir na qualificação de mão de obra e aperfeiçoamento de pessoal, sacrificando parte do seu lucro líquido. (MOLINA, 2005, p. 25).

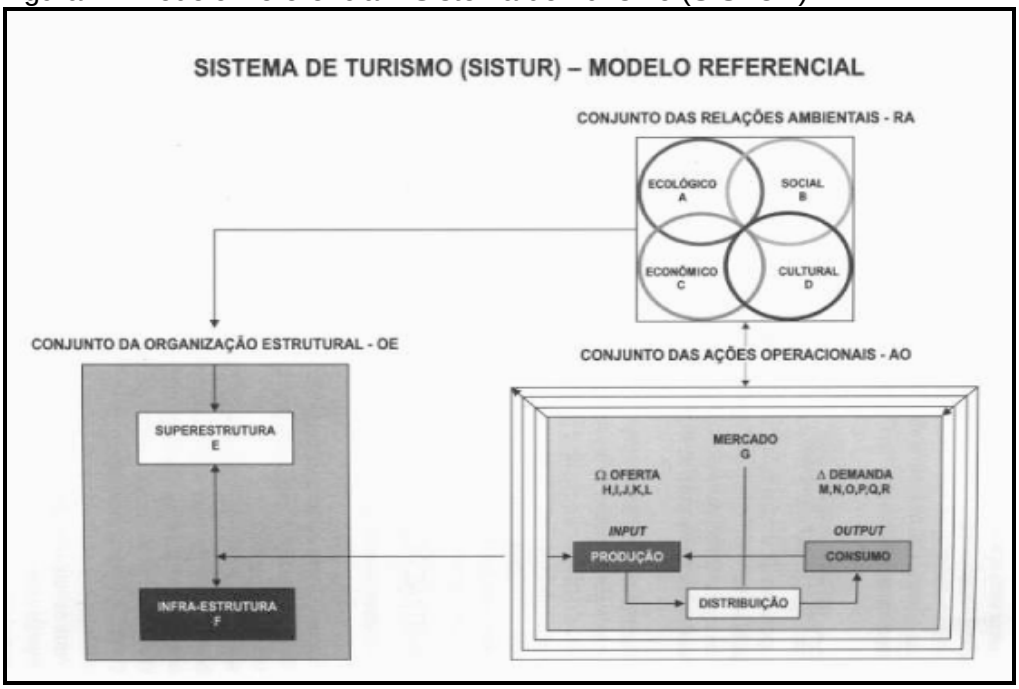
Beni entende que o turismo deve ser considerado um sistema aberto, conforme a Teoria Geral de Sistemas, pois quando definido na estrutura de sistema,

possibilita a identificação de suas características básicas, que se tornam os elementos do sistema.

> [...] Situar Turismo, em toda sua abrangência, complexidade e multicausalidade, em um esquema sintetizador [...], de modo a produzir um *modelo referencial*. Para tanto, relacionou-se uma série de funções inerentes à natureza da atividade de Turismo, tais como: o conjunto de fatores que geram as motivações de viagens e a escolha das áreas de destinação turística; o deslocamento de indivíduos no contínuo espaço-tempo; os equipamentos de transporte oferecidos ao tráfego de pessoas; o tempo de permanência na área receptora; a disponibilidade e a solicitação não só de equipamentos de alojamento hoteleiro e extra-hoteleiro, mas também de equipamentos e instalações de recreação e entretenimento; a fruição dos bens turísticos,; o processo de produção e distribuição desses bens e serviços; e também a estrutura e o comportamento de gastos do turista. Emergem desse repertório de funções primárias e inerentes à atividade funções derivadas que ampliam e consolidam o contexto em que ela se processa, contidas no ambiente natural, cultural, social e econômico, e nas funções de organização e operacionalização. (BENI, 2001, p. 44-45).

Ao praticar essa abordagem, ainda segundo Beni, os estudos multidisciplinares de aspectos particulares do turismo são facilitados, permitindo análises multidisciplinares a partir de várias perspectivas com ponto de referência comum.

Figura 1 - Modelo Referencial - Sistema de Turismo (SISTUR)



Fonte: Beni (2001).

A partir dessa base conceitual pode-se configurar o diagrama de contexto do Sistema de Turismo, que permite visualizar três grandes conjuntos: o das *Relações Ambientais*, o da *Organização Estrutural* e o das *Ações Operacionais*, bem como seus componentes básicos e as funções primárias atuantes em cada um dos conjuntos e em interação no sistema total (BENI, 2001, p. 45).

Conforme pode ser observado, o Sistema de Turismo, segundo Beni, é dividido em conjuntos e componentes. No caso específico do turismo, torna-se indispensável essa subdivisão, devido à necessidade de proporcionar ao analista as informações para gerenciamento e avaliação operacional, assim determinando ações para o aperfeiçoamento necessário.

No subsistema da Superestrutura, o governo deve desempenhar um papel de extrema importância na atividade do turismo. A ação do Estado no setor deve objetivar a implantação das políticas para o desenvolvimento do turismo.

As poucas pesquisas científicas que vinham ocorrendo na área de turismo fizeram com que o conhecimento produzido pelos técnicos e acadêmicos fosse insuficiente para suprir a necessidade do setor, ocasionando o desenvolvimento de políticas públicas sem sustentação. Esse quadro se modifica à medida que organizações internacionais ligadas ao turismo promovem a divulgação de conhecimentos por intermédio de congressos e seminários internacionais.

Ainda no que tange à Superestrutura e, partindo do ponto de vista dos meios de hospedagem, a atividade turística necessita de estabilidade jurídica e de que as políticas aplicadas ao setor sejam operacionais e bem delimitadas, estipulando regras que proporcionem segurança para o investidor. Se não houver garantias necessárias, o empreendimento no setor de turismo configura-se como uma atividade de risco elevado, atraindo assim investidores gananciosos e oportunistas, dificultando e até mesmo impossibilitando o desenvolvimento dos destinos..

> Do ponto de vista econômico, de fato, o Turismo representa uma atividade plurissetorial que necessita de coordenação e de planejamento de seu desenvolvimento, que só podem ser providos pelo poder público. Outra característica é sua relevante implicação social e cultural que não pode e não deve interessar apenas ao empreendedor mas, acima de tudo, ao Governo, que representa a garantia dos interesses da coletividade. (BENI, 2001, p. 100).

Com a ausência de políticas públicas eficazes, o meio ambiente e a cultura local são alguns dos componentes mais afetados no Sistema.

> Para fins de uma Política de Turismo, o combate aos vários tipos de poluição, a defesa da paisagem, do ar, das águas, dos espaços livres, da vegetação são tão indispensáveis quanto a conservação da memória histórica e cultural do país. Sua formulação deverá, por conseguinte, estar fortemente ancorada nos valores nacionais; nos traços culturais, que cumpre manter; no aspecto físico, que é imperativo conservar. [...] Do ponto de vista organizacional, ela evoluirá dos grandes condicionamentos para as diretrizes práticas, que constituem as políticas básicas, que inspiram e dão escopo ao pensamento programático. Este, por sua vez, condiciona e determina a ação executiva. (BENI, 2001, p. 100-101).

A Constituição Federal de 1998 determina as competências dos governos Federal, Estadual e Municipal, no tocante ao meio ambiente, porém, ainda existe a necessidade de regras específicas que evitem conflitos entre as entidades. A indefinição nas regras e, em consequência, nas decisões, promove a insegurança que apenas favorece os especuladores.

> [...] É ficção pensar que o governo não tem papel algum a desempenhar em Turismo. Pelo contrário, ele é e continuará sendo a "mão oculta" que dirige a política da área, ao mesmo tempo em que assegura que os serviços turísticos que mais satisfazem os visitantes estrangeiros sejam oferecidos pelos mais capacitados a fornecê-los. (BENI, 2001, p.125).

No subsistema da Infraestrutura, existe uma distinção entre infraestrutura geral e a específica; A característica fundamental da infraestrutura geral, nas palavras de Beni, é que o investimento serve ao setor de turismo incidentalmente, ao mesmo tempo em que a todos os demais setores, ou seja, indústria, comércio, agricultura, áreas residenciais e outros. A infraestrutura geral consiste na rede viária e de transportes, no sistema de telecomunicações, de distribuição de energia, de água, de captação de esgotos e outros, sem os quais nenhuma classe de consumidor disporia dos serviços públicos básicos. Os visitantes utilizam os serviços disponíveis para a população residente, inclusive a rede viária e os serviços regulares de transportes que interligam cidades e lugares de interesse turístico.

Já a infraestrutura específica, pode ser dividida em duas classes distintas, que às vezes se sobrepõem, a saber: a primeira está relacionada com a situação do investimento; a segunda, com o turismo como forma particular de atividade econômica. Para ambas as classes, o critério é o mesmo, ou seja, a demanda. Exemplos de infraestrutura como forma particular de atividade econômica são as

vias de acesso a locais essencialmente turísticos, a implantação de serviços de transportes, obras de urbanização para acesso a locais turísticos e para conservação do meio ambiente. Pode ocorrer investimento estritamente local, como vias de acesso, energia e iluminação pública, ou ampliação da infraestrutura existente, como ampliação ou implantação de novos aeroportos, novas rodovias etc.

Subsistema de Oferta é a quantidade de um bem ou serviço que chega ao mercado por um dado preço em um dado período de tempo. Assim, Beni relata:

> [...] A oferta em turismo pode ser concebida como o conjunto dos recursos naturais e culturais que, em sua essência, constituem a matéria-prima da atividade turística porque, na realidade, são esses recursos que provocam a afluência de turistas. A esse conjunto agregam-se os serviços produzidos para dar consistência ao seu consumo, os quais compõem os elementos que integram a oferta no seu sentido amplo, numa estrutura de mercado. (BENI, 2001, p. 159).

Beni (1998) afirma que o turismo resulta de várias atividades econômicas, por utilizar bens e serviços de outras cadeias produtivas, com o intuito de oferecer o que se chama “produto final”. Esse produto final pode existir na teoria, porém, na prática, como cada pessoa tenta em seu individualismo dar uma ênfase especial ao seu objeto de desejo, o resultado final será completamente diferente do proposto. Por razões de terminologia e de esclarecimentos de conceitos, diz-se que o produto turístico total, em sentido macroeconômico, é constituído de um conjunto de subprodutos, tais como hotelaria, transportes, restaurantes, diversões, seguro etc. Em sentido microeconômico, cada um deles pode receber a denominação de “produto turístico”.

> Há uma interdependência real, na prestação de serviços, entre as diversas empresas de turismo (transportes, hotelaria, restaurantes), que constituem um dos dois grupos principais da oferta complementados com as matérias-primas. [...] Os recursos destinados a matérias-primas constituem o primeiro grupo, que pode ser designado como *oferta original* sem a qual não se poderia realizar nenhum processo produtivo. O segundo grupo da oferta é constituído pela *oferta turística agregada* que reagrupa o conjunto das prestações de serviços das empresas de turismo. (BENI, 2001, p. 161).
>
> A demanda turística se diversifica cada vez mais, adotando novas formas de expressão. Por exemplo: as férias na fazenda, a

> combinação avião/navio, o naturalismo, as férias *self-service* com a locação de casas, apartamentos ou chalés, as viagens de jovens, o turismo da terceira idade, o turismo de aventura e outros. (BENI, 2001, p. 162).

> A [...] “oferta turística derivada” é composta pelos transportes, pelas diversas formas de alojamento, lazer e recreação, pelos organizadores de viagens, e pelas agências de viagens. Ela não pode satisfazer a demanda a não ser que haja uma combinação entre os diversos fatores da oferta derivada e da oferta original. O consumo de todos esses elementos tangíveis e intangíveis realiza-se em momentos diferentes, uns interligados a outros, como transporte-praia-hotel, razão pela qual essa multiplicidade da gradação temporal sucessiva não permite reconhecer antes o “produto turístico”, mas só no próprio momento do consumo. (BENI, 2001, p. 163).

Subsistema de Demanda é a quantidade de um bem ou serviço que os consumidores desejam e podem comprar em um dado tempo a um dado preço. Em termos bem gerais, Beni (2001) diz que a demanda em turismo é um composto de bens e serviços, e não uma demanda de simples elementos ou de serviços específicos isoladamente considerados. Em suma, são demandados bens e serviços que se completam entre si. A satisfação que o turista procura por meio do consumo de bens e serviços turísticos passa pela aquisição de experiências muito diversificadas, encontradas no consumo de diferentes componentes do produto.

As pessoas que se deslocam temporariamente de sua residência habitual, com propósito recreativo ou por outras necessidades e razões, demandam a prestação de alguns serviços básicos.

Portanto, pode-se compreender que a rede hoteleira precisa ser analisada à luz do conjunto de ações operacionais estruturadas no “subsistema de oferta”. É a partir deste componente que se evidenciam interrelações da rede com o meio ambiente, por outro lado, este subsistema está atrelado à estrutura de mercado. Considerando igualmente as necessidades de uma clientela diferenciada – a qual deseja o bem-estar por meio do lazer, em experiências de viagens –, os empreendimentos que recebem os turistas vivem em processo de evolução, como será analisado no tópico seguinte.

2.3 OS HOTÉIS E A ATIVIDADE TURÍSTICA: INTERFACES E TRANSFORMAÇÕES

A demanda por hospedagem já existia no século IV a.C., na Europa, em função do intercâmbio comercial entre as cidades europeias da região mediterrânea. Os primeiros albergues[4], operando de forma artesanal, não eram nada mais do que partes de residências, especificamente os quartos. Já as estalagens[5] com grandes quartos chegavam a ocupar até 10 camas em sua lotação, com hóspedes que não se conheciam, predominando o autosserviço. Com o aumento do número de viagens e, consequentemente, da demanda por hospedagem, apareceu em Londres o protótipo do hotel moderno, com a abertura, em 1774, do primeiro hotel familiar. Os anos seguintes viram o desenvolvimento da hotelaria, com o surgimento de alguns *resorts*, dos hotéis de trânsito[6] e dos hotéis terminais – hotel situado no destino final da viagem, geralmente com permanência maior do que a efetuada nos alojamentos ao longo da viagem (MOTA, 2001).

Segundo Beni (2001), a empresa hoteleira, quando comparada a outros tipos de empresa, possui algumas especificidades como a baixa propensão à automação, e o uso intensivo de mão-de-obra, sofre de grande interdependência dos demais componentes do sistema turístico e, como toda atividade de serviços, oferece um produto estático e não estocável.

A baixa propensão à automação deve-se à necessidade que o serviço tem de ser acompanhado por um tratamento pessoal. A empresa hoteleira necessita de pessoas para cobrir praticamente todas as suas atividades , e, por esse motivo, qualquer escassez de mão-de-obra tem reflexos imediatos e diretos em seu funcionamento.

Conforme ratifica Beni (2001), o hotel diferencia-se completamente de outros estabelecimentos industriais ou comerciais. Enquanto na indústria pode-se planejar o número certo de equipamentos, instalações e pessoal para um determinado tipo de produção, o mesmo não acontece com a hotelaria, que fica no aguardo dos clientes para pôr em funcionamento seu esquema operacional. O produto hoteleiro é estático, de modo que o consumidor deve ir até ele. Diárias não vendidas são

---

[4] Tipo de acomodação com preços convidativos, com o foco no compatilhamento dos aposentos com outro hospede. Em alguns países é utilizado o termo “hostel” (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2010).
[5] Tipo hospedaria formado por várias pequenas casas com única saída para a rua,onde os nobres e os oficiais das milícias se hospedavam (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2010).
[6] Hotéis de aeroportos e estações rodoviárias e ferroviárias (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2010).

perdidas para sempre. Já as empresas industriais ou comerciais fazem chegar o produto até o cliente e, caso não os vendam no momento presente, podem fazê-lo no futuro.

Em geral, o turista não viaja atraído pelo hotel, mas pelos atrativos do destino turístico. Assim, para a empresa hoteleira não basta se preocupar com os aspectos internos de sua gestão, mas seu desempenho depende diretamente do desempenho dos demais componentes do subsistema da oferta, como as empresas de transporte, alimentação e entretenimento, por exemplo. O hotel partilha do mesmo futuro do núcleo turístico em que se insere. Mesmo corretamente administrado, o hotel pode ser levado a situações difíceis, em decorrência de problemas no sistema de turismo. São as externalidades, compreendidas pelas inevitáveis influências do meio sobre o hotel. Questões pertencentes ao conjunto da Organização Estrutural, a exemplo de recolhimento de lixo, limpeza das ruas, segurança pública, mobilidade urbana, preservação ambiental etc. são fatores que repercutem no desempenho do hotel, assim como as variáveis socioeconômicas que afetam a demanda do destino turístico (PETROCCHI, 2002).

A dependência de pessoas implica em uma série de desafios para a gestão das empresas hoteleiras.busca sobretudo a segurança e o conforto dos apartamentos e o entretenimento das áreas de lazer do hotel. Qualquer técnica ou ciência aplicada à administração hoteleira não será efetiva se não tiver na consciência dos seus trabalhadores a necessidade de um serviço de excelência.

> A preocupação nos dias de hoje é a realidade no atendimento e a diversificação nos serviços oferecidos aos hóspedes dos hotéis. Os funcionários são treinados e qualificados com base em modernas técnicas e direcionados especificamente para o atendimento setorial, o que não ocorria em época passadas onde os serviçais domésticos eram requisitados para o atendimento sem padrão de qualidade e sem experiência e costumes próprios. (PEREIRA; COUTINHO, 2007, p. 9).

É fundamental a qualidade das instalações e a excelência na prestação dos serviços com o objetivo de captar novos clientes e fidelizar a clientela. Entretanto, deve-se entender que, mesmo com a padronização das instalações e da prestação dos serviços, existe ainda um fator subjetivo: os aspectos pessoais do cliente, os gostos e preferências, as expectativas que influirão na satisfação do cliente, o que veio, de certo modo, reconfigurar os processos de atendimento.

> A proliferação de cursos especializados para qualificação de profissionais hoteleiros, nas últimas três décadas, tem se constituído em um fator decisivo na implantação de novas políticas de seleção de pessoal, que a cada dia tem demonstrado maior exigência no momento da contratação de profissionais para hotéis. (PEREIRA; COUTINHO, 2007, p. 9).

O reconhecimento por parte do setor, quanto à necessidade de ofertar serviços de excelência, vem quebrando paradigmas. É o caso da crescente demanda pela mão de obra feminina, não apenas nos serviços básicos de hotelaria, mas igualmente nas funções executivas.

> Um fato marcante na evolução da hotelaria da Idade Contemporânea, e em alguns hotéis fato bem recente, é a utilização da mão-de-obra feminina, que era proibida antigamente, quando somente os homens podiam atender hóspedes. Mesmo com a introdução do serviço de alimentação nos hotéis a figura feminina restringia-se a serviços internos, e os homens eram os cozinheiros, garçons e atendentes. (PEREIRA; COUTINHO, 2007, p. 9).

Sendo a atividade de eventos,impactantes no segmento do desempenho hoteleiro, Há destinos que praticamente vivem desta modalidade de turismo utilizando mão de obra principalmente feminina treinada e outros em que a oferta de espaços para eventos, por parte dos hotéis, se mostra uma estratégia bastante efetiva para driblar a sazonalidade.

2.4 A IMPORTÂNCIA DOS EVENTOS PARA A ATIVIDADE TURÍSTICA

São várias e diferentes as classificações adotadas por autores e especialistas na tentativa de agrupar os diversos tipos de eventos existentes. Os eventos abrangem distintas esferas econômicas e sociais. Ou seja, todos os segmentos da economia, e da sociedade organizam e executam algum tipo de evento como meio de estabelecer ou melhorar relacionamentos comerciais e sociais, lançar ou promover uma marca, divulgar e comercializar bens, produtos e serviços, entre outros objetivos (BAHL, 2003).

É importante, pois, reconhecer essa diversidade e singularidade (WATT, 2004), conforme explicitado no quadro abaixo:

Quadro 2 - Principais Tipos de Eventos

Carnavais	Feiras	Competições
Festivais	Concursos	Espetáculos
Ensaios	Seminários	Maratonas
Exposições	Desfiles	Caminhadas
Comemorações	Ralis	Congressos
Passeatas	Esportivos	Simpósios

Fonte: Watt (2004).
Adaptado pela autora (2013).

Cada evento informado no Quadro 2 se constitui de objetivo e público-alvo específicos, ressaltando-se que estas tipologias fazem parte de um número bem maior, apontado por Watt (2004), mas que, aqui, não compete elencá-los na totalidade.

De acordo com Bahl (2003), turismo de eventos é o conjunto de atividades exercidas por pessoas que viajam a fim de participar dos diversos tipos de eventos oferecidos por uma localidade, quer sejam eles organizados determinada categoria profissional, associação, clube, crença religiosa ou, ainda, de entretenimento como campeonatos esportivos, shows musicais, teatro, gastronomia, entre outros.

> O turismo pode trazer diversos benefícios à comunidade, melhorando a qualidade de vida da população e incrementando o setor econômico. Os eventos devem ser uma das formas de atrair o turista. [...] Em hotelaria, os eventos são responsáveis por aumentar a receita da empresa e a sua promoção deve ser direcionada a gerar maior ocupação no hotel e, consequentemente, maior lucratividade nos setores de alimentos e bebidas e hospedagem. (ÁLVARES, 2003, p. 119).

O turismo de eventos, durante a última década, mobilizou o cenário econômico mundial, estimulando o aumento dos gastos com entretenimento, destacando-se como uma atividade na vida cotidiana do cidadão urbano.

> O segmento de eventos desempenha papel importante para a atividade turística e para a economia como um todo (representa, aproximadamente, 3% do PIB brasileiro). É o segmento da “indústria do turismo” que mais cresce em todo o mundo. Os participantes dos eventos injetam recursos na economia local, movimentam o comércio, a rede hoteleira, as agências de viagens, companhias aéreas e outras atividades. [...] O segmento de eventos passou a fazer parte também da política nacional de turismo, desenvolvida pelo governo federal. A tônica é a captação de eventos internacionais

> como estratégia para amenizar os problemas da sazonalidade em muitas regiões brasileiras. (AMORIM, 2003, p. 36).

Na atividade turística, uma deficiência que deve ser combatida é a sazonalidade, tendo em vista que alguns destinos turísticos sofrem com a baixa temporada. Uma das consequências desse fato é a necessidade de o setor hoteleiro majorar seus preços com o objetivo de faturar, na alta temporada, o suficiente para cobrir seus custos durante todo o ano. Isto posto, alguns autores defendem a realização de eventos como uma das mais eficientes estratégias de combate à sazonalidade.

> O hotel deve utilizar todo o seu potencial de recursos humanos e físicos, objetivando maior rentabilidade. A promoção de eventos é uma alternativa que pode contribuir para manter alta a taxa de ocupação, além de trazer lucros e consolidar a imagem da empresa. [...] O mercado turístico é composto por diversos segmentos. O trabalho conjunto de hotelaria, empresas promotoras de eventos, o setor de alimentos e bebidas, agências de viagens e turismo trará novas perspectivas para o turismo. (ÁLVARES, 2003, p. 122).

Surge então a necessidade de atuar com eficiência no segmento de eventos. Os bons resultados ocorrerão a partir de uma ação que deve ser integrada, como se mostra na literatura, estando todos os agentes conscientes e comprometidos com o propósito de fazer efetivo o fluxo de eventos nos períodos de baixa estação.

O setor hoteleiro deve se adequar a esse segmento de mercado – o segmento de eventos –, não querendo entender que seu modelo de gestão deverá ser mantido; ao contrário, é necessária uma estrutura específica para atender a essa modalidade.

> [...] Os hotéis só serão bem-sucedidos se forem ao encontro das necessidades de seus clientes, se possível superando-as e administrando positivamente as interações que ocorrem ao longo da cadeia de serviços de gerenciamento de eventos. [...] no caso dos hotéis em relação aos organizadores de eventos, deve-se concentrar nas facilidades, equipamentos, condições físicas, nível de serviço e atributos da qualidade. (AZAMBUJA; PEREIRA, 2003, p. 44).

> O aumento da concorrência determina a mudança dos paradigmas. A empresa hoteleira redefine as suas funções e surge a necessidade de investir, objetivando a sua sustentabilidade. [...] O hotel atua não apenas como fornecedor do espaço para a realização do evento, mas também como promotor. O setor de eventos aliado ao setor de alimentos e bebidas, o planejamento estratégico executado de forma

> adequada, a atitude empreendedora e a possibilidade de aumentar a ocupação hoteleira, pela promoção de eventos, são fatores essenciais no contexto atual. (ALVARES, 2003, p. 118).

A maioria dos hotéis não produz eventos, ficando responsável somente pela captação. São oferecidos, além das unidades habitacionais, os espaços (salões, restaurantes, áreas livres etc.) para realização de eventos e os serviços prestados pelo hotel. Muitos desconhecem os benefícios que podem obter ao promover eventos, e também que o sucesso da promoção de eventos depende de estudo – o público-alvo é um dos aspectos a ser considerado –, bem como de coleta de dados, elaboração do projeto, operacionalização do evento, acompanhamento, controle e avaliação (ALVARES, 2003).

Conforme foi abordado nesta seção, o fomento à realização de eventos tem o potencial de gerar uma redução na sazonalidade do setor hoteleiro e do sistema turístico, de uma maneira geral.

Já no que se refere aos megaeventos[7], conforme pontua Chalip (2002, apud ROCHA, 2011) estes, consequentemente, também podem trazer impactos para a atividade do turismo, mas em uma escala mais ampliada, de modo especial nos aspectos econômico, sociocultural e ambiental. Para se entender os impactos (principalmente econômicos) e o legado que um megaevento pode deixar para uma cidade, é preciso fazer uma relação de custos *versus* benefícios. Uma investigação criteriosa dos estudos de impactos econômicos sugere que o legado chave de um megaevento esportivo é o turismo que um evento desse porte tem a capacidade de alavancar a competitividade de um destino e, de todas as empresas turísticas situadas nele. Abordar-se-á esse tema de maneira mais detida no próximo capitulo.

[7] Tipo de evento de grande proporção e participação do público tendo um envolvimento financeiro do setor publico, efeitos políticos, construção de instalações e impactos sobre o sistema econômico e social do local escolhido como sede (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2010).

3 O IMPACTO DOS MEGAEVENTOS NA COMPETITIVIDADE DO SETOR HOTELEIRO

No que se refere à dinâmica do setor hoteleiro, a competitividade é um dos temas mais discutidos na literatura especializada, quer seja no âmbito da indústria quer seja na esfera dos territórios. Em um mundo globalizado, no qual praticamente os recursos, produtos e experiências estão ao alcance de obter diferenciais ou vantagens que possam assegurar os resultados presentes e maximizar o desempenho futuro, a competitividade passa a ser o objetivo de qualquer gestor – privado ou público.

Em função da relevância assumida, o conceito de competitividade inspirou a construção de inúmeros modelos preditivos e explicativos dos comportamentos dos agentes econômicos, das indústrias e dos territórios e não poderia ser diferente no que concerne ao turismo e à hotelaria. Neste capítulo, pretende-se abordar os modelos mais difundidos e relacioná-los com as peculiaridades da competitividade no segmento hoteleiro, trazendo as bases teóricas da análise que se realizará na parte empírica deste trabalho.

3.1 CONCEITOS E MEDIDAS DA COMPETITIVIDADE: UMA RESENHA DA BIBLIOGRAFIA

Historicamente, muito tem se estudado sobre a estratégia, sendo que um dos primeiros pensadores sobre o tema foi Sun Tzu,[8] quinhentos anos antes de Cristo. Por meio do seu livro *A Arte da Guerra,* o autor descreveu, com base na sua experiência, conhecimentos a respeito de manobras militares, estratégias de combate e, sobretudo, conhecimento sobre o inimigo, levando os imperadores que o contratavam como “consultor” a vantagens competitivas nas guerras. Sun Tzu (apud CORDEIRO; GUIMARÃES, 2012) afirma que a estratégia mais inteligente na batalha é aquela que permite atingir os objetivos sem ter que lutar.

A competição é um dos princípios da economia liberal, que teve como precursores Adam Smith e David Ricardo, na segunda metade do século XVIII. Smith afirma que a ideia da concorrência baseia-se na seguinte norma: uma vez

[8] Sun Tzu é considerado um dos maiores estrategistas militares de todos os tempos, e a ele é atribuída a autoria de *A arte da guerra*, famoso livro chinês sobre táticas militares, considerado uma obra fundamental sobre escritos militares e estratégicos na história da humanidade.

competindo entre si, os atores que estão envolvidos estão influenciando para o desenvolvimento da sociedade. Ricardo, por sua vez, aborda a competitividade por meio das vantagens comparativas, embasado no estabelecimento de um processo de intercâmbio, no qual os envolvidos nas transações são beneficiados nas relações (CARMONA; SERRA, 2012).

Outro trabalho precursor foi o de Joseph A. Schumpeter o qual, enfatiza o papel do empreendedorismo no processo concorrencial, qual seja: a criação ou inovação de um novo produto ou de um novo modelo de negócio provoca uma crise e um consequente sepultamento do produto ou concorrente tradicional, até o dia em que este inovador envelheça e esteja na condição de tradicional, chegando a sua vez de sofrer a crise de uma outra inovação concorrencial. Mais uma contribuição de Schumpeter (1982 apud ROQUE, 2008) consistiu em atribuir às “inovações contínuas” a capacidade de blindar a economia dos riscos de oligopólios e cartéis, pois o ciclo inovador desarranja o *status quo* cartelista/oligopolista.

As abordagens de competitividade mais contemporâneas são menos fatalistas que o termo “sepultamento”, adotado por Schumpeter (1982 apud ROQUE, 2008, p.50), embora a admitam constantemente por abordagens como forma de alerta, para que não se esqueçam dessa realidade.

Em função da evolução histórica das nações nos campos econômico, social e ambiental, bem como das grandes transformações trazidas ao mundo dos negócios, a competitividade foi elevada à condição de garantidora do sucesso das nações, regiões, setores econômicos e organizações.

Esses conhecimentos impulsionaram os diversos conceitos de competitividade, por meio das ciências sociais, especialmente a ciência da administração de empresas, a qual se debruça sobre a competitividade das organizações modernas.

Domareski (2011) indica que os conceitos modernos sobre competitividade surgiram em meados de 1980, no contexto da globalização e do avanço tecnológico, sendo Michael Porter, atualmente, o ícone dos princípios da competitividade e o criador da concepção da vantagem competitiva[9]. Autores mais contemporâneos, à

[9] Vantagem Competitiva é um conceito desenvolvido por Michael E. Porter (1996) e que procura mostrar a forma como a estratégia escolhida e seguida pela organização pode determinar e sustentar o seu sucesso competitivo.

luz dos clássicos sobre competitividade, ainda investem esforços na busca por uma definição mais atual e definitiva sobre esse conceito.

Para Kupfer (1992, p.14 apud FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995), a competitividade é “a função da adequação das estratégias das empresas individuais aos padrões de concorrência vigentes no mercado específico”. Tal entendimento é ampliado em sua obra conjunta com Ferraz e Haguenauer (1995, p. 16), em cujo texto a ideia de adequação é trabalhada com maior clareza: “A competitividade é a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Ainda buscando se acercar da verdadeira natureza da competitividade, Kupfer (1989 apud FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995) organiza os vários conceitos existentes em dois grandes grupos ou categorias: aqueles que se referem ao fenômeno, como sinônimo de desempenho (aos quais ela denominou corrente *ex-post*) e aqueles que o entendem como função da relação insumo-produto, mantida pela empresa (corrente *ex-ante*).

No primeiro caso, encontram-se as análises que se debruçam sobre os indicadores de resultados das firmas (ou indústrias e territórios), a exemplo da participação de mercado, lucratividade, volume de vendas, dentre outros. Parte-se da concepção de que as firmas com melhores desempenhos são mais competitivas.

Na segunda abordagem, busca-se associar a competitividade à eficiência com que a firma gerencia suas operações e suas relações com o mercado, o que significa uma medida da adequação de suas estratégias.

A contraposição entre esses dois enfoques revela-se tautológica, tendo em vista que o desempenho presente é fruto de decisões e estratégias formuladas no passado, ao mesmo tempo em que as decisões e estratégias formuladas no presente refletirão nos resultados futuros.

Entende-se, neste estudo, que a real dimensão da competitividade somente pode ser apreendida *ex-post,* uma vez que as estratégias das empresas, para surtirem efeito, precisam ser submetidas e aprovadas pelo mercado. Seguindo a mesma linha de raciocínio, não se pode desprezar o impacto de forças externas e sistêmicas, as quais, na condição de variáveis imprevisíveis, alteram todo o equilíbrio da indústria e impactam nos resultados das firmas, à revelia de seu nível de eficiência intrínseco.

Contudo, na linha porteriana, ressalta-se que a compreensão da dinâmica de cada indústria é um fator de extrema relevância para o alcance de um maior índice de sucesso na aplicação das estratégias empresariais. A mesma importância se atribui à busca pela utilização racional dos recursos organizacionais.

Abstraindo-se do aspecto temporal, as divergências teóricas sobre a competitividade também envolvem a determinação das forças ou variáveis prioritárias para o seu entendimento. Conforme Barney (1991 apud HOCAYEN-DA-SILVA; TEIXEIRA, 2007, p. 46), “a competitividade relaciona a vantagem competitiva baseada em recursos cujo foco está nas características internas da empresa e no seu desempenho competitivo“. Já no entendimento de Porter (1986, p. 16), “a estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas, que deverão ser observadas e compreendidas ao se analisar uma indústria, ou as empresas que a compõem”. Enquanto Barney prioriza os aspectos internos e Porter destaca a relevância da indústria, há, ainda, modelos que visualizam no macroambiente o repositório de forças crucias para o processo competitivo, principalmente quando se trata de análises que envolvam territórios, tais como regiões e países.

Analisar o ambiente em que a empresa turística e, consequentemente, os empreendimentos de hospedagem estão inseridos, é de fundamental importância para a própria sobrevivência da organização, inclusive para o setor em estudo – a rede hoteleira –, que está em constante mudança, vivenciando novas oportunidades e ameaças e, portanto, necessitando de uma busca contínua da competitividade (SILVA; TEIXEIRA, 2007). Conforme preconiza a escola porteriana, o conhecimento do setor e de sua estrutura é uma condição necessária, para que a empresa esteja preparada para obter ascensão no mercado e poder gerir, de forma equilibrada, as diferentes situações que circundam seu ambiente competitivo. A seguir serão discutidos os principais modelos que embasam a análise do ambiente competitivo nas organizações, os quais podem ser utilizados para a compreensão da indústria do turismo e, consequentemente, dos hotéis.

Quadro 3 - Resumo dos principais modelos teóricos selecionados para análise da competitividade na Hotelaria

MODELO	REPRESENTANTE /ANO	UNIDADE DE ANÁLISE
Diamante Nacional	Porter (1993)	Indústria
Análise Estrutural da Indústria	Porter (1980)	Indústria
ECIB - Estudo da Competitividade na Indústria Brasileira	Coutinho e Ferraz (1995)	Indústria
Baseada em Recursos	Barney (1991)	Organização
Relacional	Dyer e Singh (1998)	Grupos ou redes

Fonte: Elaboração própria (2013).

Tais autores foram utilizados como base para o entendimento dos processos que envolvem o fenômeno da competitividade no segmento de lazer, notadamente no que se refere à hotelaria

Esses modelos adotam algumas dimensões, a saber: interna, estrutural e sistêmica e tornam possível a análise de alguns fatores que determinam a competitividade empresarial, De acordo com Alves, Moraes et. al. (2012 apud FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995, p.19), “o desempenho competitivo de uma empresa, indústria ou nação é condicionado por um vasto conjunto de fatores, que pode ser subdividido naqueles internos à empresa, nos de natureza estrutural, pertencentes aos setores industriais e nos de natureza sistêmicos”.

No que diz respeito aos fatores internos, estes se encontram relacionados à gestão e às ações relativas às empresas e, dessa forma, como precursores de definição para a organização se manter no mercado. Os fatores estruturais são aqueles em que a capacidade de interferência da empresa é limitada, mas estão em sua área de influência e caracterizam o ambiente competitivo que ela enfrenta. E os fatores sistêmicos são relativos ao ambiente concorrencial, sob o qual a empresa não detém controle. Em síntese, todos esses fatores são determinantes para a organização obter vantagem competitiva

Quadro 4 - Síntese dos principais modelos teóricos para análise da competitividade

MODELOS	INTERNO	ESTRUTURAL	SISTÊMICO
Diamante Nacional	Presente	presente	Presente
Análise Estrutural da Indústria	Ausente	presente	ausente
Ecib	Presente	presente	presente
Baseada em recursos	Presente	ausente	ausente
Relacional	Presente	ausente	presente

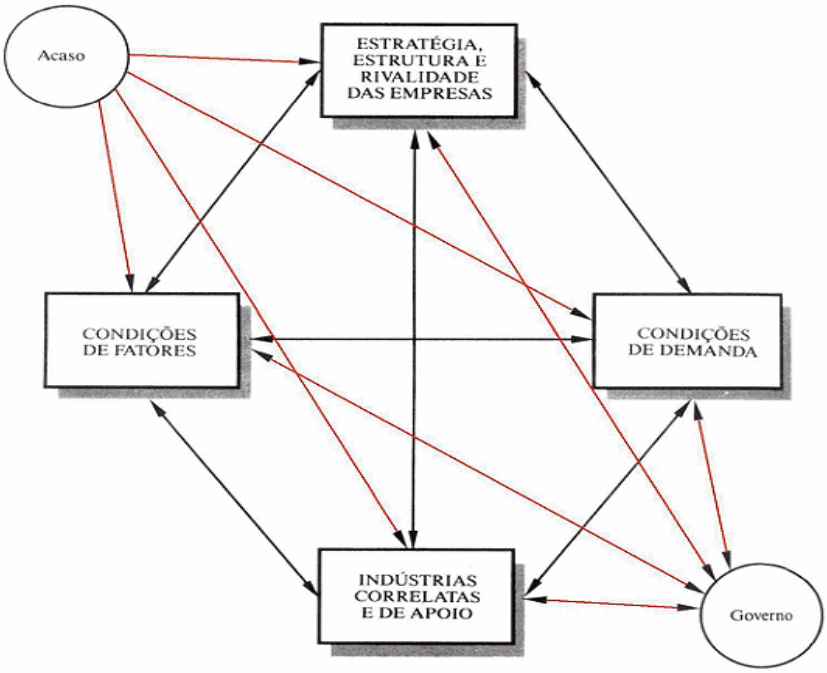
Fonte: Elaboração própria (2012).

No Quadro 4 é possível observar os principais enfoques que norteiam os modelos de análise da competitividade, conforme será melhor descrito na seção seguinte.

3.1.1 Abordagem do Diamante Nacional de Porter

O modelo em questão, desenvolvido por Michael Porter (1989), procura verificar a vantagem competitiva para uma indústria, nação ou região. A preocupação original que resultou na elaboração desse modelo foi a tentativa de entender o porquê de algumas regiões e/ou países conseguirem ser mais competitivos do que outros. O que contribuía para essa competitividade? Os fatores considerados importantes pelo autor foram sistematizados e organizados conforme demonstrado na Figura 2, abaixo:

Figura 2 - Determinantes da vantagem nacional



Fonte: Porter (1989).

Como se pode perceber, com base nas variáveis estudadas no modelo, Porter admite que os fatores sistêmicos e estruturais desempenham um papel relevante na competitividade de qualquer Indústria. No caso do Turismo e da Hotelaria, o modelo do Diamante tem sido frequentemente adotado para analisar a competitividade de destinos turísticos, visto que estes se estruturam sob a forma de sistemas integrados, totalmente dependentes dos condicionantes de sua infraestrutura e superestrutura, conforme mencionado no primeiro capítulo deste trabalho.

a) Condição de fatores – Estão relacionadas com a posição da região ou do país em relação aos fatores de produção, como infraestrutura física, (portos, aeroportos, estradas, disponibilidade de energia elétrica, telecomunicações, etc), fatores climáticos, disponibilidade de recursos humanos, recursos de conhecimento e de capital. De acordo com este modelo a vantagem competitiva mais significativa é alcançada quando os fatores de uma nação, em determinada indústria, são simultaneamente ados e especializados.

Para Porter (1980), os fatores de produção podem ser subdivididos em dois tipos: Os básicos – são aqueles que congregam os recursos naturais, como clima, localização, mão de obra não especializada etc. E os avançados – são aqueles

relacionados à infraestrutura moderna de comunicação, tecnologia, pessoas capacitadas, pesquisadores, universidades com pesquisas, e constituem parte principal de projeto e desenvolvimento de produtos e processos de uma organização, de modo que exigem significativos e permanentes investimentos em capital intelectual e físico. Os fatores avançados de um país, uma região ou uma indústria normalmente são construídos sobre os fatores básicos.

Com relação a essas condições, apesar de o governo ser importante para os recursos tangíveis, “em última instância, apenas as empresas são capazes de conquistar e sustentar a vantagem competitiva. Sobretudo, reconhecendo seu papel central da inovação [...]” (PORTER, 1999, p.191).

Fazendo uma alusão ao setor turístico, seriam elementos importantes, dentro das “Condições de Fatores”, a quantidade e qualidade de recursos humanos trabalhando no setor, a infraestrutura dos destinos, os atrativos disponíveis e as condições de localização e clima da cidade ou região.

b) Condição de demanda – No que tange à demanda interna e seus aspectos influenciadores na eficiência de determinada indústria, segundo Porter (1989) há três significativos atributos gerais da demanda interna: 1) composição da demanda interna quanto ao seu tamanho e nível de segmentação: determina a percepção, interpretação e reação das empresas às necessidades do comprador; 2) a existência de compradores sofisticados: proporcionam à empresa uma percepção de novas tendências e necessidades, tanto de consumidores finais quanto de industriais e; 3) existência de compradores com necessidades precursoras : quanto mais exigente e sofisticada a demanda interna, maior é a probabilidade de compradores internacionais. Em termos gerais, a demanda interna serve como uma experiência para empresas com pretensões a se lançarem no mercado externo. Porter (1999) afirma que as empresas de um país conseguirão a vantagem competitiva se os compradores internos forem mais sofisticados e exigentes em relação aos produtos e serviços. E os consumidores apontam para necessidades mais avançadas, pressionam por produtos de maior padrão, levando as empresas a melhorarem e inovarem seus produtos.

> O “diamante” é um sistema mutuamente fortalecedor. O efeito de um determinante é dependente do estado dos outros. Condições de demanda favoráveis, por exemplo, não levarão à vantagem

> competitiva se o estado de rivalidade não for suficiente para fazer com que as empresas respondam a elas. Vantagens num determinante também criam (ou aperfeiçoam) vantagens em outros. (PORTER, 1989, p. 89).

A qualidade dos turistas que visitam um destino é determinante para o nível de competitividade, notadamente a internacional, que se almejará atingir. Lugares exclusivos atrairão turistas exclusivos e com maior potencial de gasto. Paraísos ecológicos tenderão a ser mais visitados quanto mais conscientes forem os seus visitantes presentes, e assim sucessivamente. Para Porter, níveis superiores de exigência levam à excelência e, consequentemente, à competitividade.

c) Indústrias correlatas e de apoio[10] – A presença de indústrias fornecedoras internacionalmente competitivas promove vantagens em outras indústrias do mesmo setor, principalmente porque "fornecem os insumos com maior eficácia de custo, de um modo eficiente, antecipado, rápido e às vezes preferencial" (PORTER, 1999, p. 176). Como afirma o autor, a mais relevante das vantagens das empresas domésticas correlatas e de apoio relaciona-se à inovação e à melhoria, conseguidas especialmente pelo eficiente relacionamento de trabalho.

Quase todos os setores da economia podem ser considerados correlatos ao turismo, se analisamos, por exemplo, a vertente do turismo de negócios e eventos. Uma atividade econômica pujante gera fluxos de viajantes que podem fortalecer a indústria turística local. Os eventos são a melhor ilustração dessa simbiose, pois se utilizam e precisam dos mesmos equipamentos e serviços disponibilizados para a indústria do turismo, quer seja este de lazer, cultural, rural ou ecológico. Dessa forma, quanto mais fortalecida a indústria de eventos, mais sucesso terá a indústria turística.

d) Estratégia, estrutura e rivalidades de empresas – A competitividade e a estrutura da indústria são influenciadas pelas circunstâncias nacionais e determinadas pela forma como são estruturadas e dirigidas. Porter (1989) observa que a rivalidade interna traz benefícios à nação e às indústrias, pois intensifica as

---

[10] Indústria correlata e de apoio – São empresas que podem coordenar ou partilhar atividades na cadeia de valor ou que envolvem produtos complementares (PORTER, 1999).

inovações, promovendo também pressões para abertura de mercados, e traz a vantagem competitiva.

> Duas variáveis adicionais podem influenciar o sistema nacional de maneiras importantes e são necessárias para completar a teoria. Trata-se do acaso e do governo. O acaso são os acontecimentos fora do controle das empresas (e geralmente do governo do país), como as invenções puras, descobertas em tecnologias básicas, guerras, acontecimentos políticos externos e grandes mudanças na demanda do mercado externo. Tais acontecimentos criam descontinuidades que podem descongelar ou remodelar a estrutura da indústria e proporcionam oportunidade para que as empresas de um país suplantem as de outro. (PORTER, 1989, p. 89).

Vale, neste item do modelo, a mesma premissa presente no fator “Demanda”, qual seja: a competitividade precisa ser estimulada, visto que em um ambiente de acomodação não surgirão empresas inovadoras. Os destinos turísticos precisam fomentar a competitividade interna, entre as empresas estabelecidas, e se preocupar com a manutenção de sua posição no contexto global, o que exige, muitas vezes**,** a formação de arranjos do tipo *clusters* ou apl´s regionais.[11]

Como variáveis externas ao modelo, Porter (1989) afirma que existem dois agentes determinantes os quais podem intervir no processo da competitividade, a saber: o acaso (crises econômicas, guerras, catástrofes etc.) e o governo. Todavia, o autor não dispensa maior atenção a nenhum dos dois. Em relação ao primeiro, como o próprio nome diz, é um fator imprevisível, impossível de ser controlado pelos planejadores; quanto ao segundo, na realidade neoliberal em que o modelo foi concebido, não deve exercer impacto significativo na atividade empresarial.

A insignificância do papel do governo talvez seja uma das maiores inadequações desse modelo, quando da sua aplicação na realidade brasileira, tendo em vista o protagonismo que esse “ente” desempenha na economia nacional.

---

[11]Segundo Michael Porter (1989), Cluster seria a concentração geográfica de empresas de um mesmo setor de atividade e organizações correlatas – como fornecedores de insumos e serviços, instituições culturais e de ensino, associações de classe – que competem, mas também cooperam entre si.

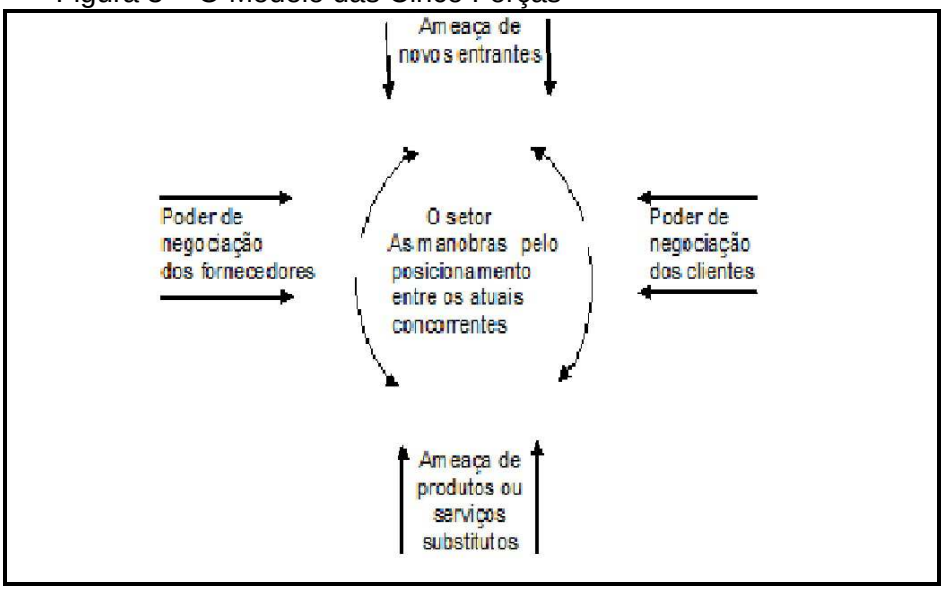
3.1.2 Análise Estrutural das Indústrias

Conforme Porter (1999), o modelo das cinco forças tem como objetivo auxiliar no entendimento do ambiente externo, no âmbito da indústria, e com isso poder balizar as decisões estratégicas das empresas de um dado setor.

> O estado da competição num setor depende de cinco forças básicas [...] A potência coletiva dessas forças determina, em última instância, as perspectivas de lucro do setor. (PORTER, 1999, p. 27).

A análise das cinco forças de Porter (1999) identifica os fatores da indústria que afetam a formulação da estratégia competitiva por parte das empresas, são elas: as ameaças de novos entrantes; o poder de negociação dos fornecedores; o poder de negociação dos compradores; as ameaças de serviços substitutos e; a rivalidade entre as empresas existentes.

Figura 3 - O Modelo das Cinco Forças



Fonte: Porter (1999).

A **ameaça de novos entrantes** está relacionada com a facilidade ou dificuldade que um novo concorrente pode sentir ao começar a fazer negócios em um setor. Quanto mais difícil for a entrada, menor será a concorrência e maior a probabilidade de lucros em longo prazo. (PORTER, 1989). O autor descreve as principais barreiras que dificultam a entrada de novos concorrentes no mercado: economias de escala; diferenciação de produto; exigência de capital; custo de troca, acesso aos canais de distribuição, desvantagem de custo independente de escala,

política governamental. Entre estas, no setor de Turismo, têm maior importância a economia de escala (notadamente no caso de companhias aéreas e grandes redes hoteleiras); a diferenciação do produto – com referência a destinos ou empresas que se mantêm no topo, em função da sua imagem e posicionamento –; a necessidade de capital, por motivos óbvios, impacta diretamente na hotelaria, assim como fatores enquadrados por Porter como “Desvantagens de custos independente da escala”, em que se observa, por exemplo, a dificuldade de encontrar localização apropriada para a instalação de equipamentos hoteleiros em destinos já consolidados.

Em relação ao **poder de negociação dos compradores**, Porter (1989) salienta que essa força é utilizada quando acontecem barganhas por preços mais baixos, formando uma acirrada luta entre os participantes da cadeia produtiva. Esse poderio dos compradores pode ser caracterizado pelo volume e representatividade das compras adquiridas – como consequência, se adquire margem pequena de lucro – e também pelas informações sobre o mercado que os compradores possam deter. No Turismo, o grupo de consumidores que exerce maior poder de pressão é representado pelas operadoras que barganham preço, a fim de garantir bloqueios de grandes quantidades de unidades habitacionais, no caso dos hotéis, ou de assentos (isso para os meios de transporte). As operadoras pressionam a margem de lucro dos meios de hospedagem para baixo, sobremaneira nos destinos de turismo de massa como os resorts litorâneos.

Em relação à **ameaça de produtos ou serviços substitutos**, defende Porter (1989) que a ampliação do mercado com nova oferta ou serviço diferenciado gera um impacto reduzindo a lucratividade na indústria, por conta da diminuição dos preços ofertados. Nessa situação, todos os componentes da indústria terão que tomar iniciativas em conjunto, para conter essa ameaça. A ameaça de produtos substitutos no setor hoteleiro se manifesta por meio das opções alternativas de hospedagem, como os campings, os apart-hotéis e as casas de aluguel. Até mesmo os navios de cruzeiro e motéis, em situações de pico de demanda, podem ser substitutos importantes.

Conforme afirma Porter (1989), a **rivalidade entre as empresas** é verificada pelas pressões entre os concorrentes de uma mesma indústria que disputam por uma melhor posição no mercado, existindo alguns fatores que promovem a rivalidade entre os devidos concorrentes. Ressalta-se que, dependendo das ações e reações, poderá haver consequências para todas as organizações. Dentre os fatores

citados pelo autor, a taxa de crescimento do mercado, a quantidade de competidores, a importância dos custos fixos e o nível de padronização dos serviços e produtos são os que mais afetam o setor hoteleiro. Em um mercado no qual diária não vendida não pode ser estocada – logo, está perdida, como acontece com o setor de serviços, de uma maneira geral –, quanto mais empreendimentos existirem, mais competição haverá. A segmentação é um elemento que pode quebrar essa ameaça, uma vez que diminui a padronização da oferta e permite que os estabelecimentos explorem seus diferenciais em detrimento da guerra de preços.

Em relação ao **poder de negociação dos fornecedores,** torna-se bem evidente quando o mercado é dominado por poucas empresas e quando o produto é diferenciado.

Segundo Magretta (2012), se os fornecedores são fortes, eles utilizam maior argumento para negociação, podendo definir muitas vezes preços e condições de negociações favoráveis.

3.1.3 Estudo de Competitividade da Indústria Brasileira (ECIB)

Esse modelo é oriundo de um estudo realizado por Coutinho; Ferraz (1990 apud QUARTUCCI; TEIXEIRA, 2008) sobre a competitividade da indústria brasileira. O seu surgimento é uma consequência da metodologia adotada por essa pesquisa, que tem, por grande qualidade, o mérito de incorporar variáveis específicas da realidade brasileira aos modelos de análise da competitividade.

O ECIB objetivou analisar o nível de competitividade de alguns complexos produtivos nacionais selecionados, em comparação com os congêneres de outros países (QUARTUCCI; TEIXEIRA, 2008).

Coutinho e Ferraz (1994 apud QUARTUCCI; TEIXEIRA, 2008, p.19) afirmam que “o desempenho competitivo seja ele de uma empresa, indústria ou nação é condicionado por um vasto conjunto de fatores”, os quais se apresentam em uma subdivisão, a saber:

a) <u>Fatores internos à empresa</u> – Estão relacionados ao poder de decisão da empresa. Incluem as competências e recursos acumulados ao longo do tempo pela empresa, os quais podem constituir algum tipo de vantagem competitiva em relação

aos seus competidores, tais como: competência na gestão, recursos humanos, capacidade tecnológica etc.

b) Fatores estruturais – São aqueles em que a capacidade de intervenção da empresa é limitada e mediada pela concorrência. Estão inclusas as características do mercado, configuração da indústria etc. Nesse nível de abrangência, o modelo se debruça sobre variáveis também analisadas pelo modelo das Cinco Forças de Porter :ameaça de novos entrantes, poder negociação clientes,poder negociação fornecedores,ameaça de serviço substitutos e rivalidade entre os hotéis..

c) Fatores sistêmicos da competitividade – Refere-se às condições sobre as quais as empresas não detêm controle algum. Contudo, podem afetar diretamente a configuração dos fatores estruturais e a capacidade competitiva da empresa. Entre eles estão os fatores macroeconômicos, político-institucionais, regulatórios, infraestrutura, sociais e, abrindo destaque no Brasil, as inúmeras cargas tributárias, além da legislação trabalhista. Este modelo se destaca pelos aspectos que são peculiares ao mercado brasileiro e que impactam sobremaneira na competitividade das empresas que operam em nosso país, como os custos trabalhistas, licenciamento ambiental, os aspectos sociais globais relativos á qualidade de vida nas grandes cidades além da segurança pública.

3.1.4 Abordagem Baseada em Recursos

Conforme Hocayen-da-Silva e Teixeira (2007), esse modelo surge por intermédio dos estudos de Penrose, em 1959 – sendo aprofundado nos trabalhos de Wernerfelt, em 1984 –, e com os estudos de Barney, a partir da década de 1990, quando ganhou maior notoriedade na academia.

A Abordagem Baseada em Recursos propõe que a vantagem competitiva nas organizações seja decorrente da análise do ambiente interno que possibilita compreender o processo de obtenção de vantagens competitivas que são oriundas dos recursos internos próprios da organização em relação aos concorrentes. Dessa forma devem ser incluídos na tipificação de recursos as competências, os bens, as capacidades, as informações e os conhecimentos (KIM; OH, 2004 apud HOCAYEN-DA-SILVA; TEIXEIRA, 2007).

Neste sentido, um dos aperfeiçoadores da Abordagem Baseada em Recursos, J. B. Barney, estabeleceu a divisão dos recursos em quatro tipos “(i) recursos financeiros; (ii) recursos físicos; (iii) recursos humanos; e (iv) recursos organizacionais”. Os recursos financeiros envolvem diferentes fontes de capital de que a organização se utiliza para concretizar as suas estratégias. Os recursos físicos englobam a tecnologia utilizada, *layout*, equipamentos, localização geográfica e acesso à matéria-prima. Como recursos humanos são conhecidos os treinamentos, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e *insight* dos gestores e dos funcionários. Por fim, podem ser entendidos como recursos organizacionais a estrutura da organização, o planejamento, os sistemas de controle e coordenação, a cultura e imagem pública (BARNEY, 1996 apud HOCAYEN-DA-SILVA; TEIXEIRA, 2007).

Em relação à hotelaria de Salvador, um dos aspectos mais críticos está relacionado com a carência de mão de obra específica, dificultando muitas vezes o desenvolvimento do setor. Em consequência, o setor convive com uma alta rotatividade de funcionários, podendo assim diminuir a qualidade do empreendimento hoteleiro.

3.1.5 Abordagem Relacional

Na Abordagem Relacional, insiste-se na relevância dos recursos internos para a organização, contudo destaca-se que, a partir dos relacionamentos interorganizacionais, os recursos internos são intensificados e as forças competitivas externas anuladas, conduzindo a organização à conquista de vantagens competitivas sustentáveis, de forma que seja assegurado o seu lugar no mercado (KIM; OH, 2004 apud HOCAYEN-DA-SILVA; TEIXEIRA, 2007).

Também Dyer e Singh (1998) salientam que a adoção da Abordagem Relacional se justifica em função da possibilidade de que os recursos críticos de uma organização podem estar além de suas conhecidas fronteiras, ou seja, nos próprios relacionamentos interorganizacionais que, possivelmente, podem contribuir para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável, fortalecendo a organização para explorar as oportunidades ambientais existentes. [...] Em função das rotinas de compartilhamento de conhecimentos, as organizações desenvolvem

sistemas de transferência, reconfiguração ou criação de conhecimentos. Novas idéias e informações a respeito de tecnologias inovadoras são conquistadas pelas organizações, a partir da formação de alianças estratégicas com outras instituições mais capacitadas. No entanto o nível de absorção desses novos conhecimentos dependerá da capacidade da organização em interagir positivamente (DYER; SINGH, 1998 apud HOCAYEN-DA-SILVA; TEIXEIRA, 2007).

Se existissem mercados igualmente abertos, gestores organizacionais com habilidades e competências semelhantes e informações ambientais disponíveis a todas as organizações, não haveria a necessidade da formação de alianças estratégicas entre organizações. No entanto, essa situação utópica dificilmente se realizaria, justificando os relacionamentos interorganizacionais praticados pelas organizações, com o intuito de obterem vantagens competitivas (HOCAYEN-DA-SILVA; TEIXEIRA, 2007).

A Abordagem Relacional, desta forma viabiliza a compreensão de fenômenos como os clusters que envolvem parcerias entre diversas organizações turísticas para potencializar as vantagens competitivas que jamais poderiam ser gerenciadas por ações isoladas de organizações. Dito de outro modo clusters turísticos como exemplificam como os relacionamentos inerorganizacionais possibilitam a conquista de legitimidade e visibilidade das organizações e negócios envolvidos. Do mesmo modo, os clusters turísticos são responsáveis por uma maior sustentabilidade em ações estratégicas, potencializando recursos internos e a aquisição de novos recursos.

3.1.6 Abordagem Integradora

A abordagem integradora, proposta por Kim e Oh (2004), possui o papel de unir e superar as limitações e diferenças das três abordagens descritas. Tem como objetivo fortalecer a vantagem competitiva, propondo a união dos modelos das Cinco Forças de Porter (1986), da Abordagem Baseada em Recursos, de Barney (1991), e da Abordagem Relacional, de Dyer e Sing (1998 apud HOCAYEN-DA-SILVA; TEIXEIRA, 2007).

Cada modelo tem a sua singularidade, porém todas perseguem um objetivo comum, qual seja criar molduras, artifícios para levar as organizações a obterem a

vantagem competitiva. Como apenas um único modelo pode, de alguma forma, não oferecer as informações devidas ao processo de vantagem competitiva, a Abordagem Relacional, ao conseguir integrar vários modelos, tende a ser tornar mais eficiente (KIM; OH, 2004).

Conforme salientado por Kim e Oh (2004), a fusão das análises diferenciadas elevam a aquisição da vantagem competitiva, e sua integração pode auxiliar as empresas no desenvolvimento do planejamento estratégico e, posteriormente, na sua eficiente implementação.

A seguir, no Quadro 5, estão relacionados os principais aspectos observados dos elementos em evidência nas abordagens supracitadas as quais serão aplicadas neste estudo Os fatores estruturais e internos fazem parte da análise, a partir da Abordagem Integradora, que é a união de vários componentes.

Entretanto, incluiremos os fatores sistêmicos, por se referirem a dimensões cruciais para o entendimento da competitividade nessa vertente da pesquisa, de modo a oferecer maior segurança para esta análise. Na discussão desta pesquisa não foram analisadas as seguintes dimensões que compõem a Abordagem Integradora: Fatores Internos: recursos organizacionais; Fatores Externos: poder de negociação dos fornecedores e ameaça de serviços substitutos. Essa exclusão se deveu à não pertinência dos referidos fatores à pesquisa.

Quadro 5 - Fatores da Perspectiva Integradora

CATEGORIA	ELEMENTOS
Fatores estruturais	novos investimentos, clientes, competição/concorrência, relacionamentos interorganizacionais
Fatores internos	recursos físicos, recursos financeiros, recursos humanos
Fatores sistêmicos	infraestrutura, segurança pública, mobilidade urbana

Fonte: Elaboração própria (2012).

Nesta discussão não foram analisadas as seguintes dimensões que compõem a Abordagem Integradora: Fatores Internos: recursos organizacionais; Fatores Externos: poder de negociação dos fornecedores e ameaça de serviços substitutos. Essa exclusão se deveu à não pertinência dos referidos fatores à pesquisa. No Capítulo 04, o quadro cinco será reapresentado para a análise dos resultados.

3.2 O LEGADO DOS MEGAEVENTOS PARA AS CIDADES-SEDE E SEUS IMPACTOS NO SETOR HOTELEIRO: A EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL

Os estudos dos legados de eventos esportivos, tais como Olimpíadas e Mundiais de Futebol, inserem-se, academicamente, em uma área denominada “Estudos Olímpicos”, inicialmente proposta pelo Barão de Coubertin, na década de 1930, sendo posteriormente promovida pela Academia Olímpica Internacional (IOA) (DA COSTA; MIRAYAGA, 2008).

Esses estudos, em sua maioria, referem-se a análises sobre os resultados financeiros e as repercussões socioeconômicas e urbanísticas que as cidades-sede vivenciaram com a realização dos megaeventos. Neste capítulo, analisaremos a questão dos legados, para o setor hoteleiro, provenientes desse tipo de acontecimento esportivo, a partir de um entendimento sobre a sua natureza, no âmbito da revisão de experiências internacionais.

3.2.1 O advento dos megaeventos: definição, classificação, histórico e abrangência territorial

As definições de megaeventos comumente se limitam a destacar aspectos relacionados com o seu porte (mega), tanto em termos de participação de público quanto em termos de montantes investidos, custos e consequentes repercussões. Todos esses aspectos apresentam uma escala diferenciada quando se trata de um megaevento, sobre o qual há alguns entendimentos:

> [...]aqueles cuja magnitude afeta economias inteiras e repercute na mídia global. Entre eles podemos citar as Olimpíadas e as Feiras Mundiais, embora seja difícil a muitos outros eventos se encaixar nessa categoria. (ALLEN, 2003, p.4).

> Seu volume deveria exceder um milhão de visitantes, seu orçamento deveria ser de, pelo menos, US$ 500 milhões e sua reputação deveria ser de um evento imperdível [...]Megaeventos, por sua grandiosidade ou significado,são aqueles que produzem níveis extraordinariamente altos de turismo, cobertura da mídia, prestígio ou impacto econômico para a comunidade local ou de destino. (GETZ,1997 apud SILVA, 2006, p.40).

> Megaeventos tais como as Feiras Mundiais e Exposições, a Copado Mundo ou as Olimpíadas são eventos especificamente direcionados para o mercado de turismo internacional e podem ser adequadamente descritos como ‘mega’ em virtude de sua

> grandiosidade em termos de público, mercado alvo, nível de envolvimento financeiro, do setor público, efeitos políticos, extensão de cobertura televisiva, construção de instalações e impacto sobreo sistema econômico e social da comunidade anfitriã. (HALL, 1992 apud SILVA, 2006, p. 32).

Todavia, embora coerentes com suas características, as definições acima passam à margem dos elementos simbólicos e das dimensões intangíveis que estão envolvidas nessa discussão. Maurice Roche (2000) se aprofunda mais nessa questão, ao conceituar tal categoria de evento como uma produção midiática a qual produz impactos políticos, econômicos e tecnológicos. Nessa perspectiva, e principalmente em relação aos Jogos Olímpicos, muito se tem pontuado sobre a contradição existente entre os interesses do capital financiador e patrocinador desse evento esportivo e os ideais olímpicos que norteiam as competições de esportes amadores.

Justamente em função desse poder midiático e de suas derivações, a captação de megaeventos por um país ou cidade-sede reveste-se de uma grande importância política. Rocha (2011) afirma que os megaeventos são percebidos como uma estratégia deliberada de desenvolvimento econômico e social, sustentada por uma estrutura teórica a qual determina que a concentração de investimentos nas cidades irá induzir a produção de efeitos de transbordamento para as regiões adjacentes, inclusive para outras partes do país.[12]

Sediar um evento de tal porte não deixa de ser uma afirmação de “poder”. Tooheyand e Veal (2007 apud ROCHE, 2000) citam os jogos de Moscou e Los Angeles como oportunidades em que, mais do que o espírito olímpico, também as ideologias foram o centro das atenções: o socialismo soviético *versus* o capitalismo americano.

Do ponto de vista financeiro, na maioria dos casos, independentemente de qual (is) seja(m) a(s) cidade(s)-sede, há uma mobilização de recursos federais para viabilizar a empreitada. Novamente, Moscou (1980), Seoul (1988) e Atenas (2000) são citadas como exemplos por Tooheyand e Veal (2007 apud ROCHE, 2000). Como contraponto, os autores citam o caso dos jogos de Los Angeles (1984) e

---

[12]As Olimpíadas costumam acontecer em uma única cidade-sede, como foi o caso de Seul, Los Angeles, Barcelona, Atenas, Pequim e Londres. Já os mundiais de futebol se caracterizam como eventos nacionais, tendo em vista demandarem, ao mesmo tempo, de várias cidades-sede. Aqui, analisaremos os legados dos eventos esportivos sem fazermos distinção a esse detalhamento espacial.

Atlanta (1996), cujas cidades-sede, baseadas em um sistema de patrocínio, conseguiram promover os eventos por conta própria.

Essas cidades assumiram com uma parte dos custos, enquanto que todo o restante do investimento foi arcado pelo *setor privado*. Seria assim com a cidade de Chicago (se tivesse ganhado do Rio de Janeiro). Na época não havia nos Estados Unidos qualquer envolvimento nacional para conquista da realização dos jogos. Foi uma disputa da cidade de Chicago.

Tudo levava a crer que também em Sydney, em 2000, se realizariam os jogos olímpicos da Austrália. Porém, em função da dimensão e da geografia do país, isso não ocorreu. Desse modo, Sydney se tornou um exemplo clássico de Jogos Olímpicos organizados por um Estado. A Austrália tem apenas seis imensos Estados e bem no meio do país existe um grande deserto que basicamente o separa em dois. O lado oeste, onde fica o estado de Western Austrália, cuja capital é Perth, foi pouco afetado pelos Jogos Olímpicos. Assim, New South Wales assumiu boa parte dos custos e colheu os benefícios de sediar os Jogos.

Um caso mais complicado ocorreu em Pequim, em 2008. Houve injeção de dinheiro federal, ocorreu uma mobilização nacional, mas também, devido às dimensões continentais do país, não se sabe ao certo para quem ficaram os benefícios. Esse exemplo deve ser observado, pois pode ser que o mesmo aconteça com o Brasil, nos jogos olímpicos do Rio de Janeiro, em 2016.

Em artigo publicado pela Secretaria Estadual para Assuntos da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014 (Secopa), o seu presidente Ney Campello destacou que “Na Bahia alguns legados serão deixados para a população nas áreas institucional, física e humana. O mais significativo será a qualificação profissional”.

Quando analisarmos os resultados desta pesquisa, discutiremos em que medida essa expectativa positiva é partilhada pelos gestores da hotelaria em Salvador.

3.2.2 O legado dos megaeventos esportivos

Para se entender os impactos e o legado que um megaevento pode deixar para uma cidade ou país, é preciso que se proceda a uma análise de Custos *versus* Benefícios.

São de relevância para o presente estudo três tipos de impactos: Econômicos, Socioculturais e Ambientais, sendo que o alcance e a natureza deles é que definirão o legado (PREUSS, 2004; CHALIP, 2003; HRITZ ROSS, 2010 apud ROCHA, 2011).

De acordo com Coates (2010, apud ROCHA, 2011), para se sediar um Megaevento esportivo, os custos relevantes são aqueles custos diretos que compreendem as arenas esportivas, estacionamentos, estradas, transporte público, segurança, aeroportos, alojamentos e hotéis. Estes são os custos que geralmente se divulgam nas matérias de jornais e revistas.

As arenas esportivas envolvem a construção ou reformulação de estádios, ginásios, piscinas etc. Nesse caso, os problemas com a acessibilidade é dos mais sérios a serem enfrentados: estacionamentos nos estádios; ruas, avenidas, acessos aos estádios; transporte público envolvendo ampliação de metrôs e trens; a questão da segurança, não apenas nas proximidades dos locais de competição, mas também na cidade como um todo. Quanto aos alojamentos, incluem-se: hotéis para turistas, torcedores e representantes de diversos países e; vila olímpica para os atletas, técnicos, árbitros etc.

Ressalte-se que tais custos são diretos e naturais. Esses custos diretos são mais facilmente mensuráveis do que os do outro tipo: os custos de oportunidade. E são eles, os custos diretos e naturais, que geralmente aparecem para a imprensa.

Os custos de oportunidade envolvem o valor da melhor próxima oportunidade para investir o dinheiro que teria sido investido no evento, ou seja, quando existe a dúvida, se o dinheiro investido no evento seria melhor aplicado em educação, saúde, moradia etc. Surge então o paradigma dos países desenvolvidos *versus* os países em desenvolvimento. Os economistas estão sempre preocupados com esses custos.

> Obviously, it is extremely difficult to know what the next best alternative use of the resources devoted to hosting the World Cup is or even might be. Regardless, in the current economic climate, there are certainly dozens if not hundreds of ways to spend taxpayer dollars which provide a better return to society than spending money on the World Cup[13]. (COATES, 2010, p. 20, apud ROCHA, 2011).

[13] Obviamente, é muito difícil de saber o que o melhor uso alternativo dos recursos utilizados ao sediar a Copa do Mundo. Independentemente disso, no atual clima econômico, há, sem dúvida, dezenas de outras maneiras de gastar dinheiro dos contribuintes, proporcionando um melhor retorno para a sociedade do que gastar dinheiro com a Copa do Mundo. (Tradução nossa).

Conforme texto publicado no Jornal Folha de São Paulo (2011), o montante dos custos envolvidos com a organização dos megaeventos no Brasil deve assustar, porque as estimativas são sempre muito abaixo do que realmente se acaba gastando. Um exemplo é a África do Sul, onde a estimativa inicial era de U$ 208 milhões e o valor final acabou saindo 20 vezes maior. Em Pequim, foram gastos U$ 42 milhões, quando se estimou U$ 1.61 milhões.

Quanto a Londres, em 2012, na proposta de sua candidatura, o evento custaria U$ 3.9 bilhões. Segundo dados do Comitê, em final de 2011, o custo estimado do evento já estava em U$32.6 bilhões. Diante desses fatos, e tendo em vista a ausência de tradição no planejamento orçamentário e a incúria com que os recursos públicos são tratados no Brasil, pode-se prever que os recursos dispendidos nos eventos a serem sediados em nosso país também serão multiplicados em dez vezes o seu custo inicial.

Segundo Crompton (1995), a disparidade entre custos estimados e custos reais ocorre devido a imprevistos, mudanças na economia mundial ou local, não se desprezando a subestimação proposital, atendendo a interesses diversos.

Crompton (1995) cita ainda que, em muitos casos, a projeção dos impactos de megaeventos esportivos tem sido usada para enganar deliberadamente o público em geral e os tomadores de decisões, com o objetivo de gerar suporte para candidaturas.

> Many sports events, facilities, and franchises are subsidized either directly or indirectly by investments from public sector funds. The scarcity of tax dollars has led to growing public scrutiny of their allocation: in this environment there is likely to be an increa.sed use of economic impact analysis to support public subsidy of these events[14]. (CROMPTON, 1995 p. 28).

Os altos custos geram movimentos sociais de oposição à realização dos eventos, que podem ser exemplificados nos casos do "*Bread not Circuses*" em Toronto (1996 / 2008), e do "*No games Chicago*" em Chicago (2016)[15]

---

[14]Muitos eventos esportivos, instalações e franquias são subsidiados direta ou indiretamente por investimentos de fundos públicos. Isso tem levado a uma crescente fiscalização de sua atribuição: neste ambiente é provável que haja um aumento no uso das análises de impacto econômico que subsidiam o uso público destes recursos. (Tradução nossa).

[15]Para maiores informações sobre esses movimentos consultar:- http://nogames.wordpress.com/, também "Games monitor" Londres 2012 - http://www.gamesmonitor.org.uk/

Os megaeventos esportivos têm uma conta alta que deverá ser paga. Segundo Solberg e Preuss (2007 apud ROCHA, 2011), no caso de Montreal, quando das olimpíadas de 1976, ocorreu um erro estratégico, cometido pela administração municipal, que não dimensionou corretamente seus custos e, sem nenhuma ajuda do governo federal, decidiu viabilizar a realização dos jogos por meio da instituição de uma taxa municipal que perdurou por 30 anos, deixando de ser cobrada apenas em 2006. O evento foi considerado um verdadeiro desastre financeiro, por ter custado US$1,6 bilhão aos cofres da cidade, quando inicialmente estimava-se que não ultrapassaria a cifra de US$ 120 milhões.

Quanto a Atenas (2004), há até quem associe a crise atualmente vivida pela economia da Grécia com a realização dos jogos.[16] Estimados em US$ 1.5 bilhão, mas com custo efetivo de US$ 15 bilhões, as olimpíadas de Atenas também serviram de alerta para a questão das instalações esportivas sem uso pós-jogos e com alto custo.

Por outro lado, em termos de benefícios econômicos, segundo Preuss (2004), as receitas para os megaeventos esportivos representam a transferência, para a região ou cidade-sede, de recursos financeiros que não teriam sido transferidos, caso o evento não ocorresse. Tais receitas têm a seguinte origem: os direitos de transmissão, os patrocínios, os ingressos, o licenciamento de atividades e equipamentos, o turismo e os repasses federais, eventualmente existentes.

Baade e Matheson (2004) afirma que os megaeventos esportivos geram lucro, ao exemplificarem os casos de Los Angeles, em 1984, com o lucro de US$ 2,3 bilhões e geração de 73.375 empregos; Seul, em 1988, com o lucro de US$ 1,6 bilhão e geração de 336.000 empregos (KIM et al. 1989); Sydney, em 2000, com o lucro de US$ 4,5 bilhões e geração de 90.000 empregos (ANDERSEN, 1999).

A China cresce a um ritmo tão acelerado, que é difícil de estimar o quanto os jogos olímpicos influenciaram nesse crescimento – o Produto Interno Bruto (GDP) chinês chega a crescer 9% ao ano.

A despeito dos casos de sucesso relacionados no parágrafo anterior, muitos estudiosos ainda criticam os impactos econômicos dos megaeventos, notadamente no que se refere a três tipos de efeitos:

---

[16] Reportagem do New York Times (2005): *Dream games, nightmarebill***,** faz uma ironia com a afirmação de que os jogos de Athenas foram os jogos dos sonhos.

Quanto ao efeito substituição, teóricos argumentam sobre o já mencionado custo de oportunidade do investimento:

> First, the studies often ignore the substitution effect. To the extent that attendees at a sporting event spend their money on that event instead of on other activities in the local economy, the sporting event simply results in a reallocation of expenditures in the economy rather than a real net increase in economic activity[17]. (LEE, 2001 apud ROCHA, 2011).

O efeito evasão pondera sobre a destinação final dos investimentos e das receitas oriundas dos megaeventos. De uma maneira geral, é o mesmo fenômeno que acontece com o turismo em pequenas localidades. Quanto menos diversificada é a base econômica da cidade-sede ou da região, mais recursos financeiros evadem, deixam de circular na economia local.

O efeito "*crowding out*" pode ser experimentado por cidades-sede que já se consolidaram como destinos turísticos e que podem perder parte de seus visitantes regulares, afugentados pelo congestionamento e superlotação que acometem esses lugares quando da realização desse tipo de evento.

Preuss (2007 apud ROCHA, 2011) cita como exemplo do efeito "*crowding out*" a Copa do Mundo dos Estados Unidos (1994). Em 1999, o Australian Tourist Commission (ATC) entrevistou operadores e agências de viagem, os quais afirmaram que muitas pessoas estavam evitando a Austrália durante o ano olímpico, prevendo aeroportos e atrações lotados, além dos hotéis com alto preço. Assim, a Australian Tourist Commission (ATC) realizou uma campanha para informar a operadores e agências que a Austrália estava preparada para receber turistas que não demonstrassem interesse nos megaeventos esportivos.

Há quem assegure que tal situação já aconteça com o Rio de Janeiro que, recentemente, ao sediar a Conferência Rio+20, viu os preços das diárias dos hotéis e dos serviços turísticos, em geral, alcançarem patamares muito acima do padrão, o que serviu para desestimular a visita de muitos turistas.

Segundo Chalip (2002 apud ROCHA, 2011), uma investigação criteriosa dos estudos de impactos econômicos sugere que o legado chave de um megaevento

---

[17] Primeiramente, os estudos frequentemente ignoram o efeito substituição. Os participantes de um evento esportivo despendem seu dinheiro naquele evento, em vez de em outras atividades da economia local. O evento esportivo resulta simplesmente em uma relocação de gastos na economia e não um real aumento na rede da atividade econômica.

esportivo é o turismo que esse evento pode alavancar. Como já se pode perceber, existe uma relação bem próxima entre turismo e impacto econômico.

Analisando a importância dos megaeventos esportivos alavancando o turismo, Chalip (2002 apud ROCHA, 2011) cita os Jogos Olímpicos Sydney – 2000, onde ocorreu o fluxo de 1.6 milhão de turistas internacionais, com U$ 2.9 bilhões de receitas do turismo, tornando o segmento responsável por 44.6% do impacto econômico.

Nos Jogos Olímpicos Seul –1988, Kang e Perdue (1994) citam que a cidade recebeu 1 milhão de turistas internacionais.

Nos Jogos Olímpicos Los Angeles – 1984, Pyo et al. (1988), citam a ocorrência do efeito "*crowding out*". A exemplo do que aconteceu na Copa de 1994, também verificou-se "*crowding out effect*" nos jogos olímpicos nos USA.

Os Jogos Olímpicos Sydney – 2000, segundo Chalip (2002 apud ROCHA, 2011), é um exemplo do megaevento como oportunidade para implementar estratégias de alavancagem do turismo.

A abordagem padrão é considerar o evento como elemento de alavancagem. Uma abordagem alternativa foi usada pela Comissão Australiana do Turista. Nessa abordagem, o evento (no caso, os Jogos Olímpicos de Sydney – 2000) serviu como oportunidade para implementar táticas de alavancagem do turismo.

Como cita Chalip (2002 apud ROCHA, 2011), a alavancagem do turismo australiano foi construída sobre 4 estratégias: Reposicionar o país capitalizando na imprensa; Buscar agressivamente convenções; Minimizar o efeito "*crowding out*" e; Promover o turismo pré e pós-jogos.

Analisando os dados e as citações que foram apresentados pelos autores até o momento da pesquisa, podem-se deduzir algumas sugestões para usar a Copa do Mundo e os Jogos Olímpicos, no caso em estudo: o megaevento esportivo, para alavancar o turismo no Brasil.

A Austrália reposicionou o país capitalizando na imprensa; Alterou a concepção do País Crocodilo Dundee para a imagem de um país moderno, com tecnologia de ponta. Para tal, inseriu em sua estratégia a criação dos recursos necessários, para que a mídia projetasse a imagem desejada. O "Visiting Journalist Program" (1996-2000) teve um custo de A$ 12 milhões, com um retorno de A$ 2.3 bilhões em cobertura de imprensa.

O Brasil das mulatas, carnaval e futebol, está consolidado, com seus pontos positivos e negativos. Seguindo a experiência da Austrália, com o “Visiting Journalist Program”, poderá vender a imagem de um país modernizado e pronto para negócios internacionais e, particularmente, no caso em estudo, para o Turismo.

Não é necessário vender a imagem do país das mulatas, do sexo barato, do carnaval e do futebol, visto que essa imagem já está bem divulgada. Nesse ponto surge a necessidade de uma estratégia que apresente a imagem inovadora a qual será divulgada a partir dos Jogos Olímpicos e Copa do Mundo de Futebol, cujo intuito é o de alavancar o turismo. Deve-se então ter um programa similar ao da Austrália.

O que se pode inferir é que a experiência de um país, ao sediar um megaevento esportivo como a Copa do Mundo de Futebol e os Jogos Olímpicos, impõe credibilidade para organizar e sediar qualquer evento. Surge então a necessidade de buscar agressivamente convenções, já que os turistas de convenção gastam sete vezes mais do que turistas de lazer. Em 1999, Sydney era o destino número um de convenções internacionais; com o efeito “halo” Melbourne, era o destino número dois (CHALIP, 2002 apud ROCHA, 2011).

Em 1999, o Australian Tourist Commission (ATC) entrevistou operadores e agências de viagem os quais afirmaram que muitas pessoas estavam evitando a Austrália durante o ano olímpico. Foi o efeito “*crowding out*”, prevendo aeroportos e atrações lotados e os hotéis com alto preço. Assim, a Australian Tourist Commission (ATC) realizou uma campanha para informar operadores e agências que a Austrália estava preparada para receber turistas sem interesse nos megaeventos esportivos. Por conseguinte, é importante para o Brasil minimizar o efeito “*crowding out*”. Um dado importante é que as pessoas evitavam a Austrália, e não apenas Sydney, a cidade- sede dos Jogos Olímpicos.

Com os Jogos Olímpicos de Sydney – 2000, buscou-se promover o turismo pré e pós-jogos, objetivando expandir os benefícios do turismo para outras cidades australianas. Criou-se a oferta de pacotes para outras cidades, que poderiam ser feitos antes e após os Jogos Olímpicos. Perth – capital e maior cidade do estado australiano da Austrália Ocidental – aproveitou o momento propício, conhecido como

"*gateway*"[18] para visitantes da Europa. No Brasil, as capitais-sedes podem também funcionar dessa forma durante os Jogos Olímpicos e Copa do Mundo de Futebol e devem aproveitar para divulgar suas atrações turísticas. O mesmo deve ser aproveitado para as cidades com potencial turístico.

A capacidade de criar impacto econômico tem recebido atenção substancial; no entanto, os Impactos Socioculturais e Ambientais dos megaeventos esportivos devem ter semelhante importância.

> Eventos como Jogos Olímpicos e Copa do Mundo têm um valor em si só. Residentes locais podem usufruir de um ambiente festivo, têm a oportunidade de assistir espetáculos esportivos de alto nível, e se beneficiam com uma troca cultural do contato com pessoas de diversos países. (PREUSS ; SOLBERG, 2006; HOWARD ; CROMPTON, 2004 apud ROCHA, 2011).

Não se devem avaliar os impactos de megaeventos apenas se baseando em valores econômicos. De acordo com Liu *et al*. (1987), o desenvolvimento do potencial turístico de uma localidade tem justificado a degradação social, cultural e, principalmente, ambiental de cidades

A Organização das Nações Unidas (ONU), em 26 de abril de 2011 acusou o Brasil de desalojar pessoas à força por conta da Copa e Olimpíadas (RAQUEL ROLNIK, relatora especial da ONU). Segundo Battan (2008), o deslocamento de residentes em Seul –1988 foi de 720.000; em Sydney – 2000 foi zero e em Pequim – 2008 foi de 1,5 milhão de pessoas.

Quanto às instalações esportivas, os moradores de Atenas chamam as instalações olímpicas de *Ruínas da Grécia Moderna*, devido ao abandono e pouco uso. A exceção é o Olympic Stadium, que foi comprado por dois clubes de futebol.

Dos Jogos Olímpicos Barcelona – 1992, o campo de beisebol e a piscina de saltos foram destruídos. Quanto aos Jogos Olímpicos Atlanta – 1996, o Olympic Stadium foi vendido para Atlanta Braves e a pista de atletismo foi destruída.

Sobre os Jogos Olímpicos Sydney – 2000, o estádio principal precisaria de 200 eventos por ano para cobrir seus custos, e a piscina olímpica não é usada nem para o campeonato nacional, devido ao altíssimo custo do aluguel.

---

[18] A tradução do inglês refere-se a "ponte de ligação". Neste contexto, ao termo atribui-se a noção de uma oportunidade promissora que as cidades-sedes têm, frente ao megaevento da Copa do Mundo 2014.

Com os Jogos Olímpicos Pequim – 2008, surgiu o “Bird´s nest”[19], revelando mais um exemplo de suntuosidade na criação de espaços para eventos esportivos. Não se sabe ainda o que vai acontecer definitivamente com o Bird´s nest. Até o momento funciona como parque de inverno e cogita-se transformá-lo em *shopping mall.* Na realidade, tal qual ocorreu com a China, há vários estádios construídos para os grandes eventos, estando obsoletos, e sua população muitas vezes arcando com suas despesas.

A China é um caso à parte, em virtude do tamanho da sua população e do tamanho da sua economia. Não existe manifestação diante do gasto de US$ 500 milhões para se construir um estádio.

Autores como Chalip (2002), Preuss (2004), Preuss e Solberg (2006), citados por Rocha (2011) demonstram as principais oportunidades e ameaças descritas pela literatura, ao tratarem dos impactos e legados, oportunidades e ameaças de megaeventos esportivos.

Segundo eles, são oportunidades: Aumentar o orgulho nacional; Estimular desenvolvimento cultural; Gerar uma herança esportiva (alto rendimento); Incentivar o esporte de base; Melhorar o sistema de transporte público; Criar parques e áreas públicas para a prática esportiva; Construir arenas esportivas modernas; Ampliar e modernizar aeroportos e; Profissionalizar o turismo.

Ainda citando, são ameaças: Ferir o orgulho nacional; Deslocar pessoas de suas moradias; Desviar dinheiro do esporte de base para o de rendimento; Destruir áreas verdes; Construir “elefantes brancos”; Gerar dívidas; Aumentar impostos para cobrir dívidas; Não mudar a imagem internacional do país; Não profissionalizar o turismo.

> A discussão acadêmica acerca de legados e impactos econômicos de megaeventos esportivos mostra que não está claro se sediar grandes eventos esportivos é uma maneira eficiente de investir os escassos recursos públicos. (PREUSS, 2006, p. 10 apud ROCHA, 2011).

> É possível que o investimento em megaeventos esportivos seja uma transferência infeliz de dinheiro público para as grandes corporações do turismo: empresas aéreas, hotéis, agências de turismo. (CHALIP, 2002, p.14 apud ROCHA, 2011).

[19] O Estádio Nacional de Pequim, conhecido como Ninho de Pássaro, foi palco dos Jogos Olímpicos de 2008, tendo capacidade de 80.000 espectadores, e o custo para sua construção foi de aproximadamente U$ 423 milhões.

Uma vez tendo-se abordado, de uma maneira geral, os principais impactos ou legados associados aos megaeventos esportivos, pode-se inferir que os impactos para o destino, em maior ou menor medida, também afetam o setor hoteleiro. A expansão da oferta de leitos, a necessidade de investimentos para adequação dos estabelecimentos existentes aos padrões da FIFA e do COI, a ampliação da base de serviços qualificados e de mão de obra treinada e seus consequentes rebatimentos para a competitividade dos empreendimentos são os impactos mais diretamente representativos para o setor.

Dentre os impactos indiretos, estão todos os esforços de requalificação do destino e de promoção da sua imagem perante os potenciais visitantes. Na próxima sessão serão feitas algumas considerações sobre a realidade específica estudada neste trabalho.

3.2.3 A implicação dos megaeventos esportivos para o setor hoteleiro

Quanto ao setor hoteleiro, em princípio, todas as obras de infraestrutura planejadas para atender aos requisitos impostos pela FIFA parecem benéficas para o setor. Não apenas a melhora da mobilidade urbana e a instalação de equipamentos para o turismo, mas também a divulgação do destino será de grande valia para o segmento de hospedagem.

O megaevento atua como um catalizador, fazendo com que o poder público reaja e atue, fomentando junto ao setor privado a execução de investimentos indispensáveis para a realização do megaevento. Grande parte desse investimento em infraestrutura e divulgação resultará em um legado não apenas para as pessoas residentes nas cidades envolvidas, mas principalmente para a divulgação e consolidação do destino turístico.

Em entrevista concedida ao Portal da Copa (2013), Bernasconi, presidente da Regional São Paulo e coordenador para Assuntos da Copa do Sindicato da Arquitetura e da Engenharia (Sinaenco), assegura que, apesar dos entraves, o cenário é positivo:

> A lista de problemas relacionados à nossa deficitária infraestrutura é extensa e certamente inclui diversos outros setores. Mas o mais importante é que a Copa 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016 deram,

> no mínimo, o impulso inicial para alavancar os investimentos em obras de mobilidade urbana, aeroportos, saneamento e infraestrutura hoteleira, entre outras áreas. (PORTAL DA COPA, 2013).

Também de grande importância para o setor hoteleiro é a segurança jurídica. No caso da Bahia, alguns fatores dificultam a captação de grupos empreendedores com interesse de investir em Salvador, a saber: as alterações nos planos de desenvolvimento urbano, no controle e ordenamento do uso do solo, com mudanças em premissas na implantação de novos edifícios, licenças de localização e exigências para a instalação do empreendimento hoteleiro.

No que se refere, especificamente à Copa do Mundo de Futebol de 2014, quanto à hotelaria, a FIFA designou a *MATCH services* [20] como empresa oficial para cadastrar e coordenar as contratações e vendas de hospedagens em seu site oficial, objetivando suprir as demandas de hospedagens para as delegações, imprensa mundial, turistas e operadores de turismo.

Desde 2007, uma equipe da empresa credenciada pela FIFA está visitando algumas cidades do Brasil, com o intuito de avaliar e credenciar a rede hoteleira, de modo a garantir acomodações de qualidade e em número suficiente para os colaboradores e admiradores que participarão do grande evento esportivo em 2014.

Na realidade, a equipe da *MATCH services* que visitou os hotéis utilizou alguns critérios de credenciamento: localização, distância do aeroporto, qualidade dos hotéis, instalações, serviços, além do atendimento aos padrões de conforto e segurança exigidos pela FIFA. Essas exigências são feitas aos estabelecimentos, para que estes possam ser classificados como hotéis oficiais.

No momento em que o hotel visitado é considerado apto e corresponde às principais exigências definidas pela FIFA, surge então a proposta de bloqueio (reserva) de alguns apartamentos. Acertados esses ajustes, a empresa credenciada pela FIFA estabelece um contrato com o hoteleiro, confirmando o devido bloqueio e sua tarifa negociada. A partir desse momento, o hotel cadastrado terá seus dados divulgados e comercializados no site oficial da FIFA.

Entre as possíveis vantagens para o hotel oferecer bloqueio de alguns dos seus apartamentos para a *MATCH services* estaria o fato de serem ofertados no site

---

[20] A MATCH Services AG (MATCH) Baseada em Zurique na Suiça, é a empresa de serviços escolhida pela FIFA para fornecer os serviços de bilheteria, hospedagem e tecnologia da informação (TI) para a Copa das Confederações da FIFA, a Copa do Mundo da FIFA África do Sul 2010, a Copa das Confederações da FIFA 2013 e a Copa do Mundo da FIFA 2014.

oficial das acomodações da Copa do Mundo da FIFA de 2014, podendo aumentar sua visibilidade, já que no site são informados fotos, características e detalhes do hotel em referência. Quanto à classificação do empreendimento, a FIFA utilizou um critério próprio, tomando por base as informações fornecidas diretamente pelos hotéis, sendo aprofundadas com uma visita *in loco.*

Até o presente, apenas 28 hotéis da cidade do Salvador, em várias categorias, oficializaram contrato com a FIFA e estão no site oficial. Em Salvador, alguns hotéis já estão recebendo a placa de “Official Accommodation – Fifa World Cup Brazil”, como forma de diferenciar o *status* dos hotéis credenciados. Após o sorteio dos jogos, a *Match services* definirá se precisará de mais bloqueios de apartamentos e então poderá negociar com mais hoteleiros.

De um modo geral espera-se que os mega-eventos funcionem como catalisadores por terem o potencial de desenvolver e estimular o trade turístico de uma região. Contudo este potencial nem sempre se concretiza em sua plenitude devido a interferência de fatores como os que serão discutidos nas próximas seções deste trabalho a partir da análise dos dados coletados em campo.

A seguir, serão apresentados as principais perspectivas relacionadas ao mercado hoteleiro em Salvador, sendo analisados os elementos constituídos da competitividade identificado nesta pesquisa.

4 A HOTELARIA DE SALVADOR: COMPETITIVIDADE E ADEQUAÇÃO ÀS EXIGÊNCIAS DOS MEGAEVENTOS

Para uma melhor compreensão da dinâmica da hotelaria de Salvador e suas relações com os megaeventos, realizaremos, a seguir, uma retomada histórica referente ao setor hoteleiro, traçando a trajetória do desenvolvimento desde as primeiras décadas do século XX até a atualidade. Essa análise é também preparatória para discutirmos adequadamente a abordagem integradora aplicada à hotelaria.

4.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DA HOTELARIA DE SALVADOR

A hotelaria da Bahia e de Salvador expandiu-se em função do que se convencionou considerar os três ciclos ou fases da atividade no Estado. Dos anos 1930 aos anos 1970, a Bahia se consolidou como grande destino turístico e cultural. Alguns de seus representantes ilustres que se destacaram na música e na literatura criaram a imagem de uma terra de encantos, de povo alegre e receptivo. Esse foi o primeiro salto do turismo na Bahia. Nas três décadas seguintes, o segundo salto do turismo aconteceu com a implantação da infraestrutura, do Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste para o Estado da Bahia (Prodetur), do planejamento estratégico, da promoção, do marketing e dos grandes parques hoteleiros. A partir de 2007, Governo do Estado e representantes do setor de turismo, com apoio do Governo Federal, deram início ao terceiro salto do turismo, baseado na inovação de produtos e serviços, na qualificação profissional e empresarial, criando novos produtos e atrações diferenciadas, e na integração econômica que tornaram a cidade de Salvador ainda mais atrativa (SETUR, 2012).

Segundo dados do IBGE (2013), a Bahia é o estado com o maior o litoral do Brasil, com 932 km, recebendo cerca de 9 milhões de turistas por ano, cujos números fazem do estado o segundo maior destino turístico de lazer do Brasil e o principal entre os brasileiros. Mas não são apenas as praias que atraem os turistas. A cidade do Salvador é famosa mundialmente pela sua diversidade cultural, pelos seus ritmos e por ser o berço da cultura negra no Brasil (SECOPA, 2011).

> Em Salvador, a antiga cidade, conhecida como ‘Pelourinho’, foi cenário de um dos mais ambiciosos programas de renovação urbana no Brasil no início da década de 1990 e em 2000 já era uma atração turística de sucesso. A maior parte do seu patrimônio construído havia sido recuperada, muitos edifícios foram salvos da ruína e agora hospedam museus, hotéis, restaurantes e lojas. O ‘novo’ Pelourinho foi exaustivamente anunciado como o lugar para experimentar a ‘cultura baiana’, através da animada atmosfera do lugar. (GUERREIRO, 2005, p.6-22 apud LANCI, 2004).

Compõem o imaginário social sobre a Bahia ideias que a associam a um lugar de diversidade, sendo frequentemente apresentado em campanhas de divulgação:

> A Bahia o destino turístico mais completo do Brasil. Uma terra mágica, de um povo hospitaleiro, uma natureza rica e uma cultura alegre, que foi, ao longo do tempo, desenvolvendo seu grande potencial com infraestrutura e qualificação profissional e empresarial. A cidade de Salvador, que tem no carnaval uma atração tradicional e consolidada, nos últimos três anos ganhou novos ares e a força de um turismo moderno e estrategicamente articulado, integrado econômica e socialmente, valorizando ainda mais sua cultura e seu patrimônio. (SETUR, 2012).

A citação anterior faz parte de um material de marketing vinculado pela Secretaria de Turismo da Bahia. Para os conhecedores do destino e operadores de turismo, provavelmente será caracterizada como ufanista, pois a realidade ainda é distante. Porém, o texto poderá ser interpretado como vontade política, uma meta a ser alcançada.

> A cultura única de Salvador tem sido explorada intensamente nas campanhas publicitárias promovidas tanto pela Bahiatursa como pelas agências de turismo, que criaram uma espécie de “mitologia” em torno dos seus habitantes e a experiência mágica de visitar a cidade. (GUERREIRO, apud LANCI, 2004).

Quanto ao desenvolvimento da hotelaria em Salvador, Queiroz (2002) afirma que, o interesse da iniciativa privada por essa atividade foi fomentado. A partir de então, no final da década de 1930, é que ocorreu a operação do primeiro hotel de luxo de Salvador, o Palace Hotel. No mesmo segmento, somente em 1952, foi inaugurado outro empreendimento, o Hotel da Bahia.

Ainda segundo Queiroz (2002), estes não foram os primeiros empreendimentos hoteleiros de Salvador, embora se destaquem pela modernidade para sua época, inovação tecnológica na construção e o luxo nas suas instalações. Existem registros que citam o Hotel Chile, edificado na primeira década do século XX, como um dos primeiros empreendimentos privados na hotelaria baiana. No ano

de 1960, segundo a autora, registravam-se 78 estabelecimentos de hospedagem em Salvador, dos quais três eram considerados de primeira classe e 23 de segunda classe. Quando aos demais, estavam distribuídos entre estabelecimentos inferiores como pousadas, albergues etc.

Os preços praticados pela hotelaria em Salvador, na época, registravam uma grande disparidade, se comparados com os do Sul e Sudeste do país. Essa carestia interferia negativamente nas políticas aplicadas para o desenvolvimento do turismo e na promoção da cidade de Salvador como destino turístico.

Quando passam a vigorar os programas desenvolvidos pelos governos federal, estadual e municipal – trata-se de projetos de incentivos, criados com o objetivo de incrementar os investimentos na hotelaria na cidade de Salvador, aliados a uma política de divulgação do destino e captação de eventos –, o contexto comentado anteriormente vai sendo modificado. Segundo Queiroz (2002), já em 1953, por meio de lei municipal, tratou-se da isenção do pagamento de impostos municipais para estabelecimentos de hospedagem na cidade de Salvador, pelo prazo de 5 anos, e por 15 anos para os empreendimentos que se localizassem entre os bairros de Amaralina até Itapuã (QUEIROZ, 2002).

A partir da década de 1990, a hotelaria em Salvador viveu um processo de expansão marcado pela chegada de novas redes de hotéis. Esse período se destacou também pelos avanços tecnológicos, maior reconhecimento da necessidade de qualificação profissional, cujos fatores auxiliaram o crescimento do turismo na capital baiana (CYPRIANO; GÂNDARA, 2012).

Como passo introdutório à análise dos dados, é preciso compreender como se configura a hotelaria em Salvador na contemporaneidade. De acordo com os dados da Secretaria de Turismo, atualmente a cidade de Salvador dispõe de 409 meios de hospedagem, sendo 16.687 Unidades Habitacionais (UHs) e 37.851 leitos (SETUR, 2012). Percebe-se que desde o início dessa pesquisa, em 2011, houve importante crescimento do setor. O Quadro 6, a seguir, descreve o crescimento dos Meios de Hospedagem (MHs) e das Unidades Habitacionais (UHs), ao longo de três anos.

Quadro 6 - Oferta Hoteleira / Salvador BA – 2010/2012

ANO	MHs	UHs	LEITOS
2010	399	15.132	34.287
2011	402	15.756	35.535
2012	409	16.687	37.851

Fonte: Bahiatursa (2012).

Como se pode depreender dos indicadores que constam no Quadro 6, a oferta hoteleira apresenta uma tendência de crescimento e consequente acirramento da competitividade.

No que diz respeito ao perfil da oferta, constata-se uma predominância de hotéis independentes, ou seja, que não participam de redes e têm um caráter mais familiar, ficando os hotéis de redes[21] nacionais em maior número que os internacionais.

Tendo esta breve descrição como pano de fundo, podem-se apresentar os resultados das entrevistas realizadas em 18 hotéis de médio e grande porte da cidade de Salvador. Os entrevistados foram gestores do setor, assim caracterizados: 11 gerentes de vendas; 2 gerentes gerais; 1 diretor; 3 gerentes de marketing e 1 gerente de Recursos Humanos. Aos entrevistados foi apresentado um questionário de 33 questões (Ver Anexo A). Com vistas a um melhor entendimento dos relatos obtidos nas entrevistas, os empreendimentos foram caracterizados da seguinte maneira: i) Hotel Médio Porte (HMP) e; ii) Hotel Grande Porte (HGP).

4.2 CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DO SETOR FACE ÀS PRERROGATIVAS DA ABORDAGEM INTEGRADORA

Para alcançar os objetivos propostos e situar adequadamente a complexidade do tema pesquisado, considerou-se que a metodologia mais adequada, sendo definida como aquela cujo objetivo é proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explicito ou a construir hipóteses (GIL, 2002, p.41).

[21] A categoria *hotéis de rede* se refere à propriedade da operadora ou com contratos de administração ou de franquias. Em geral, possuem uma maior estruturação e maior eficiência de penetração no mercado turístico (CYPRIANO; GÂNDARA, 2011).

Trata-se, portanto, de um modelo exploratório de pesquisa, porque, apesar de existirem alguns estudos sobre hotelaria em Salvador, são escassos os estudos sistematizados sobre a hotelaria e sua relação com megaeventos. Esta pesquisa explorou essa abordagem, buscando ampliar o debate acerca do tema, estabelecendo como fundamental a perspectiva contextual no que diz respeito ao modelo como se configura a hotelaria em Salvador. Contudo, a complexidade do tema eliminou qualquer pretensão de realizar generalizações de caráter conclusivo.

Foram realizadas 18 (dezoito) entrevistas semiestruturadas com os gestores do setor para complementação da pesquisa. Além disso, o trabalho de campo envolveu a participação da pesquisadora em diversas atividades realizadas pelo trade turístico, a exemplo de palestras, reuniões de discussão e orientação da ABIH-BA com consultores da FIFA, Agenda Bahia 2011 – cujo tema foi a participação de Salvador na Copa do Mundo de 2014 – e Fiptur 2012. Essas observações de campo favoreceram o conhecimento e o acesso aos possíveis entrevistados, bem como viabilizaram o contato com pessoas de referência da área para a busca de informações pertinentes à problemática de pesquisa.

A pesquisa teve uma abordagem qualitativa, cuja investigação ocorreu com os gestores, gerentes e/ou diretores de hotéis em Salvador. A escolha da amostra se deu com base na indicação de Castelli (2001).

> As empresas hoteleiras podem ser classificadas quanto ao seu tamanho, em pequenas, médias e grandes. O parâmetro que fundamenta esta classificação poder ser o apartamento (unidade habitacional-tipo), o número de leitos ou a receita anual. (CASTELLI (2006 p.58).

Os estabelecimentos selecionados foram definidos por meio do cadastro da hotelaria em Salvador, fornecido pelo Ministério do Turismo (Mtur). O Mtur classifica os meios de hospedagens quanto ao tamanho do hotel, utilizando a seguinte categoria (Quadro 7):

Quadro 7 - Classificação dos Meios de Hospedagens, segundo o seu porte

PORTE	UNIDADE HABITACIONAL (UHs)
Pequeno	1 a 30
Médio	31 a 99
Grande	>100

Fonte: Mtur Elaboração própria (2012).

Ao se verificar a relação da Hotelaria de Salvador, constatou-se que são cadastrados 409 hotéis pelo Mtur na capital baiana. Essas informações estão sintetizadas na atualização do Cadastro de Hotéis de Salvador – Mtur de novembro de 2012.

Foi utilizado o método da amostragem *estratificada proporcional*[22], que tem como principal vantagem o fato de assegurar a representatividade do universo a ser pesquisado. A pesquisa de campo foi baseada nos hotéis de médio e grande porte, a saber:

Para os **hotéis de médio porte (hmp),** no total de 110, considerou-se uma amostra de 30% como estatisticamente relevante:

30%hmp=110 x 0,30 = 33 hotéis

Para os **hotéis de grande porte (hgp)**, no total de 32, considerou-se uma amostra de 30% como estatisticamente relevante.

30%hgp= 32 x 0,30 = 10 hotéis

Por meio do cálculo acima, foi estabelecido que a amostra seria de 43 Meios de Hospedagem. A escolha empírica da amostra foi dificultada pela indisponibilidade dos entrevistados, em geral, com uma intensa agenda de trabalho que, para muitos, foi indicada como inviabilizadora da participação na pesquisa. Por outro lado, a condição de diretora de uma agência de viagens, associada à Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV) favoreceu o acesso da pesquisadora à maioria dos hotéis e o vínculo de confiança, sem o qual a pesquisa seria grandemente limitada. Sendo assim, a base da escolha dos participantes ocorreu por intermédio dos contatos estabelecidos durante a observação de campo, nos eventos descritos anteriormente.

Dentre os 43 hotéis pré-selecionados, 18 participaram da pesquisa e 25 não participaram. Cinco desses hotéis se recusaram a participar, mesmo com as explicações do pesquisador quanto ao sigilo e às garantias de que as informações específicas de nenhum hotel seriam divulgadas. Quatro desses hotéis não participaram da pesquisa, devido a dificuldades de encontrar o seu gerente ou

---

[22] Esse método de escolha da amostra deve garantir a representatividade do grupo. É necessário escolher, no mínimo, 10% do número total dos elementos da população e garantir por meio de um critério de seleção, que nenhum elemento tenha maior chance de ser escolhido do que outro.

proprietário. Um dado que chamou a atenção da pesquisadora foi que, dentre seis hotéis contatados e com entrevista agendada, verificou-se a alta rotatividade desses gestores, pois entre o agendamento e a realização da entrevista haviam sido desligados ou transferidos de empresa. Por conta desse fator, não foi possível realizar algumas entrevistas. Os dez hotéis restantes não participaram da pesquisa, em virtude de razões peculiares à sua cultura organizacional.

Os hotéis de pequeno porte não foram incluídos na pesquisa, porque, mesmo sendo cadastrados oficialmente como hotéis, atendem a um tipo diferenciado de público, e muitos deles são utilizados como hotéis de alta rotatividade – os chamados hotéis de pernoite –, não sendo, pois, compatíveis com a delimitação da amostra.

A coleta de dados foi complementada com o auxílio da técnica de entrevista semiestruturada com 18 gestores. O questionário foi composto por 33 questões (Ver Anexo A) divididas em seis blocos, cada um deles em conformidade com os objetivos específicos, visando proporcionar informações detalhadas para o objeto da pesquisa em análise[23]. Como primeiro elemento da análise da problemática dessa pesquisa, adquire relevância o tema da natureza da demanda pelos meios de hospedagem. Entende-se que a caracterização desse público permitirá compreender elementos da competitividade desse setor. Como afirma Castelli (2006), o tipo de hóspede implica em diferentes configurações ou perfis do ramo de meios de hospedagem. Com relação aos dados coletados, verificou-se que em Salvador predomina a ocupação pelo público nacional, como se pode comprovar nas Figuras 4 e 5, as quais, comparativamente, apresentam ocupação internacional de 20% a 40%, enquanto que a ocupação nacional varia de 60% a 80%. Tais resultados ratificam outros estudos (DIAS, 2003) e realçam o fato de que a hotelaria de Salvador está estruturada para atender predominantemente com serviços direcionados ao perfil do público nacional.

[23] Os gráficos a serem analisados nesta seção que aparecem em números absolutos, apresentam situações nas quais um mesmo entrevistado escolheu mais de uma dimensão simultaneamente, impedindo, assim uma apresentação em percentuais.

Figura 4 - Percentual de ocupação nacional

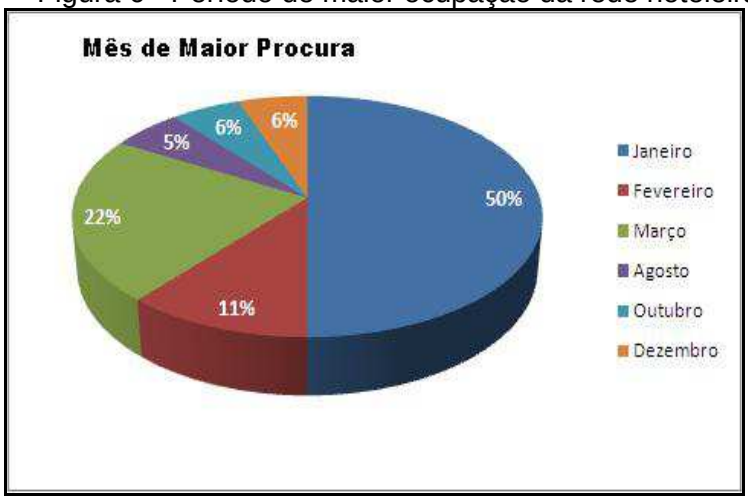
Fonte: Elaboração própria (2012).

Figura 5 - Percentual de ocupação internacional

Fonte: Elaboração própria (2012).

A sazonalidade da ocupação da rede em Salvador é outro elemento fundamental para se compreender o perfil do setor. Na Figura 6 verifica-se que principal ocupação ocorre nos meses de janeiro, fevereiro e março, período em que se dá 83% da ocupação.

Figura 6 - Período de maior ocupação da rede hoteleira



Fonte: Elaboração própria (2012).

Este período corresponde ao verão local. Por isso é preciso lembrar que a Copa ocorrerá num período de inverno e poderá implicar uma mudança temporária no perfil de ocupação hoteleira, com a presença significativa do público internacional, o que exige a reformulação da hotelaria soteropolitana, predominantemente organizada para o cliente nacional[24] durante o verão. Essa concentração no público nacional pode provocar uma lacuna no atendimento do cliente internacional em algumas dimensões, como, por exemplo, o domínio de idiomas estrangeiros para viabilizar a comunicação e a concretização de negócios.

Segundo o Ministério do Turismo (2012), a Copa do Mundo de 2010 na África do Sul atraiu pessoas de todos os continentes, havendo uma predominância de torcedores dos EUA e da Europa. Caso isso se repita na Copa de 2014 no Brasil, os idiomas mais demandados serão o inglês e o espanhol.

A cidade de Salvador sediará em um primeiro momento, antecedendo a Copa de 2014, a *Copa das Confederações*[25], evento este que pode ser compreendido como uma espécie de teste. Caso ocorram quaisquer problemas e entraves em sua realização, ajustes poderão ser feitos em função da Copa 2014, o principal megaevento.

Já na Copa do Mundo 2014 (PORTAL DA COPA, 2012), a cidade sediará seis jogos, sendo que quatro serão da fase de grupos, um será pelas oitavas de final e um pelas quartas de final. O primeiro jogo será realizado na capital baiana, no dia 13 de junho, o que já sugere a necessidade de formação de profissionais também com o domínio de idiomas ainda pouco conhecidos e não utilizados localmente. Esse desconhecimento, se não for sanado pelos diversos setores que irão interagir com esse público, poderá inviabilizar a satisfação dos turistas e a realização de negócios.

Quanto ao seu perfil, sabe-se que o cliente internacional da Copa é predominantemente do sexo masculino, solteiro e com rendimento familiar entre R$3.000 e R$20.000, e que a grande maioria se hospeda em hotéis (MTUR, 2010). Esses dados apontam para um aumento na demanda de Unidades Habitacionais – UH's – em Salvador, no período desse megaevento, de modo que estimativas

---

[24] Para muitos idealizadores e gestores desse megaevento, existe a esperança de que essa relação se altere e de que o público internacional ganhe maior representatividade.

[25] Em Salvador ocorrerão três partidas da Copa das Confederações. Duas são pela fase de grupos. Pela segunda rodada, duas equipes do grupo B vão se enfrentar no dia 20 de junho. O jogo será entre o Uruguai, campeão da Copa América, e a Nigéria, vencedora da Copa Africana de Nações. O último jogo na Arena Fonte Nova contará com a participação da Seleção Brasileira, que jogará contra a Itália no dia 22 de junho. A partida será válida pela última rodada da fase de grupos. A capital baiana também sediará a disputa do terceiro lugar do torneio (FIFA, 2012).

preliminares projetam um crescimento no setor da ordem de 30%, de acordo com a Secopa (2012). A previsão da chegada de 14 novos empreendimentos no setor indica que há uma conscientização dos gestores do ramo quanto à necessidade de ampliação de meios de hospedagem para receber o público estrangeiro. Do mesmo modo, esse reconhecimento da necessidade do aumento da capacidade hoteleira é partilhado pelo governo brasileiro que, por meio do Ministério do Turismo, tem lançado uma série de incentivos para a construção das estruturas condizentes. Ao mesmo tempo, como será discutido adiante, essa expansão remete a uma preocupação comum entre gestores sobre o futuro dessa nova oferta de UH's no pós-copa em Salvador.

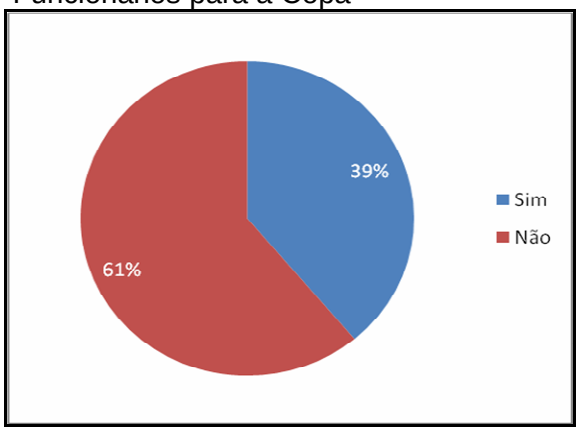
Segundo os números da Bahiatursa (2013), neste ano, o carnaval de Salvador promoveu uma ocupação de 94% nos hotéis da cidade. Com o acréscimo de 40% na estimativa de público para o megaevento esportivo, teoricamente a cidade corre o risco de não hospedar todos os visitantes. Como declarou um represente de um hotel de grande porte:

> Atualmente, a setor hoteleiro de Salvador está passando por uma fase de transição, onde alguns hotéis fecharam, outros foram recém construídos e novos ainda serão estabelecidos na cidade. Existem cerca de 12 hotéis novos a serem inaugurados até a Copa do Mundo de 2014, o que na minha opinião criará um excesso de oferta d e leitos em Salvador, como consequência acontecerá uma guerra de tarifas e prejuízos para aqueles hotéis que não conseguirem competir.
> Outro fenômeno que está acontecendo é à entrada de grandes redes na cidade, sejam nacionais ou internacionais, as quais possuem qualidade. (HGP).

Feitas as observações acima, pode-se inferir que a eficácia na realização da Copa de 2014 está condicionada a transformações e reorganizações do setor hoteleiro. Por conseguinte, é crucial verificar se esse setor possui flexibilidade e motivação para a execução das necessárias mudanças.

Os dados apresentados na Figura 7 sugerem que, do ponto de vista motivacional, existe um interesse, entre 61% dos entrevistados, para capacitar seus funcionários especificamente para as exigências da Copa de 2014, através dos programas específicos criados pelo Governo.

Figura 7 - Existência de programa de melhoria na capacitação dos Funcionários para a Copa



Fonte: Elaboração própria (2012).

No intuito de melhor compreender essa disponibilidade para as mudanças e para o atendimento de demandas novas, é pertinente ressaltar que o setor hoteleiro em Salvador possui um *know-how* adquirido historicamente com a realização do Carnaval, festa que recebe anualmente cerca de 500 mil turistas nacionais e internacionais (BAHIATURSA, 2013).

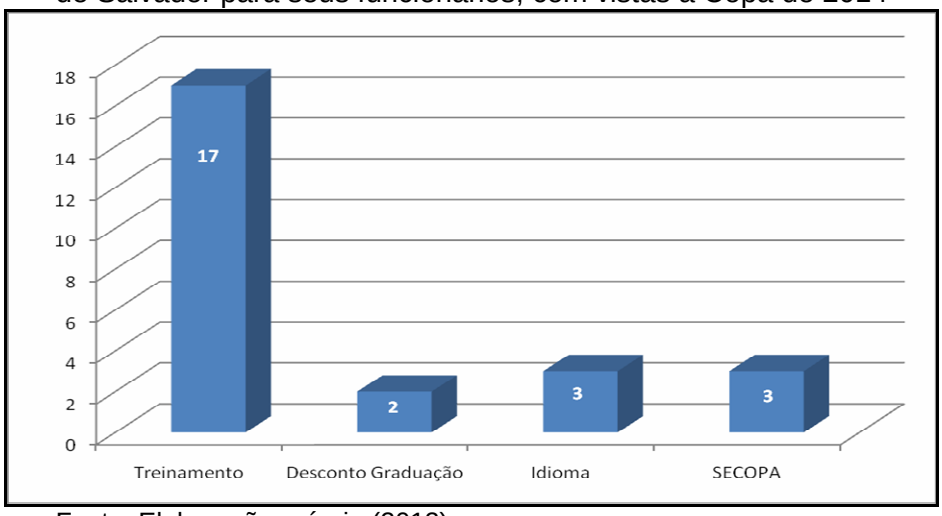
O que surge como motivação positiva e disponibilidade para implantação de mudanças parece se traduzir em medidas de capacitação para o atendimento do hóspede na Copa, como as apresentadas na Figura 8, que sintetiza as principais ações. Desse modo, 17 (dezessete) entrevistados implementaram treinamento nas seguintes modalidades: qualidade no atendimento ao público, utilização de tecnologias, domínio da língua portuguesa, postura profissional, entre outros – o treinamento da língua inglesa, por exemplo, não fez parte do programa. Por outro lado, 03 (três) investiram em cursos de idiomas e participação nos diversos cursos oferecidos pela Secretaria Estadual da Copa/Bahia (Secopa). Nessa mesma direção de reconhecimento da importância da qualificação dos funcionários que atendem aos hóspedes, 02 (dois) entrevistados custeiam até 50% do valor da mensalidade do curso de graduação de seus funcionários.

Portanto, as informações apresentadas na Figura 8 indicam que há um reconhecimento, pelos gestores, da necessidade de formação profissional dos trabalhadores do setor. Esse parece ser mais um ponto positivo da hotelaria de Salvador, ao lado da disponibilidade e flexibilidade para as mudanças, pois um dos pontos cruciais para a hotelaria em geral – e especialmente para a Copa – é a formação profissional que, conforme demonstraram Vargas, Vieira Filho e Vieira

(2006), é dificultada principalmente pelo baixo nível de escolaridade dos trabalhadores e pela ineficiência do sistema de formação profissional para atender às rápidas reconfigurações tecnológicas e de gestão.

Repousa, pois, nesse particular, um paradoxo passível de reflexão. Ou seja, o reconhecimento – por parte dos gestores – da necessidade de formação profissional dos cargos operacionais da hotelaria não traz nenhuma indicação de que o corpo gerencial esteja atualmente também se capacitando especificamente para a Copa de 2014. Essa parece ser uma carência muito comprometedora, pois é do corpo gerencial que partem as principais decisões e mesmo a escolha de qual deve ser o direcionamento da formação de todo o corpo técnico do setor. Nesse sentido, Paiva et al. (2006) preconizam que, dentre as estratégias gerenciais, as quais visam aumentar a competitividade do setor hoteleiro, está a preparação dos seus gestores.

Figura 8 - Tipos de capacitação oferecida pelos Meios de Hospedagem de Salvador para seus funcionários, com vistas à Copa de 2014

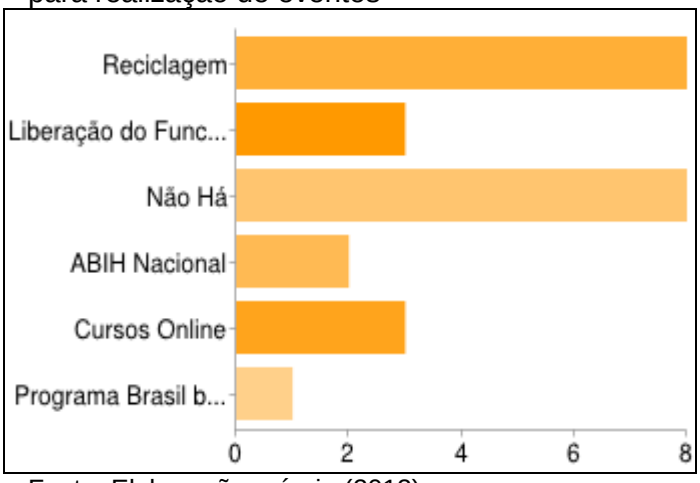


Fonte: Elaboração própria (2012).

Ainda no que se refere à formação profissional, a Figura 9 apresenta as principais medidas gerenciais de capacitação dos funcionários operacionais para eventos em geral. Os indicadores do gráfico demonstram que há medidas de incentivo, a saber: a liberação da jornada de trabalho – essa medida torna viável a participação em cursos que ocorrem durante o horário administrativo, a permissão para escolher livremente o curso de seu interesse e o favorecimento de treinamentos de baixo custo. Contudo, outros 50% dos entrevistados não oferecem capacitações específicas para eventos. Se compararmos estes dados com os **apresentados na Figura 7,** podemos inferir que a realização da Copa 2014 tem

favorecido a aceitação da importância da qualificação profissional para o ramo hoteleiro, apesar de frisarmos que muito ainda há que se avançar nesse setor.

Figura 9 - Tipos de capacitação específica para realização de eventos



Fonte: Elaboração própria (2012).

Entretanto um dado precisa ser destacado, no que se refere às dificuldades do setor se preparar para a Copa de 2014. Sabe-se que esse evento internacional atrairá um público sem o domínio da língua portuguesa e que espera ser atendido no seu idioma nativo ou no idioma inglês ou espanhol, os quais possuem uma aceitação ampla. Mesmo frente a esta constatação, a Figura 10 demonstra que apenas 22% dos funcionários dominam o inglês e o espanhol, não havendo atualmente programas de formação nesses idiomas para os empreendimentos inseridos na pesquisa.

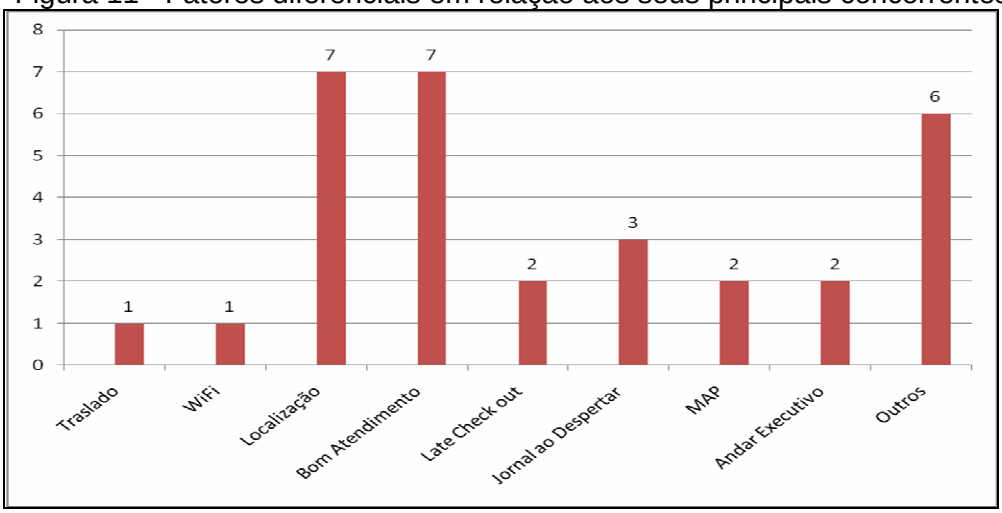
Figura 10 - Principais idiomas utilizados na rede hoteleira

Fonte: Elaboração própria (2012).

Essa carência poderá impactar negativamente no atendimento ao público internacional. Quando se considera a atual ausência de investimentos em cursos de idiomas e a proximidade da Copa, que ocorrerá em cerca de um ano, se constata a seriedade do problema, pois para se formar um falante com o mínimo de fluência é necessário pelo menos um ano e meio de estudos intensivos. Os cursos que estão em andamento são considerados superficiais e não compatíveis com a complexidade exigida pelo evento.

Conforme já discutido no Capítulo 3, de acordo com o princípio da abordagem integradora, compreender a competitividade no campo da hotelaria requer a análise dos fatores estruturais e nestes se encaixam 02 (duas) importantes dimensões: investimentos e concorrência. Nessa lógica, a Figura 11 apresenta os dados relativos ao que os representantes dos hotéis pesquisados consideram como fatores diferenciais na concorrência.

Figura 11 - Fatores diferenciais em relação aos seus principais concorrentes



Fonte: Elaboração própria (2012).

Entre os principais diferenciais aparecem a localização e o bom atendimento, o que está de acordo com a literatura científica. Castelli (2001), por exemplo, aponta os principais aspectos de diferenciação que geram a competitividade no setor hoteleiro, a saber: localização, tarifas adequadas e bom atendimento. Com relação à categoria “outros”, esta engloba a disponibilidade e acesso à tecnologia para os processos de reservas, cancelamentos e/ou *check in* online, aumentando a rapidez dos serviços. Os itens apresentados pelos entrevistados como fatores diferenciais na concorrência parecem deixar de lado a dimensão gerencial e o planejamento

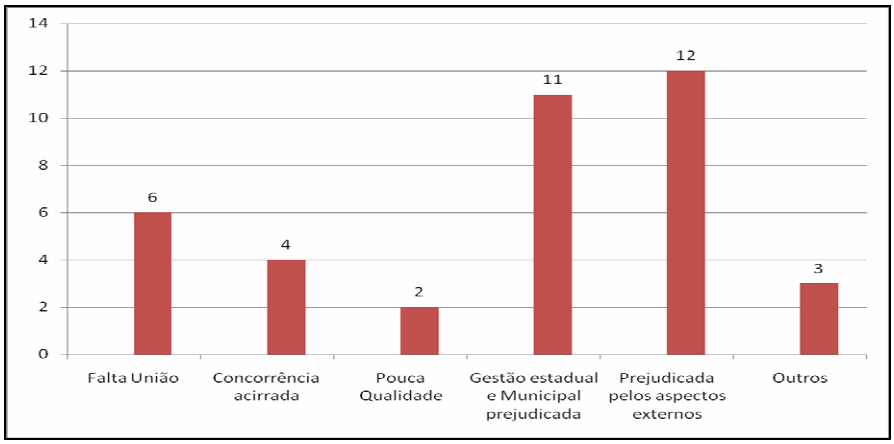
estratégico – sabidamente estes são elementos vitais na concorrência hoteleira –, para se concentrar em aspectos materiais, como andar executivo, meia pensão, rede *wifi*, jornal ao despertar e traslado.

Contemporaneamente, conforme discutido no Capítulo 3, a competitividade tem sido entendida como vinculada ao pensamento estratégico, ou seja, envolve a capacidade de estabelecer estratégia (MAGRETTA, 2012). Dito de outro modo, a competitividade diz respeito à escolha de caminhos diferentes dos adotados por outros e, segundo essa compreensão, as empresas devem competir para serem únicas. A Figura 12 apresenta a avaliação dos gestores de hotelaria em relação à competitividade do destino.

Os aspectos externos, como infraestrutura aeroportuária, rodovias, transporte coletivo e segurança pública, são indicados pelos entrevistados (12) como fatores que impedem o desenvolvimento do setor turístico local ou o tornam problemático, cuja concepção entende a hotelaria como parte de um sistema. Como visto no capítulo 2, a hotelaria somente pode ser compreendida por meio do sistema do qual faz parte, e neste, as organizações públicas ocupam um lugar privilegiado, na medida em que elaboram políticas que têm implicações diretas sobre o desempenho e desenvolvimento do setor.

Segundo os entrevistados, as gestões estadual e municipal (11 entrevistados) não têm contemplado o enfrentamento das principais dificuldades do setor, causando a decadência progressiva do interesse por Salvador como destino turístico. Outro aspecto informado como negativo para a competitividade consiste na falta de união no *trade* (06 entrevistados), deixando-se, muitas vezes, de conseguir incrementos no setor. Esse fator foi descrito como individualismo, assim impedindo o setor de se organizar e buscar soluções conjuntas para problemas comuns.

Figura 12 - Principais fatores que afetam a competitividade do setor hoteleiro em Salvador



Fonte: Elaboração própria (2012).

A descrição dos resultados, conduzida até este ponto, demonstrou os diversos níveis de complexidade da temática. Foi possível observar como a competitividade perpassa diferentes aspectos da hotelaria em Salvador, os quais ganharão novas nuances ao lhes aplicarmos o modelo integrador, no que diz respeito à busca pela vantagem competitiva.

Lançando mão do recorte teórico que nos permite compreender melhor a competitividade entre os hotéis pesquisados, utilizaremos a Abordagem Integradora a qual permite descrever a aquisição de vantagens competitivas, unindo os seguintes modelos, já descritos no Capítulo 3: Cinco forças, Abordagem Baseada em Recursos e Abordagem Relacional.

A análise do conjunto de dados realizada no capítulo anterior pode ganhar novas dimensões, no que se refere à competitividade, se forem observados tais dados a partir da perspectiva integradora, sumarizada no Quadro 5, já apresentado no Capítulo 3. A seguir, reapresentamos o quadro para melhor conduzir as análises constantes do presente capítulo:

Quadro 5 - Fatores da Perspectiva Integradora

CATEGORIA	ELEMENTOS
Fatores estruturais	novos investimentos, clientes, competição/concorrência, relacionamentos interorganizacionais
Fatores internos	recursos físicos, recursos financeiros, recursos humanos
Fatores sistêmicos	infraestrutura, segurança pública, mobilidade urbana

Fonte: Elaboração própria (2012).

Com relação aos “fatores estruturais”, que no modelo de Porter (1996) são chamados de “forças do ambiente externo”, verificamos no campo pesquisado as seguintes dimensões: as ameaças de novos entrantes; o poder de negociação dos compradores e; a rivalidade entre os hotéis.

a) Ameaça de Novos entrantes – A expansão da oferta no setor hoteleiro de Salvador, a chegada de novos hotéis de rede e o aumento do número de leitos por conta da Copa do Mundo 2014 são fatores que geram preocupação para o setor, principalmente pelo advento pós-copa.

Com relação à primeira força competitiva externa – *Ameaça de novos entrantes* –, foi possível constatar que as grandes redes hoteleiras, as quais se instalarão nos próximos anos no setor hoteleiro de Salvador, serão provavelmente os principais entrantes, contribuindo significativamente para acirrar a concorrência. Esses empreendimentos tornaram-se ameaça de novos entrantes, uma vez que, conforme salienta Porter (1986), apresentaram posturas de ação mais dinâmicas e profissionalizadas, além de estruturas ágeis que podem auxiliar na conquista de novos mercados, ou na consolidação dos atuais mercados (HOCAYEN-DA-SILVA, 2007). A cidade de Salvador passará por aumento da oferta hoteleira, com a criação de 3.024 novos leitos a serem usadas no evento. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis da Bahia (ABIH), até o advento da Copa do Mundo, Salvador contará com 14 novos hotéis, principalmente alguns de redes internacionais.

Como as estimativas oficiais incluem 700 mil turistas entre brasileiros e estrangeiros, caso a conta seja confirmada, haverá mais de 38 mil apartamentos de hotel disponíveis. Já o presidente da ABIH na Bahia, José Manoel Cambeses, lista a conta em ao menos 14 novos hotéis até 2014, com criação de 10 mil novos leitos.

b) Clientes ou Poder de negociação dos compradores – A demanda hoteleira local se caracteriza como instável, sazonal, dependente de períodos de festas, de alta estação, congressos etc. No entanto, a oferta se caracteriza por um alto grau de rigidez, devido aos elevados custos fixos e à necessidade de alcançar ocupação máxima em períodos de tempo muito curtos (sazonalidade). Assim, os compradores conseguem negociar preços apenas em períodos de baixa estação. Os intermediários, como as operadoras, agências de viagens etc., são importantes, pois

representam praticamente a única possibilidade de se realizar grandes volumes de vendas.

Os hotéis investigados[26] neste trabalho realizam pesquisas de satisfação com os seus clientes, incentivando-os a avaliarem os serviços oferecidos e a apresentarem sugestões que possam favorecer a melhoria da qualidade do serviço dos hotéis, conforme os relatos seguintes:

> Temos o *guest comments* (opinário), o qual tem perguntas sobre a qualidade do serviço prestado, que é colocado em todos os quartos para o hóspede responder, e no momento do check out o hóspede é incentivado a respondê-lo. (HGP).
>
> Direto com o cliente no balcão, além da caixa de sugestões, retorno da booking.com, decolar, pessoalmente vou ao balcão questionar sobre a estada e sugestões que possam melhorar a estada do cliente. (HMP).

De acordo com os participantes da pesquisa, para conseguir manter e realizar captação de hóspedes, os gestores investem em ações estratégicas para ampliar sua carteira de clientes, contando com um setor específico de vendas.

> Gerentes de contas que visitam diariamente clientes atuais e potenciais fazem acordo com operadoras de turismo, divulgação junto às agências de viagens, campanhas de publicitárias em jornais e revistas, distribuição de panfletos e de material promocional, participação em feiras e workshops de turismo e anúncios na internet. (HGP).
>
> Trabalhamos em pontos chaves, aeroporto (indicações), visitas a empresas específicas que atuam em nossa região, assim também como clubes, associações, casas de eventos, escolas, universidades, todo o entorno num raio de 10 Km. (HMP).

Além disso, quando estão com 100% de ocupação e/ou recebendo hóspedes de eventos em suas instalações, oferecem serviços diferenciados, na tentativa de fidelizar esse cliente específico, segundo os entrevistados:

> Para grupos grandes é feito um check-in exclusivo em outro local que não seja o balcão da recepção. Quando o hotel está com alta ocupação são contratados garçons e camareiras diaristas. Eventualmente podemos alterar / esticar o horário das refeições para grupos específicos (jogadores de futebol, tripulações de aeronaves, etc.). (HGP).

[26] Em entrevistas concedidas à autora durante a Pesquisa de Campo (2012).

> Serviço de segurança, horários especiais de funcionários, inclusão de novos pratos no café da manhã. (HMP).

c) Competição/Concorrência-Rivalidade entre os concorrentes existentes

A concorrência nesse setor é muito intensa, devido ao rápido crescimento da oferta em relação à demanda e à chegada das redes em todo o País. Isso poderá produzir fenômeno semelhante ao verificado por Hocayen-da-Silva (2007) no contexto de Curitiba, onde se verificou um desgaste de hotéis tradicionais, incapazes de oferecer redução de preços comparados às redes que possuem estrutura mais econômica e trabalham com custos mais baixos. Nesse ambiente se instala uma espécie de guerra de preços desigual, agravada pela vantagem que a rede apresenta, com relação à estrutura de vendas que se torna nacionalizada, logo, um diferencial competitivo dificilmente alcançado pelos hotéis independentes.

Sobre a rivalidade existente entre as empresas do setor hoteleiro de Salvador, verificou-se a existência de dois dos estágios apresentados por Porter (1986), como elementos responsáveis pelo aumento da competição entre as organizações de um setor. Inicialmente, ocorreu uma ampliação da rivalidade entre os hotéis com a instalação de novas e grandes redes hoteleiras, elevando a oferta de serviços. Posteriormente, com o aumento da competição, instalou-se uma “guerra” de preços no setor, impactando a rentabilidade dos empreendimentos.

A chegada de novos hotéis na cidade – e de outros que estão por ser inaugurados antes da Copa – gera uma expectativa na oferta de leitos, criando uma maior “guerra” de tarifas, dificultando a atuação do hotel tradicional, e muitas vezes antigo, que fica sem ter condições de competir. Porém, com a pulverização da oferta de unidades habitacionais, as organizações tiveram que se adequar a uma retração na demanda e a uma acirrada competição por clientes. Essa constatação, em relação aos hotéis analisados, reforça o estabelecido por Porter (1986):

> Os resultados de uma disputa entre concorrentes podem conduzir a um crescimento do setor como um todo; ou, pelo contrário, podem causar uma retração na situação das organizações em relação à situação em que se encontravam anteriormente. (PORTER, 1986).

Um dos entrevistados descreveu em termos concretos estes efeitos da rivalidade do setor. Para ele, “a prática é canibal, os hotéis não conseguem

aumentar tarifas devido à dificuldade em vendar o destino com grandes e graves problemas e acirram uma guerra entre eles mesmos” (HMP).

d) Relacionamentos Interorganizacionais

Em virtude do baixo nível de articulação entre as empresas do setor hoteleiro de Salvador, não foi possível analisar, com maior ênfase, as dimensões dos relacionamentos interorganizacionais apresentadas por Dyer e Singh (1998 apud HOCAYEN-DA-SILVA; TEIXEIRA, 2011). Entretanto, a partir da análise dos casos, constatou-se que os gestores, apesar de acreditarem que sempre é positiva a formação de alianças e parcerias, não possuem uma visão estratégica a respeito dos relacionamentos interorganizacionais, capaz de identificar e explorar os benefícios oriundos de uma interação das organizações do setor hoteleiro.

Em referência aos hotéis analisados, observou-se que, de maneira geral, os gestores possuem boa integração pessoal, pois muitos se conhecem, trocam informações e participam de organizações como a Associação Brasileira da Indústria Hoteleira (ABIH/BA). Contudo, salienta-se que há grande isolamento empresarial entre eles, ou seja, praticamente não existem ações de alianças e parcerias entre os administradores dos hotéis.

> Não existem alianças ou parcerias também com outras organizações do setor. O que acontece normalmente na prática é que alguns hotéis buscam apoio uns dos outros, quando seus leitos estão ocupados e há necessidade de alojar algum cliente. (HGP).

Sobre essa relação, um dos entrevistados reforça que “não existe união do setor, apenas reunião de alguns membros de associações, que nada desenvolvem efetivamente” (HGP).

Esse quadro é muito preocupante, pois se tomarmos a perspectiva de Hocayen-da-Silva (2007) – o autor aponta os relacionamentos interorganizacionais como fator determinante da vantagem competitiva, pelo alavancar dos recursos internos e da conquista de novos recursos –, a hotelaria em Salvador encontra-se legitimada de importante força competitiva.

As agências governamentais não têm estabelecido relações consistentes com os hoteleiros, seja no sentido de fomentar o setor em si, seja no sentido de fomentar parcerias governo-*trade* e da rede hoteleira e seus pares. Algumas ações

desenvolvidas pelos últimos governantes desagradaram aos gestores da hotelaria, uma vez que os resultados foram negativos, tanto para o *trade* quanto para o turismo local em geral. Por outro lado, uma série de iniciativas do setor, para pressionar e reivindicar melhorias, têm se demonstrado infrutíferas, gerando muitas ansiedades e insatisfações e tornando as relações extremamente conflituosas.

2) Fatores Internos: são verificadas nas seguintes formas no setor hoteleiro pesquisado:

a) Recursos Físicos

Um fator importante para a análise dos recursos internos, em relação à hotelaria, seria a localização privilegiada do empreendimento. Vários entrevistados citaram esse recurso como sendo fonte de vantagem competitiva, principalmente a hotelaria que está localizada na orla de Salvador e próxima a shopping centers. Conforme ratificou um dos entrevistados, “o fator localização é preponderante para nosso negócio” (HGP).

Apesar do destaque concedido à localização, os gestores entrevistados estão conscientes da importância de outras vantagens competitivas e se referiram ao incremento da competitividade por meio de serviços diferenciais como *baby* copa, *kids club*, jornal ao despertar etc. Todos os hotéis que participaram da pesquisa, independentemente de seu porte, demonstraram uma consciência da importância de oferecer atrativos especiais ao seu hóspede, como forma de manter a sua competitividade. Além disso, realizam um monitoramento constante do mercado e das necessidades dos clientes, para se compatibilizar com as principais inovações.

Outro fator de relevância é o acesso à tecnologia. Todos os hotéis participantes disponibilizam a informática, utilizando equipamentos modernos e tecnologia de ultima geração como internet WI-FI. Os gestores em evidência destacam que é uma preocupação contínua manter o hotel atualizado, o que pode ser visto como fonte de diferencial competitivo, já que contemporaneamente é imprescindível a oferta desse tipo de serviço. Do mesmo modo, essas tecnologias são incorporadas aos processos de gestão do próprio hotel, aproximando-as dos clientes e suas demandas, conforme relato: “Acompanho os depoimentos nos sites da Booking e Decolar, não temos como medir as vendas do hotel pelo face ou twitter, não usamos” (HMP).

Levando-se em consideração os avanços tecnológicos, os hotéis têm se beneficiado bastante, devido às tecnologias de informação (graças a uma melhoria nas telecomunicações). Essas novas tecnologias aumentam a eficiência no processamento, na distribuição e manipulação das informações, aumentando a eficiência do processo produtivo. Na empresa hoteleira, essas tecnologias permitem uma maior flexibilidade nas propostas de viagens para segmentos, bem como a realização de reservas on-line, check-in online e outras ferramentas para favorecer a simplificação e agilidade dos diversos níveis de contato hóspede-hotel.

A tecnologia aparece também como veículo de promoção da sustentabilidade[27] do empreendimento com o uso racional de recursos como energia elétrica. Por exemplo, na maioria dos hotéis pesquisados houve a substituição das chaves tradicionais por cartões magnéticos que desligam a iluminação quando o hóspede não está no quarto. Os sensores de presença nos corredores de todos os andares é também um referencial para a economia de energia e, consequentemente, redução de custos operacionais.

b) Recursos Financeiros

Constatou-se que em nenhum dos hotéis o planejamento estratégico foi elaborado para longo prazo, o que pode significar um fator de risco para a organização, pois em Salvador se verifica uma instabilidade característica do ambiente. Por outro lado, é necessário afirmar que os gestores dos hotéis analisados estão atentos ao processo de gestão dos empreendimentos, corroborando o estabelecido por Porter (1999), de que as organizações para sustentar a vantagem competitiva devem buscar a melhoria e o aprimoramento constantes das fontes que são responsáveis pelos recursos que proporcionam os diferenciais competitivos.

Em termos de recursos de capital financeiro, verificou-se que os gestores entrevistados possuem a mesma política, que seria a utilização exclusivamente de capital próprio, caso decidam realizar alguma ampliação e/ou reforma. De acordo com os dados analisados, esse aspecto pode ser considerado, concomitantemente, uma vantagem e uma desvantagem para os hotéis analisados. Vantagem, na

[27]O conceito de sustentabilidade é muito amplo e deve ser entendido como princípio fundamental na reformulação do planejamento turístico, face à sua relevância como elemento orientador do modelo de desenvolvimento turístico desejado (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2007).

medida em que permite aos hotéis distanciarem-se dos endividamentos provenientes dos altos juros atrelados à aplicação de capital de terceiros. Desvantagem, por tornar mais lentas as decisões relacionadas à aplicação de recursos e os investimentos em revitalização e ampliação dos hotéis, bem como com publicidade e propaganda, pois nem sempre a organização possui recursos disponíveis (HOCAYEN-DA-SILVA, 2007).

Esse fato possivelmente não ocorre nos hotéis de grandes redes, haja vista que estas dividem os seus gastos entre as diferentes unidades, reduzindo os impactos dos investimentos com reformas e com ações de divulgação. Além disso, em função da grande disponibilidade de recursos, os investimentos possivelmente são efetuados em menor tempo, permitindo às redes conquistarem diferencial competitivo em relação aos hotéis tradicionais (HOCAYEN-DA-SILVA, 2007).

Observou-se que a os hoteleiros entrevistados utilizam uma política de empregar somente recursos próprios, a fim de evitar o acúmulo de dívidas, em decorrência dos elevados juros cobrados nos empréstimos. Essa característica é vista pelos gestores como um diferencial competitivo da organização em relação aos demais concorrentes do setor. Apenas um dos entrevistados deverá recorrer às linhas de crédito oferecidas pelo governo para uma possível ampliação ou reforma: “Para um *retrofit* em nossas uh’s estimamos um investimento médio de R$ 8.000,00 por uh. Quanto à utilização de linhas de créditos oferecidas pelo governo, dependerá de seu custo” (HGP).

Verificou-se que a grande maioria dos entrevistados não pretende realizar nenhuma ampliação ou reforma especificamente por conta do advento Copa do Mundo. Apenas alguns hotéis farão sua reforma e manutenção habitual, que são relativas ao seu planejamento, o que se traduz nas palavras de um gestor entrevistado:

> Não tenho como falar em serviços, somos um pequeno hotel nível 3 * com equipamentos de qualidade, tv a cabo 42 canais, camas Box colchão de mola usadas nos 5* da cidade (nenhum hotel na nossa região tem camas parecidas), temos um cuidado grande com a modernização e reforma do prédio propiciando maior conforto. Trocamos em 2012 todas as janelas do hotel, agora de vidro temperado. (HMP).

c) Recursos Humanos-gestão/liderança

Percebeu-se ainda que em relação aos recursos de capital humano, os hotéis pesquisados preocupam-se predominantemente com o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas, com foco na capacitação para melhor atendimento aos turistas na Copa 2014. Por meio dessa profissionalização do pessoal, os empreendimentos esperam ter condições de investir em atividades pontuais, visando manter a eficiência dos serviços prestados, evitando assim o acúmulo de deficiências funcionais. Salvador, como uma das cidades-sede da Copa do Mundo 2014, aumentou a preocupação de investir na profissionalização do pessoal.

> Estamos encaminhando nossos funcionários para os cursos oferecidos pelo Programa Profissional Bom de Copa, fizemos acordos com cursos de idiomas (onde o nosso hotel paga uma parte do curso), e fizemos convênio com faculdades particulares para obtermos descontos nos cursos de graduação e pós-graduação para nossos funcionários. (HGP).

> O treinamento na hotelaria é uma constante, até pelo próprio *turn over* natural. Não obstante, será necessária uma maior ação para a capacitação dos colaboradores, em especial, os operacionais, no aspecto da comunicação com os hóspedes estrangeiros. Portanto, com um maior foco, pelo o menos, na básica comunicação do inglês e espanhol. (HGP).

3) Fatores sistêmicos:

Como analisado anteriormente, os fatores sistêmicos englobam o ambiente concorrencial, sendo que, em relação a estes, a organização não exerce controle direto. Apesar de os fatores sistêmicos não comporem especificamente a perspectiva integradora, considera-se a sua inclusão nestas análises, por se referirem a dimensões cruciais para o entendimento da competitividade. Coube ao Estudo da Competitividade na Indústria Brasileira (ECIB) dar o devido lugar aos fatores sistêmicos que envolvem a infraestrutura, organização social, políticas institucionais, marcos legais etc. Dentre fatores sistêmicos de maior significado para esta pesquisa, discutiremos acerca de infraestrutura, mobilidade urbana e segurança pública.

Existe uma grande preocupação entre os gestores locais sobre as questões que vêm prejudicando o setor turístico de Salvador e, numa espécie de “efeito

cascata", a hotelaria de Salvador. A precariedade da infraestrutura tem sido relacionada à própria desconfiguração da tradicional vocação turística de Salvador, cujo aspecto foi muito bem sintetizado na percepção de um gestor hoteleiro:

> Quando morava em Fortaleza, além de Gerente de Hotel, eu era professor da Estácio, no curso de turismo e hotelaria. Falava para meus alunos que a Bahia nunca deixaria de ser o principal destino do Nordeste por entender que a cultura era o seu principal atrativo conjuntamente com suas belezas naturais. O turista estrangeiro adora descobrir outras culturas. Hoje o que se vê é uma cidade abandonada, servindo apenas com centro turístico de distribuição para atrativos distantes de Salvador [...] os Resorts. (HGP).
>
> Nossa maior preocupação é o pós-copa, me preocupa o aumento absurdo da oferta de apartamentos e a queda do destino pela falta de investimentos pelo setor público, segurança, mobilidade, modernização, climatização do Centro de Convenções, requalificação da orla {atualmente} sem sanitário público, sem água potável, reforma do Pelourinho, etc. (HMP).

Estas análises estão em concordância com o que começa a aparecer na literatura especializada e jornalística sobre o tema. Cypriano e Gândara (2011), por exemplo, apresentam algumas razões para estagnação de demanda em Salvador e perda de lucratividade do setor, quais sejam: o aumento da oferta regional, a maior busca da demanda doméstica por destinos internacionais, em virtude da valorização da moeda real frente ao dólar e o desenvolvimento e consolidação do turismo de resorts no litoral norte da Bahia, como citado pelos autores:

> Os resorts do litoral a norte de Salvador reduziram tarifas buscando atrair eventos e turistas de lazer. Com preços reduzidos estruturas grandiosas, captaram parte do público que poderia hospedar-se na capital. (HVS[28], 2009 apud CYPRIANO; GÂNDARA, 2011).

Desse modo, verifica-se o continuado declínio da atratividade de Salvador, frente a outros destinos, nos últimos anos. Apesar da carência de pesquisas sobre os resorts, a maior parte dos hoteleiros, segundo Cypriano e Gândara (2011), apontou os efeitos negativos da competição dos hotéis da capital baiana com o litoral norte do estado. Contudo, um outro elemento que traz fortes sinais de alerta sobre a provável perda de competitividade do destino turístico soteropolitano ao

[28] A Hospitality Valuation Services foi fundada em 1980 para satisfazer a demanda por serviços sólidos de consultoria e necessidades de avaliação. Em 1990, o nome da empresa mudou para HVS para combinar o vínculo histórico de serviços de avaliação hoteleira com sua perspectiva global do mercado de hotelaria.

longo dos próximos anos se refere, particularmente, à infraestrutura da cidade, aspecto que está comprometido, devido à parcialidade das ações de revitalização tanto no âmbito público quanto no privado.

As expectativas em relação ao legado da Copa de 2014, no que se refere à infraestrutura, parecem ameaçadas de não se concretizar. Essa atmosfera de incertezas tem se difundido, inclusive na mídia local, como se verifica nesta detalhada análise feita pela Secopa (2012):

> No entanto, as obras de infraestrutura na cidade ainda não saíram do papel. Mobilidade urbana, reformas no aeroporto e outras melhorias ainda não são vistas na capital baiana. A mobilidade urbana é o grande problema de Salvador para Copa de 2014. A previsão era que, no primeiro semestre deste ano {2012}, o metrô começasse a rodar. Porém, até agora, nem sinal do sistema de transporte. Com investimento previsto de R$ 45 milhões, as obras de reforma e ampliação do aeroporto de Salvador ainda não começaram. De acordo com a Secopa, a estimativa da FIFA é de que cerca de 70 mil torcedores circulem pela cidade durante o Mundial. O número não assusta o comitê, já que, somente no carnaval do ano passado, Salvador recebeu mais de 400 mil turistas.

Assim, pode-se verificar que a não resolução das carências infraestruturais, há muito vividas pela cidade, tem contribuído para um ambiente de incerteza, levando muitos gestores a paralisarem seus investimentos no seu negócio, por temor de que as políticas públicas não se concretizem de forma plena.

Também no que ser refere às políticas públicas, outro aspecto infraestrutural que, de forma recorrente, apareceu no discurso dos entrevistados e que desdobra o que tem predominado na mídia é a Segurança Pública. Sabe-se que Salvador está entre as capitais mais violentas do país, com taxas de homicídio em torno de 22 por 100 mil habitantes (SILVA, 2007). Do mesmo modo que as incertezas com relação à infraestrutura, o medo da não contenção da violência durante a Copa de 2014 surge como uma séria ameaça à competitividade do setor. Assim, a constante veiculação midiática da violência soteropolitana em nível nacional pode reduzir substancialmente o número de turistas que procuram a cidade.

Nesse particular, é pertinente a análise feita por Nascimento; Cruz; Oliveira (2009), em estudo que investigou a relação entre as ações da Polícia Militar e o Turismo em Salvador:

:

> Segundo a BAHIATURSA (Empresa Baiana de Turismo), em 2005, somente a receita advinda do turismo cresceu entre 10 e 12%, atingindo 1,8 bilhões de reais no Estado da Bahia. Então, teoricamente essas cifras provenientes desta atividade são crescentes, porém, estes dados podem diminuir, significativamente, se a cidade se transformar em pólo repulsivo de turista. E a insegurança é uma dos elementos que desestimulam a capacitação de visitante, pois se este souber de algo que lhe passe a sensação de insegurança em seu deslocamento, certamente desistirá de realizar seu desejo. Assim, qualquer rumor de instabilidade, seja econômico ou social – principalmente de insegurança, prejudica a atividade turística. (NASCIMENTO; CRUZ; OLIVEIRA, 2009, p. 5).

Por conseguinte, a imagem da cidade como violenta e insegura poderá comprometer o setor de turismo como um todo, dificultando sua expansão e consolidação.

Salvador conta com uma população de 2,7 milhões de habitantes (IBGE, 2012), uma crescente frota de 777.000 automóveis (DETRAN-BA, Jan. 2012) e de 2.451 ônibus coletivos (TRANSALVADOR, 2010). Há aproximadamente 10 anos, a organização do tráfego na cidade tem se tornado um dilema crescente. O aumento populacional parece não ter sido acompanhado das devidas medidas de melhoria da mobilidade. Engarrafamentos e congestionamentos são atualmente (2013) sérios problemas que começam a comprometer a economia e a qualidade de vida dos soteropolitanos. Uma das alternativas para a melhoria no transporte urbano – o metrô – ainda não chegou à sua conclusão (2013), mesmo após muitos anos e muito gasto de recursos. Assim, o meio de transporte público dominante continua a ser o ônibus coletivo, sendo totalmente deficitário em relação às necessidades da população local e dos turistas.

Além da carência quantitativa e logística da mobilidade urbana, verifica-se a falta de sinalização de orientação para os usuários, em termos de itinerário, horários e baldeações. Essa situação atinge diretamente o turista, que se desloca com dificuldade pelos locais turísticos, frequentemente sendo impedindo de aproveitar adequadamente sua viagem.

4.3 A COMPETITIVIDADE DA HOTELARIA DE SALVADOR

Em matéria publicitária *Revista Alma Baiana* (2012), o Governo da Bahia declarou que, diante do maior evento desportivo e midiático do planeta, estava atento às normas estabelecidas pela *Federation Internationale de Football*

Association (FIFA) e sintonizado com as diretrizes estratégicas governamentais, com vista à realização da Copa 2014. Nessa perspectiva, prepara-se de forma planejada e profissional para responder a esse importante desafio, com a criação da Secretaria Estadual para Assuntos da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014 (Secopa). Esse megaevento envolve a participação direta da FIFA, do Governo Federal, por meio do Comitê Interministerial, da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), da Prefeitura de Salvador e das demais instituições públicas e privadas nacionais e internacionais.

Para aumentar a competitividade do setor hoteleiro, o Ministério do Turismo (MTur) desenvolveu um novo sistema de classificação de meios de hospedagem. Segundo o Ministério do Turismo, esse é o novo momento do turismo brasileiro, uma tendência mundial que o país está seguindo para atrair ainda mais turistas.

Segundo matéria publicada na *Revista Hotéis* (24/01/2012), o Sistema Brasileiro de Classificação dos Meios de Hospedagem (SBClass) ainda gera muitas dúvidas e desconfiança dos hoteleiros, sendo que muitos preferem aferir a qualidade de seus serviços utilizando a ferramenta mundial do site TripAdvisor. Os sites TripAdvisor e SBClass usam critérios de avaliação diferentes. O SBClass avalia os meios de hospedagem e os classifica de acordo com sua estrutura e serviços. Já no TripAdvisor, a avaliação é do público e em tempo real, de modo que se pode saber como foi a hospedagem de um cliente em todos os aspectos minutos após sua saída do hotel ou mesmo durante sua hospedagem, independentemente se o hotel for 3 ou 5 estrelas.

Esclarece ainda a matéria que, após quatros longos anos de muitas especulações, lançamentos de cartilhas, reuniões, seminários, workshops para conscientização da indústria hoteleira, o Ministério do Turismo entregou, no mês de setembro de 2012, as 21 primeiras placas do SBClass. Essa é a chancela para comprovar que os hotéis foram aprovados pela inspeção e que a avaliação feita em parceria com o Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro). Sendo assim, o hóspede que avistar uma placa fixada na entrada de um hotel ostentando um determinado número de estrelas pode entrar sem medo, pois a infraestrutura e a qualidade nos serviços prestados foi auditada e o empreendimento deverá atender a vários parâmetros de qualidade, senão perderá a chancela.

Segundo o Ministério do Turismo (MTUR, 2012), o novo sistema conceitua e classifica 07 (sete) tipos de meios de hospedagem no País: hotel, flat/apart-hotel, resort, hotel fazenda, hotel histórico, pousada e cama e café. Para cada tipo existe uma matriz que relaciona requisitos obrigatórios e eletivos, que devem ser atendidos pelo empreendimento, para que ele seja classificado na categoria de estrela pretendida. Por exemplo, todas as categorias de hotel devem oferecer ao hóspede o serviço de café da manhã.

Os procedimentos e as exigências são bem claros. A adesão ao sistema é voluntária e precisa estar com seu cadastro regular junto ao Ministério do Turismo, por meio do sistema Cadastur. Até o fim do ano de 2012, outras 118 placas deverão ser entregues pelo Ministério do Turismo, em cerimônia a ser realizada na cidade do Rio de Janeiro, conforme compromisso firmado com o Comitê Olímpico Internacional (COI)–, em virtude da Olimpíada e da Copa do Mundo de 2014.

O Quadro 8, a seguir, apresenta as principais descrições, considerando as categorias dos hotéis:

Quadro 8 - Descrição do hotel, segundo a categoria

CATEGORIA	PRINCIPAIS PRÉ- REQUISITOS PARA CLASSIFICAÇÃO NO SETOR HOTELEIRO
HOTEL	O hotel de categoria uma estrela deve atender a requisitos mínimos de infraestrutura, serviços e sustentabilidade. Para cada estrela adicional, o hotel deve atender a uma série de requisitos adicionais que diferenciam as categorias entre si. Por meio da comparação entre a infraestrutura e serviços oferecidos, assim como das ações de sustentabilidade executadas pelo meio de hospedagem, o consumidor poderá fazer uma melhor escolha.
RESORT	Hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento. Para o tipo Resort, o SBClass estabelece as categorias de quatro estrelas (mínimo) a cinco estrelas (máximo).

HOTEL FAZENDA	Localizado em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária, que ofereça entretenimento e vivência do campo. Para o tipo Hotel Fazenda, o SBClass estabelece as categorias de uma estrela (mínimo) a cinco estrelas (máximo).
CAMA & CAFÉ	Hospedagem em residência com no máximo três unidades habitacionais para uso turístico, com serviços de café da manhã e limpeza, na qual o possuidor do estabelecimento resida. Para o tipo Cama & Café, o SBClass estabelece as categorias de uma estrela (mínimo) a quatro estrelas (máximo).
HOTEL HISTÓRICO	Instalado em edificação preservada em sua forma original ou restaurada, ou ainda que tenha sido palco de fatos histórico-culturais de importância reconhecida. Entende-se como fatos histórico-culturais aqueles tidos como relevantes pela memória popular, independentemente de quando ocorreram, podendo o reconhecimento ser formal por parte do Estado brasileiro, ou informal, com base no conhecimento popular ou em estudos acadêmicos. Para o tipo Hotel Histórico, o SBClass estabelece as categorias de três estrelas (mínimo) a cinco estrelas (máximo).
POUSADA	Empreendimento de característica horizontal, composto de no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser em um prédio único com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs. Para o tipo Pousada, o SBClass estabelece as categorias de uma estrela (mínimo) a cinco estrelas (máximo).
FLAT/APART - HOTEL	Constituído por unidades habitacionais que disponham de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integradas, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação. Para o tipo Flat / Apart-Hotel, o SBClass estabelece as categorias de três estrelas (mínimo) a cinco estrelas (máximo).

Fonte: Ministério do Turismo/Cadastur – Adaptado pela autora (2012).

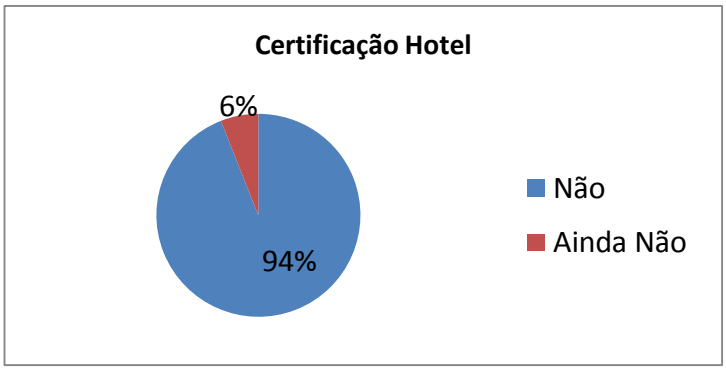
Todas as informações necessárias, inclusive as citadas, podem ser acessadas no site do Ministério do Turismo através da Cadastur.

A Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Estado da Bahia (ABIH/BA) divulgou os números da hotelaria na cidade de Salvador. De acordo com a pesquisa Taxinfo, o setor fechou o mês de outubro de 2012 com uma ocupação média de 61,69% e diária média de R$ 191,59. Participaram da pesquisa 20 hotéis de grande e médio porte da capital baiana, que juntos somam 3.400 apartamentos. Os dados são fornecidos mensalmente pelos hotéis ao Portal Cesta Competitiva, e a média resultante constitui um indicador para avaliar a evolução da atividade de hospedagem na capital.

De acordo com o Presidente da ABIH-BA, José Manoel Garrido, os indicadores conjunturais revelam as dificuldades da hotelaria em Salvador, cujas baixas diárias e taxas de ocupação refletem a grande expansão da oferta de meios de hospedagem dos últimos anos. Segundo ele, espera-se que o turismo de eventos, associado à aproximação dos megaeventos esportivos, traga um aquecimento para o setor e melhores perspectivas para alta estação de 2013.

O processo de classificação oferecido pelo Ministério do Turismo não foi tomado como parâmetro pela FIFA. No momento (março de 2013), nenhum hotel de Salvador está utilizando a classificação do Governo, uma vez que ela implica toda uma reorganização dos hotéis para adequação: pagamento de taxas, reformas estruturais, melhoria de serviços e sustentabilidade. Conforme a Figura 13 pode demonstrar, 94% dos hotéis pesquisados não possuem certificação de nenhuma modalidade. Apenas um Hotel de Grande Porte deu entrada no Mtur para obter classificação oficial.

Figura 13 - Hotéis com certificação de órgãos de monitoramento de qualidade

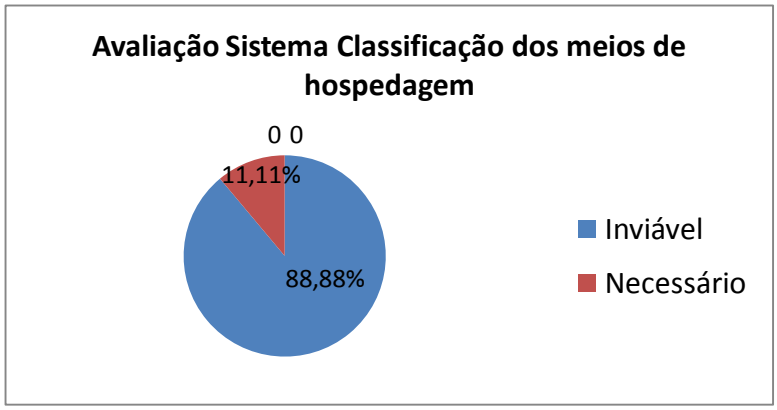


Fonte: Elaboração própria (2012).

A hipótese mais plausível para explicar essa configuração é a grande dificuldade do setor hoteleiro em mobilizar os recursos financeiros para viabilizar as reformas estruturais necessárias à obtenção da certificação, conforme relatado por um dos gestores entrevistados: “Não temos investido em certificação, nosso maior investimento é no equipamento, melhoria, manutenção e com muita dificuldade” (HMP).

Diante desse quadro de dificuldades, os gestores do setor hoteleiro avaliaram o sistema de classificação como inviável, como se visualiza na Figura 14:

Figura 14 - Avaliação do sistema de classificação dos meios de hospedagem



Fonte: Elaboração própria (2012).

A inviabilidade de certificação é vista como consequência da inadequação dos critérios e custos desse processo com as especificidades do *trade* hoteleiro local, conforme se expressou um dos entrevistados:

> Ainda [o sistema de classificação dos meios de hospedagem] precisa estreitar sintonias com a realidade do mercado, inclusive com características regionais de um país com dimensões continentais como o nosso. (HGP).

Portanto, a rede hoteleira de Salvador deixa de contar com um importante recurso para servir como modelo de padronização para aprimorar serviços e competitividade local e internacional. Uma questão que, seguramente, remete a uma análise sobre a necessidade de investimentos para o setor.

4.4 OS INVESTIMENTOS ANUNCIADOS E A AMPLIAÇÃO DA OFERTA

Os empreendimentos que prestam serviços turísticos contam com um aparato legal, a fim de que possam os seus gestores lançar mão dos direitos específicos ao setor. É, sem dúvida, uma garantia para minimizar as dificuldades encontradas por esses empreendedores.

De acordo com o Artigo 33, da Lei nº 11.771/08, aos prestadores de serviços turísticos cadastrados no Ministério do Turismo são prescritos os seguintes direitos:

> Subseção VIII - Dos Direitos
>
> Art. 33. São direitos dos prestadores de serviços turísticos cadastrados no Ministério do Turismo, resguardadas as diretrizes da Política Nacional de Turismo, na forma desta Lei:
>
> I - o acesso a programas de apoio, financiamentos ou outros benefícios constantes da legislação de fomento ao turismo;
>
> II - a menção de seus empreendimentos ou estabelecimentos empresariais, bem como dos serviços que exploram ou administram, em campanhas promocionais do Ministério do Turismo e da Embratur, para as quais contribuam financeiramente; e
>
> III - a utilização de siglas, palavras, marcas, logomarcas, número de cadastro e selos de qualidade, quando for o caso, em promoção ou divulgação oficial para as quais o Ministério do Turismo e a Embratur contribuam técnica ou financeiramente. (BRASIL, MTUR, 2008).

Buscando tornar efetivos esses direitos, o governo desenvolveu programas para trazer visibilidade aos negócios, como o Cadastur e o *Website Viaje Legal*. Criando oportunidades de capacitação, disponibiliza cursos a distância, além do *Benchmarking* em Turismo, um projeto que realiza viagens técnicas com gestores dos diversos segmentos do turismo, para destinos de referências internacional e nacional. O *Programa Olá Turista* oferece cursos de inglês e espanhol a profissionais de todas as áreas do turismo, O *Bem Receber Copa* é uma estratégia de qualificação, em parceria com entidades do setor de turismo, direcionada a profissionais e empresas, com o objetivo de prepará-los para receber o público que visitará o País durante a Copa de 2014.

O acesso a linhas de crédito pode ser realizado pelos cadastrados no Cadastur. Essa linha de crédito tem as seguintes finalidades: Financiar projetos de implantação, modernização e ampliação de empreendimentos turísticos; Obter

capital de giro isolado; Adquirir produtos, insumos, serviços, máquinas, equipamentos e imóvel para uso comercial. Esse é o fomento para investir em qualidade, em estrutura e em profissionais. Todas as informações necessárias para o acesso a linhas de crédito podem ser obtidas nos endereços

Conforme declarou a Secretaria Estadual para Assuntos da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014 (Secopa), dentre os principais legados, destaca-se a melhoria da mobilidade urbana e acessibilidade, com a implantação de um Sistema Metropolitano de Transporte de alta capacidade para assegurar mobilidade a todos. Além disso, o estado promoverá um amplo programa de Qualificação Profissional, com certificação dos profissionais e organizações que participaram do evento.

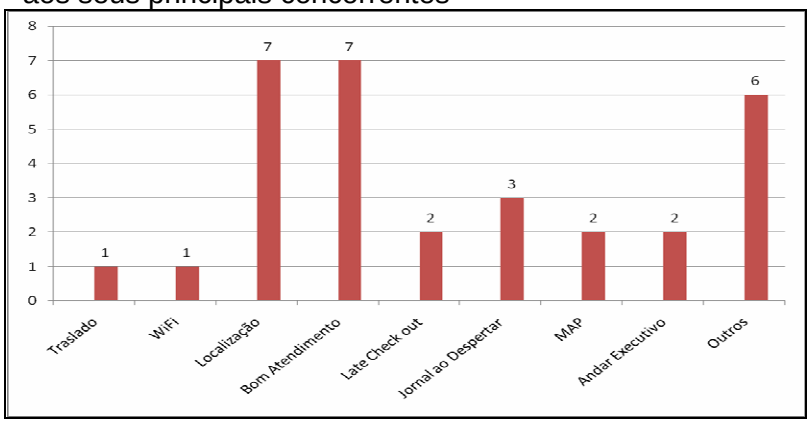
A Região Metropolitana de Salvador (RMS), também conhecida como “Grande Salvador” – especificamente os municípios de Camaçari, Pojuca e Mata de São João –, compõe atualmente um dos destinos turísticos mais procurados do Brasil. A região tem previsão de receber investimentos privados de aproximadamente R$ 1,8 bilhão, acumulado entre 2008 e 2017, segundo dados da Secretaria de Turismo do Estado da Bahia (Setur).

O diretor geral do hotel Grand Palladium Imbassaí, pertencente ao grupo espanhol Fiesta Hotel Group, Luis Fraguas, cita que uma das razões que motivou o investimento em terras baianas é a visibilidade do Brasil no cenário internacional e sua solidez enquanto produto turístico, os grandes eventos esportivos que ocorrerão no país nos próximos anos, como a Copa de 2014 e as Olimpíadas de 2016, e o potencial turístico, cultural e ambiental da Bahia.

Segundo informações da Secopa (2011), para a Copa de 2014, a Arena Fonte Nova será um dos estádios mais modernos do Mundo, com capacidade para 50 mil espectadores, com possibilidade de ampliação para 65 mil pessoas. A estrutura irá abrigar sala de imprensa, elevadores, museu do futebol, *fun shop* e *business louge*, além de camarotes, restaurante panorâmico e cerca de duas mil vagas de estacionamento.

Essa conquista que poderá representar a construção da Arena Fonte Nova se conecta com a possibilidade de incremento da competitividade e é coerente com o entendimento dos entrevistados de que outros investimentos e aspectos são substanciais para o aumento das vantagens competitivas, a saber: a boa localização (a maioria dos hotéis entrevistados está na área da orla de Salvador) e a excelência no atendimento como diferencial para outros hotéis.

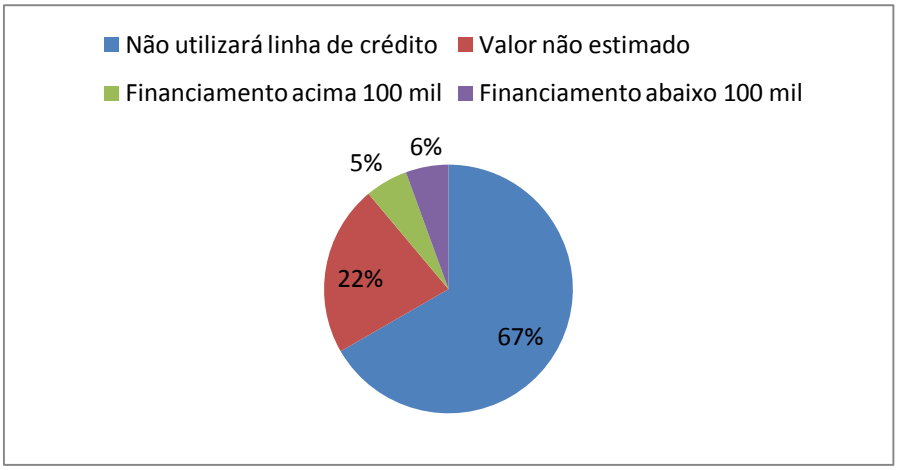
Figura 15 - Serviços oferecidos aos seus clientes, comparado aos seus principais concorrentes



Fonte: Elaboração própria (2012).

Ainda no que se refere aos investimentos, a grande maioria dos gestores 67% respondeu que não usará nenhuma linha de crédito do governo para esse evento específico; os demais 22% indicaram valores não estimados e apenas dois hotéis informaram os recursos financeiros.

Figura 16 - Investimentos que o hotel pretende realizar para a Copa 2014



Fonte: Elaboração própria (2012).

Para detalhar com maior precisão as considerações realizadas até aqui, em que se busca compreender a competitividade da hotelaria e a adequação às exigências dos megaeventos, tomou-se como recurso a análise da percepção empresarial em relação aos efeitos da Copa de 2014.

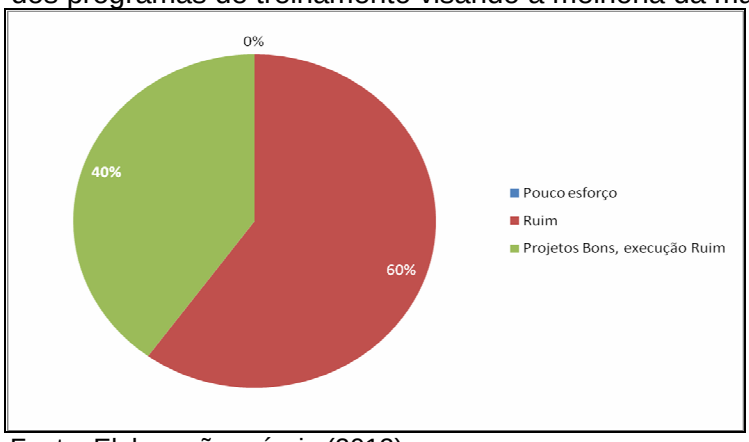
4.5 PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE OS EFEITOS DA COPA DE 2014 NA COMPETITIVIDADE DA HOTELARIA DE SALVADOR

Nesta seção descreveremos as percepções dos gestores da hotelaria em dois aspectos: as ações governamentais pró-copa e as expectativas em relação aos desdobramentos da competitividade após a Copa. A esse respeito seguimos as conclusões de Vieira Filho e Ferreira (2006) para quem uma das principais questões que são dignas de aprofundamento está vinculada com a percepção ou “consciência do empresariado” sobre as diversas dimensões de sua atividade. Desse modo, se destaca o conceito de percepção, que é entendido aqui dentro de limites muito precisos de modo a atender aos objetivos da pesquisa.

Toma-se, como delimitação, a noção de *percepção social*, tal qual a definida por Aguiar (2005). Trata-se de um processo complexo que se direciona não a outros objetos, mas a ações humanas. A percepção é determinada por processos como experiência passada do indivíduo que o leva a direcionar a atenção para alguns aspectos do que pode perceber, bem como as expectativas que influenciam o foco da atenção dos indivíduos e a sua situação concreta no presente. Segundo a Gestalt, escola da psicologia que mais se dedicou ao estudo dos fenômenos perceptivos, a percepção desencadeia comportamentos.

Analisar as percepções dos gestores acerca dos efeitos da Copa de 2014 na competitividade da hotelaria é um passo crucial para o desenvolvimento da problemática desta pesquisa, pois é a partir das percepções desses atores sociais que ações serão empreendidas e que os rumos do setor hoteleiro serão delineados. Por exemplo, podemos tomar a hipótese de que uma percepção negativa implicará a imobilidade do setor ou de alguns de seus campos, no que se refere à adoção das medidas de reestruturação aqui comentadas. A Figura 17 apresenta uma síntese das percepções dos entrevistados, a respeito da qualidade e disponibilidade das ações do governo para o fomento de programas de treinamento e melhoria de mão de obra. Como se pode observar, a maioria dos entrevistados está desacreditada com as políticas públicas, no que tange à capacitação dos programas de mão de obra.

Figura 17 - Avaliação dos esforços públicos, na disponibilização e fomento dos programas de treinamento visando à melhoria da mão-de-obra



Fonte: Elaboração própria (2012).

Como demonstra o gráfico acima, 60% dos entrevistados consideraram ruins as ações governamentais para a hotelaria. Essa percepção se refere a programas como, por exemplo, o Pronatec Copa[29], que são direcionados ao treinamento de mão de obra de turismo. Segundo os entrevistados, houve muita dificuldade de se conseguir vagas para os cursos oferecidos nesses programas, ou ainda as turmas foram fechadas logo após abertas as inscrições, de modo que esse quadro sugere um possível mau planejamento governamental. Numa outra direção, essa avaliação negativa pode ser devida às expectativas elevadas em relação à capacidade desses programas para resolver problemas profundos do ramo, a exemplo da fluência em idiomas. Parece-nos que a proposta dos programas governamentais de capacitação não detém esse escopo, o qual exigiria maior carga horária e aprofundamento.

Outro grupo, correspondente a 40% dos entrevistados, indicou que os projetos eram bons, mas a execução foi inadequada, em virtude das deficiências de comunicação e de seleção de alunos, sendo muitas vagas disponibilizadas para pessoas que não terão um papel relevante na Copa de 2014. A seguir, apresentamos alguns trechos de entrevistas que ilustram essas percepções:

> Com a aproximação da Copa 2014, houve uma forte movimentação que foi arrefecida com a malversação das verbas disponibilizadas, fazendo com que se trancassem vários bons projetos. (HGP).

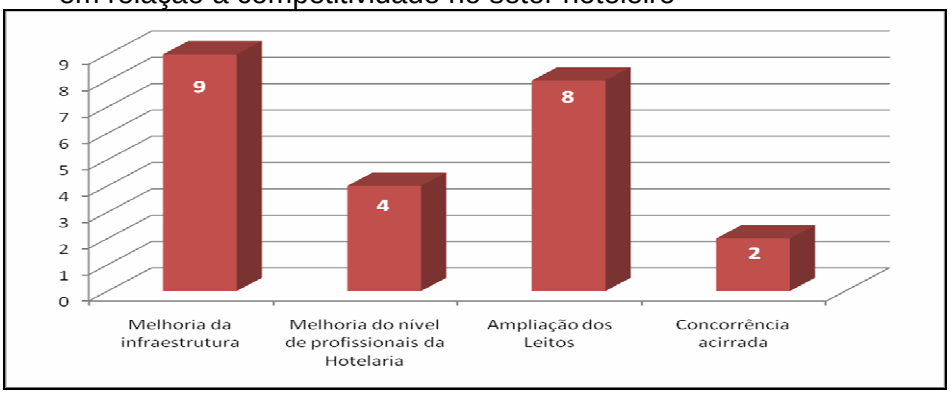
[29] O Pronatec Turismo é um programa do Ministério do Turismo dividido em três linhas de ação: 1 - Pronatec Copa, que visa atender à necessidade por novos profissionais; 2 - Pronatec Copa na Empresa, que busca facilitar aos empresários o aperfeiçoamento de seus empregados 3 - Pronatec Copa Social, que oferece qualificação às pessoas em situação de vulnerabilidade social, facilitando sua inserção no mercado de trabalho. (MTUR, 2012).

No entendimento de que as expectativas moldam a percepção, procurou-se verificar o que os entrevistados esperam como legado, em relação à competitividade da hotelaria,.

Verificou-se que a grande maioria concorda que a infraestrutura será modificada e melhorada para a Copa de 2014, e com isso deixará uma base de melhorias duradouras, possibilitando ao setor hoteleiro tornar-se mais competitivo nos mercados nacional e internacional. Outro fator importante é a chegada de novos hotéis em Salvador para a Copa de 2014, tendo com isso um aumento considerável de oferta no setor, também direcionando à maior competitividade.

A figura 18 sintetiza os principais grupos de respostas sobre as expectativas quanto à competitividade no período pós-Copa de 2014. A figura foi construída considerando os tipos de respostas e as quantificando e não o número de respondentes.

Figura 18 - Expectativa para o período após os eventos tratados, em relação à competitividade no setor hoteleiro



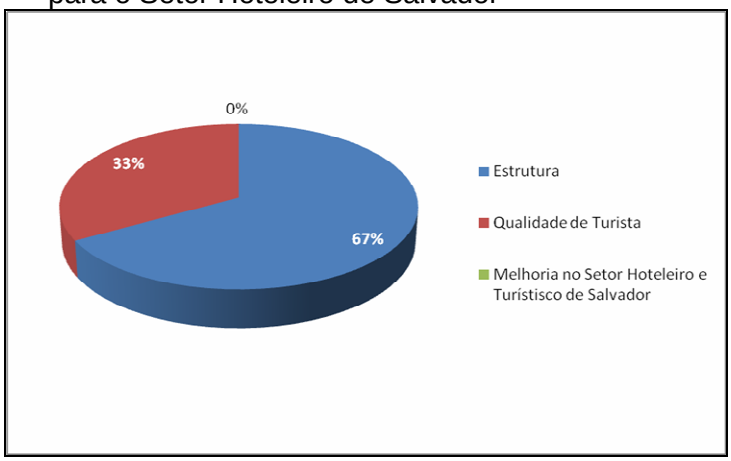
Fonte: Elaboração própria (2012).

Como se pode depreender da análise da figura 18, a maioria dos entrevistados se referiu a expectativas positivas, sendo aguardadas melhorias de infraestrutura (09 das respostas apresentadas), com a qualidade dos transportes públicos, dos transportes aeroviários e logística, que terão impactos positivos na hotelaria, dotando-a de vantagens competitivas. Diretamente vinculada à competitividade, aparece a expectativa de uma ampliação do número de hotéis (08 das respostas apresentadas). A cidade possui uma capacidade de 36,5mil leitos atualmente. Entretanto, os investimentos no setor hoteleiro preveem que, pelo menos, 14 novos empreendimentos de grande porte sejam inaugurados nas proximidades de Salvador e no Litoral Norte, com a criação de 3.024 novas unidades

a serem usadas no evento. Como as estimativas oficiais incluem 700 mil turistas, entre brasileiros e estrangeiros, caso a conta seja confirmada, haverá mais de 38 mil apartamentos de hotel disponíveis. Já o presidente da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis na Bahia (ABIH), José Manoel Cambeses, lista a conta em, ao menos 14 novos hotéis até 2014, com a criação de 10 mil novos leitos.

Nessa mesma linha de análise, buscou-se desdobrar as percepções com relação especificamente ao chamado “legado da Copa”. Como nos mostra a figura 19, as expectativas também são, em geral, positivas.

Figura 19 - Expectativa quanto ao possível legado da Copa de 2014 para o Setor Hoteleiro de Salvador



Fonte: Elaboração própria (2012).

Dentre os gestores, 67% se referiram a um legado de nova estrutura ao qual já nos referimos na Figura 13. Em segundo lugar de importância aparece a esperança de que a qualidade do turismo se aprimore a partir das transformações trazidas pela Copa. Dessa forma, 33% dos entrevistados se referiram a um aumento do número de turistas em circulação no Brasil, e especificamente em Salvador, no que diz respeito à educação e civilidade. A principal mudança a esse respeito se daria com a vinda de turistas com um novo perfil decorrente da mudança da imagem do Brasil como país de turismo natural, para a de um país moderno, urbano, civilizado e seguro, que congrega belezas naturais e urbanísticas. Em outro sentido, espera-se também, com a realização desse megaevento, que a cidade possa atrair turistas interessados e aptos à concretização de negócios internacionais.

Anteriormente foi discutido como a Copa das Confederações, evento que precederá a Copa de 2014, poderá significar uma espécie de teste para os ajustes necessários no setor hoteleiro. Dentro dessa mesma lógica, a Copa das

Confederações também foi vista pelos entrevistados com expectativas positivas, conforme os dados da Figura 20:

Figura 20 - Expectativa positiva em relação à Copa das Confederações

Fonte: Elaboração própria (2012).

Paradoxalmente, ao lado dessas expectativas otimistas, verifica-se um clima de incerteza quanto ao futuro da hotelaria pós-copa, conforme resumiram os entrevistados abaixo.

> Crescerá muito grau de acirramento da concorrência entre os hotéis de Salvador, pois após a Copa do Mundo, Salvador terá ampliado em mais 12 hotéis, algo como 7.500 novos leitos na cidade. Mas, por outro lado, se o fluxo turístico para a cidade crescer na mesma proporção do aumento de leitos, não teremos problemas. (HGP).
>
> Ainda é uma incógnita, pois a ampliação dos leitos hoteleiros, abertos para copa, servirá para que tipo de demanda. Será que o efeito midiático da copa fará uma geração de demanda que os ocupe. (HGP).
>
> De acordo com as projeções das empresas de consultoria na área, não são nada boas as perspectivas pós-copa, devido a queda do fluxo turístico e aumento previsto do numero de leitos em hotéis para Salvador. (HMP).
>
> Nossa maior preocupação é o pós-copa, me preocupa o aumento absurdo da oferta de aptos e a queda do destino pela falta de investimentos pelo setor público, segurança, mobilidade, modernização, climatização do Centro de Convenções, requalificação da orla sem sanitário público, sem água potável, reforma do Pelourinho etc. (HMP).

Provavelmente, como resultado dessas percepções eivadas de incertezas, os gestores também vivenciam ambiguidades na busca e aplicação de investimentos

públicos e privados para a qualificação e expansão da hotelaria de Salvador, visando torná-la mais competitiva. É o que relatam, a seguir, os entrevistados:

> As expectativas são as melhores possíveis em função das melhorias que são propostas e necessárias para a Cidade atender a uma demanda enorme de visitantes. Feitas estas melhorias fica o legado para o povo e os novos e velhos turistas de negócios e de lazer. A preocupação é com o grande aumento da oferta de leitos hoteleiros que estão se implantando e a se implantar na cidade. A grande pergunta é: O que vai acontecer depois dos trinta e poucos dias de copa com toda essa oferta de leitos que o mercado estará oferecendo, já que nos dias de hoje o mercado enfrenta problemas para auferir ocupações e diárias razoáveis para, pelo o menos, fazer o negócio girar, sem falar em *payback* do investimento dos sócios. (HGP).

> Como pontos positivos, cito a interação do funcionário/hospede/hotel, serão culturas diferentes convivendo durante um determinado período, com isso conseguiremos desenvolver trabalhos que estão sendo discutidos para a melhoria do atendimento e os negativos é que podemos correr o risco de que nem todos se adaptem a demanda e o que o mercado exige. (HGP).

A descrição das percepções dos gestores com relação à competitividade do ramo como decorrência da realização da Copa em 2014 nos revelou que estes parecem ter uma posição ambivalente: por um lado, há uma percepção positiva no que diz respeito à oferta de qualificação e treinamento da mão de obra local; e por outro, uma negativa com relação às possibilidades de que o setor hoteleiro saia com vantagens competitivas consolidadas a partir do megaevento. Vale ressaltar que tais conclusões se referem a um processo ainda em curso e que pode ser modificado pelos desdobramentos das ações dos setores público e privado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho buscou-se analisar, na visão dos gestores do setor, se os investimentos públicos e privados para qualificação e expansão da hotelaria de Salvador, visando a Copa do Mundo de 2014, contribuirão para a consolidação de um setor mais competitivo no âmbito da hotelaria.

Da revisão de bibliografia realizada foram evidenciadas, a partir de uma visão sistêmica, as relações existentes entre o turismo, a hotelaria e o segmento de eventos. Discorreu-se sobre a dependência que a hotelaria e o turismo mantêm da atividade de eventos e sobre os impactos, positivos e negativos, que este último, quando assume um porte maior, traz para essas duas atividades sob a forma que se convencionou chamar de legado.

Baseados na experiência internacional, concluiu-se que a questão dos legados é muito controversa entre os estudiosos do tema, mas, via de regra, se acredita que a decisão de sediar um megaevento esportivo possui altos custos de oportunidade que devem ser mensurados com cautela, ainda mais quando se trata de um país em desenvolvimento, como o Brasil. A parceria privada é muito importante no financiamento das obras e um cuidado redobrado se deve ter para inserir o acontecimento pontual em uma estratégia de promoção da cidade-sede e/ou do país de mais longo prazo.

Isso posto, o segundo objetivo específico deste estudo referia-se à discussão das peculiaridades do conceito de competitividade para o segmento de meios de hospedagem. Aqui, o caráter sistêmico das atividades da hotelaria e do turismo se fez presente mais uma vez. Após uma breve revisão dos principais modelos de análise da competitividade disponíveis, optou-se por uma abordagem integradora que se adequasse melhor às peculiaridades do setor. Dessa forma, ficou claro que a competitividade de um meio de hospedagem, e do setor hoteleiro, como um todo, deve-se não apenas à competência técnica de seus gestores, mas também a toda uma sorte de variáveis externas, as quais foram divididas entre estruturais e sistêmicas. Dentre estas, as ações do poder público, no que tange à manutenção da competitividade do destino, se sobressaem. Assim, os gestores do setor, por mais empreendedores, inovadores e articulados que sejam – o que não é o caso em Salvador –, dependem umbilicalmente das ações dos governos estadual e municipal quanto à infraestrutura e mobilidade urbana, segurança pública, limpeza e

conservação dos patrimônios natural e cultural, além da existência de uma política sustentável de posicionamento mercadológico do destino, divulgação e captação de turistas.

Quanto ao nível da competitividade da hotelaria de Salvador, percebeu-se que esta depende muito do desempenho do destino. Não há nenhuma articulação entre os gestores, e as ações estratégicas são preteridas em nome das necessidades imediatas de se manter com rentabilidade no presente. Não foram registrados investimentos representativos entre os estabelecimentos existentes, e a chegada de novos empreendimentos promete acirrar ainda mais o nível da competição. As principais vantagens competitivas ou diferenciais, destacados pelos gestores, referem-se à localização do estabelecimento e à pretensa boa qualidade no atendimento. Trata-se de vantagens que, se existentes, não são sustentáveis ou suficientes para enfrentar o cenário futuro. As principais ameaças à competitividade do setor referem-se à grande ampliação na oferta de meios de hospedagem, em função da chegada de 14 novos hotéis e da falta de uma política de planejamento e promoção do turismo da cidade, por parte do poder público.

A percepção dos entrevistados sobre esse cenário futuro está relacionada com a sua disposição em investir, ampliar e/ou expandir suas operações na cidade. Respondendo a esse objetivo específico e, consequentemente, ao problema de pesquisa passa-se aos resultados da pesquisa empírica.

Quanto à gestão de pessoas, é unânime a crítica à dificuldade de se encontrar mão de obra qualificada, sendo um dos grandes desafios o de preencher os cargos de gerência. Razão pela qual, durante o período de um ano, alguns hotéis chegaram a mudar de gerente três vezes.

Quanto ao desenvolvimento de estratégias, alguns hotéis de grande porte, especialmente os hotéis de rede, não quiseram se manifestar; porém, em análise pontual, observa-se que não existe qualquer estratégia específica para a Copa do Mundo de 2014 da FIFA, sendo que todas as ações observadas englobam os programas apresentados pelo governo e FIFA.

Quanto à capacitação de mão de obra e busca da excelência na prestação dos serviços, foi constatado que, embora demonstrem a intenção de aproveitar as ofertas de cursos de capacitação, inclusive para idiomas, até o momento são poucos os empreendedores do setor que efetivamente têm seus funcionários engajados em algum programa de capacitação.

Quanto à utilização dos recursos de tecnologia da informação, os hotéis de médio porte limitam seu investimento à criação de sites na rede de comunicação, tendo estes por objetivo facilitar a captação de clientes, fornecendo check-in, imagens dos espaços, localização, reservas, promoções, entre outros.

Quanto à ampliação, reforma e instalação de novos empreendimentos hoteleiros, ocorreram muitas críticas diante do crescente número de UH´s, pois há muita incerteza quanto aos efeitos desse aumento após a Copa. A aceitação dos programas de financiamento ofertados é positiva, porém existem requisitos que não podem ser cumpridos por alguns hotéis, entendendo estes que os critérios para acesso ao crédito deveriam ser incondicionais. O que se observa, na realidade, é a realização do mínimo necessário quanto às obras em geral, pois se teme o risco de que tais investimentos gerem prejuízos, devido à falta de perspectiva com relação à correção das carências de infraestrutura da cidade.

Por fim, cabe destacar alguns pontos os quais devem ser observados, com base na experiência de outros destinos, para que a Copa do Mundo realmente traga melhores condições de competição para a hotelaria de Salvador:

a) As obras de mobilidade urbana e de infraestrutura, de uma maneira geral, devem ser efetivamente realizadas e se constituírem em um legado, não apenas para o setor turístico, mas para a cidade;

b) A Copa do Mundo é uma excelente oportunidade para fomentar a articulação entre os gestores. É importante que essas relações estratégicas sejam estabelecidas e que o setor tenha melhores condições de interlocução com o Governo e de competição com outros destinos do Nordeste e do Brasil;

c) Os responsáveis pelo gerenciamento do turismo devem seguir exemplos como o da Austrália, em que a imagem estereotipada do país foi reposicionada e outras possibilidades de turismo foram desenvolvidas, para muito além dos trinta dias das Olimpíadas. Utilizar essa oportunidade de exposição na mídia, como um trampolim para um outro estágio de turismo na cidade e no estado, é o grande desafio.

Para que tudo isso seja concretizado, é importante que Salvador tenha uma estrutura de gerenciamento do turismo que funcione e uma política de longo prazo para a atividade. O sentimento predominante é o de expectativa, e as incertezas quanto ao megaevento geram insegurança entre os empreendedores do setor hoteleiro. Essa ambiência, que se manteve até o momento em que esta pesquisa foi realizada, tem levado a uma inibição geral que põe em risco as possibilidades de que haja uma melhoria da competitividade no setor. Contudo, o ano de 2013 será decisivo quanto às possibilidades de mudança desse cenário. A nova gestão na prefeitura de Salvador, a renovação da Câmara dos Vereadores e a Copa das Confederações certamente serão fatores cruciais no direcionamento das ações do setor hoteleiro.

REFERÊNCIAS

ACERENZA, M. A. **Promoção turística:** um enfoque metodológico. São Paulo: Pioneira, 1991.

AGUIAR, M. A. F. de. **Psicologia aplicada à administração**: uma abordagem multidisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2005.

ALLEN J. et al. **Organização de gestão de eventos.** Tradução Maria Philbois Toledo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ALMA BAIANA. Copa 2014: bola cheia, ed. 2248, jan. 2012. (Revista integrante da Veja)

ÁLVARES, D. F. Setor de Eventos na Hotelaria. Promoção, uma Alternativa Rentável. In: BAHL, Miguel (Org.). **Eventos**: a importância para o turismo do terceiro mundo. São Paulo: Rocca, 2003.

ALVES, J. N; MORAES, J.L. M. de.; QUATRIN, D. R. Os fatores competitivos das indústrias de pedras preciosas: um multicaso no interior do Rio Grande do Sul. Universidade Federal de Santa Maria – Rio Grande do Sul. In: SIMPOI, 2012. São Paulo **Anais Eletrônicos...** São Paulo, 2012. Disponível em: <www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/.../E2012_T00432_PCN42828>. Acesso em: 15 fev. 2013.

AMORIM, C. G. Redes interorganizacionais e captação de eventos. In: BAHL, Miguel (Org.). **Eventos**: a importância para o turismo do terceiro mundo. São Paulo: Rocca, 2003.

ANDERSEN, A. **Economic impact study of the Sydney 2000 Olympic Games**: Australia: CREA: Centre for Regional Economic Analysis ; University of Tasmania, 1999.

ANGELO, F. D.; BRUSADIN, L. B. Interfaces dos serviços hoteleiros de Ouro Preto-MG. **Revista Anagrama.** Revista Científica Interdisciplinar da Graduação – USP – SP, ano 4, ed. 1. set.-nov. 2010. Disponível em: <www.revistas.univerciencia.org/index.php/anagrama/article/.../6544>. Acesso em: 28 jul. 2012.

AZAMBUJA, M. S.; PEREIRA, B. M. Melhorando as relações entre empresas de eventos e hotéis. In: BAHL, Miguel (Org.). **Eventos**: a importância para o turismo do terceiro mundo. São Paulo: Rocca, 2003.

BAADE, R. A., ; MATHESON, V. A. The quest for the Cup: Assessing the economic impact of the World Cup. **Regional Studies***,* v.38, p.343-354, 2004.

BAHIATURSA. Empresa de Turismo da Bahia S.A. Disponível em: http:<//www.bahiatursa.ba.gov.br/>. Acesso em: 8 mar. 2013

BAHL, M. **Eventos:** a importância para o turismo do terceiro milênio. São Paulo: Rocca, 2003.

BARRETTO, M. **Manual de iniciação ao estudo do turismo.** São Paulo: Papirus, 1999.

BARRETTO, M; BURGOS, R. **Turismo, políticas públicas e relações internacionais.** Rio de Janeiro: Papirus, 2003.

BATTAN, C. The Beijing Olympics by the numbers. [S.l]: Dollars & Sense, 2008.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. 4.ed. São Paulo: SENAC, 2001.

BENI, M. C. **Globalização do turismo**. São Paulo: Aleph, 2003.

BLAKE, A. **The economic impact of 2012 London Olympics.** 2005. Disponível em: <http://utsescholarship.lib.uts.edu.au/dspace/bitstream/handle/2100/994/Impact 2005_5.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2012.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Lei Geral do Turismo n.º 11.771/08, de 17 de setembro de 2008**. **Dispõe sobre a Política Nacional de Turismo.** Disponível em: <www.turismo.gov.br/.../lei_11771_08_17_setembro_2008.pdf>. Acesso em: 22 set. 2012.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Cadastur.** Disponível em: <http://www.cadastur.turismo.gov.br/cadastur/ComoCadastrar.mtur>. Acesso em: 12 jun. 2012.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Proposta estratégica de organização turística:** Copa do Mundo de 2014 Brasil. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/publicacoes/cadernos_publicacoes/04propostas.html>. Acesso em: 5 jun. 2012.

CARMONA**,** V. C; SERRA, B. P. de C. Competitividade no turismo: um estudo da produção científica internacional. In: SEMEAD, 15., 2012. São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo, 2012. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/semead/15semead/resultado/.../276.pdf>. Acesso em: 8 jan. 2013.

CASTELLI, G. **Gestão Hoteleira**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CLASSIFICAÇÃO dos meios de hospedagem. **Revista Hotéis**, jan. 2012. Disponível em: <http://www.revistahoteis.com.br/materias/7-Especial/9959-TripAdvisor-ou-SBClass-qual-e-a-melhor-classificacao-de-um-hotel>. Acesso em: 26 jul. 2012.

CROMPTON, J. L. Economic impact analysis of sports facilities and events: Eleven sources of misapplication. **Journal of Sport Management***,* n. 9, p.14-35, 1995.

CONRADY & M. B. (Ed.).**Trends and issues in global tourism.** Berlin, Heidelberg: Springer, 2007.

COPA do Mundo 2014. Disponível em: <http://www.copa2014.gov.br/pt-br/arena/salvador>. Acesso em: 19 set. 2012.

CORDEIRO, A. da C; GUIMARÃES, M. da G. V. Análise Comparativa de negócios, segundo as estratégias de Sun Tzu e Michael Porter. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO, 9., 2012. São Paulo. **Anais eletrônicos...**. São Paulo: CONVIBRA, 2012. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3465.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2013

CYPRIANO, P; GÂNDARA, J. M. G. Renovação hoteleira em Salvador: estratégias de diversificação, inovação e competitividade. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL RENOVAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS CONSOLIDADOS DO LITORAL: COMUNICAÇÃO. 2011. **Anais eletrônicos...** Universidad de Alicante. Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas, 2011.. Disponível em: <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/20819>. Acesso em: 6 maio 2012.

DA COSTA, L. ; MIRAYAGA, A. **Estado da arte do conhecimento sobre legados e megaeventos esportivos no exterior e no Brasil.** Legados dos megaeventos esportivos. Brasília: Ministério dos Esportes, 2008. Disponível em: <www.esporte.gov.br/.../esporteLazer/.../AF_publicacao_rede_cedes_>. Acesso em: 20 dez. 2012.

DE LA TORRE, O. **El turismo:** fenómeno social. México: Fondo de Cultura Económica, 1992.

DENCKER, A. de F. M.; BENO, Marielys S. **Hospitalidade:** cenários e oportunidades. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

DIAS, R. **Planejamento do turismo:** política e desenvolvimento do turismo no Brasil. São Paulo: Atlas, 2003.

DIAS, R. ; VIEIRA FILHO, N. A. (Org.). **Hotelaria e turismo**: elementos de gestão e competitividade. Campinas, SP: Alínea, 2006.

DOMARESKI, T. C. **A competitividade das destinações turísticas**: o caso de Foz do Iguaçu (PR), Brasil. 2011. Dissertação (Mestrado)- Programa de Mestrado Stricto Sensu em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí – Univali. Centro de Ciências Sociais Aplicadas – Comunicação Turismo e Lazer. Campus Balneário de Camboriú- Santa Catarina, 2011.

FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil:** desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FIFA – FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION. Disponível em: <http://pt.fifa.com/worldcup/index.html>. Acesso em: 10 jun. 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HOCAYEN-DA-SILVA, A. J. **Mudanças estratégicas na perspectiva de uma abordagem integradora:** um estudo de casos múltiplos no setor hoteleiro em Curitiba. 2007. Dissertação (Mestrado)- Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração. Universidade Federal do Paraná, 2007.

HOCAYEN-DA-SILVA, A. J; TEIXEIRA, R. M. Hotelaria e Adaptação Estratégica: Estudo Comparativo de Casos. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 8., 2011. São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: CONVIBRA. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3465.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2012.

HOWARD, D. R. ; CROMPTON, J. L. (2004). **Financing sport.** 2. ed. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

HOTÉIS. **Revista hotéis,** ed. 106, jan. 2012**.** Disponível em: <http://www.revistahoteis.com.br/ edição 106 de 24/01/2012> Acesso em: 1 mar. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Populacional 2013**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br> Acesso em: 12 abr. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Dados populacionais da Cidade de Salvador**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: 29 out. 2012.

KANG, Y. S. ; PERDUE, R. Long-term impacts of a mega-event on international tourism to the host country: a conceptual model and the case of the 1988 Seoul Olympics. In: UYSAL, M. (Ed.). **Global tourism behaviour.** New York, NY: International Business Press, 1994.

ITO, S. K. M.; COUTINHO, H. R. M. Marketing turístico: museu de numismática Bernardo Ramos. **Revista Eletrônica Aboré**¸ Manaus, ano 4, n. 4, dez. 2010. Disponível em: <http://www.revistas.uea.edu.br/old/abore/artigos/artigos_4/48.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2012.

KIM,B.Y.; OH, H. How do hotel firms obtain a competitive advantage? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Bradford, v.16, n.1, p.65-71, jan./feb. 2004.

LANCI, G. **Identidade cultural e turismo em Salvador:** construindo a imagem da cidade. São Paulo: Aleph, 2004. Disponível em: <http://vitruvius.es/revistas/read/arquitextos/11.128/3687/pt>. Acesso em: 10 mar. 2013.

LICKORISH, L. J.; JENKINS, C. **Uma intruducción al turismo.** Madrid: Sintesis, 1997.

LIU, J. C., S. P. J.; VAR, T. Resident perception of the environmental impacts of tourism. **Annals of Tourism Research,** 1987 - 14(1), 17-37.

MAGRETTA, J. **Entendendo Michael Porter**: o grupo essencial da competitividade e estratégia. Tradução: Carlos Szlak. São Paulo: HSM, 2012.

MATCH SERVICES AG. Disponível em: <http://www.match-ag.com> Acesso em: 10 mar. 2012.

MOLINA, S. **Turismo:** metodologia e planejamento. Bauru, SP: Edusc, 2005.

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

NASCIMENTO, L. E. S; CRUZ, L. S. da S. A; OLIVEIRA R. F. de. **Polícia Militar da Bahia:** visão e participação. 2009. Monografia (Especialização). Gestão de Segurança Pública, RENAESP, PROGESP, UFBA. Salvador, 2009. Disponível em: <www.twiki.ufba.br/twiki/bin/viewfile/PROGESP/Formacao2?rev=....> Acesso em: 10 jun. 2012.

OLYMPIC ORGANIZING COMMITTEE. Economic Research Associates. **Community Economic Impact of the 1984 Olympic Games in Los Angeles and Southern California**. Los Angeles, 1984

PAIVA I. et al. Competitividade em pequenos hotéis em Belo Horizonte. In: DIAS, R; VIEIRA FILHO, N. A. (Orgs). **Hotelaria e turismo**: elementos de gestão e competitividade. Campinas, SP: Alínea, 2006.

PEREIRA, F. F.; COUTINHO, H. R. M. Hotelaria: da era antiga aos dias atuais. **Revista Eletrônica Aboré**¸ Manaus, ano, 3, n. 3, nov. 2007. Disponível em: http://www.revistas.uea.edu.br/old/abore/artigos/artigos_3/Francisca%20Felix%20Pereira.pdf. Acesso em: 29 mar. 2012.

PETROCCHI, M. **Gestão de pólos turísticos**. São Paulo: Futura, 2001.

PETROCCHI, M. **Hotelaria:** planejamento e gestão. São Paulo: Futura, 2002.

PETROCCHI, M. **Turismo:** planejamento e gestão. São Paulo: Futura, 2002.

PIRES, M. J. **Raízes do turismo no Brasil.** Barueri, SP: Manole, 2002.

PORTAL da Copa. Disponível em: <http://www.copa2014.gov.br/pt-br/noticia/confira-os-horarios-dos-jogos-em-cada-uma-das-12-cidades-sedes>. Acesso em: 18 fev. 2013.

PORTER, M. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

PORTER, M. **Vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. **Competição:** estratégias competitivas essenciais**.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PYO, S.; COOK, R. ; HOWELL, R. L. Summer Olympic tourist market: Learning from the past. **Tourism Management**, n.9, p.137-144, 1998.

POTENCIAL da Bahia. **Revista do Fornecedor**, ano I, n. 4. Disponível em: <www.revistadofornecedor.com.br>. Acesso em: 22 fev. 2013.

QUARTUCCI J. P; TEIXEIRA, F. L.C. **Análise da competitividade do *cluster* de fertilizantes da Região Metropolitana de Salvador.** 2008. Disponível em: <http://www.desenbahia.ba.gov.br/uploads/2508201111209687_Cap8.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2013.

QUEIROZ, L. M. A, de. **Turismo na Bahia**: estratégias para o desenvolvimento. Salvador: Secretaria de Cultura e Turismo, 2002.

REDE hoteleira em Salvador. Disponível em: Secopa http://www.secopa.ba.gov.br/pt-br/noticias/quatorze-hoteis-serao-construidos-em-salvador-ate-copa-2014>. Acesso em: 21 fev. 2013.

ROCHA, C. **Grandes eventos esportivos mundiais:** uma comparação para servir de exemplo para o Brasil. Salvador, 2011. (Palestra Agenda Bahia) Disponível em: <http://www.fieb.org.br/Evento/44/Agenda-Bahia-2011--Tema-Turismo-foco-na-Copa-2014>.Acesso em: 26 abr. 2012.

ROCHE, M. **Mega events modernity:** olimpics and export in the growth of global culture routledge. London: [s.n.], 2000.

ROQUE, L. M. **Capacidade de mudança e perfil empreendedor como intermediadores estratégicos**. Dissertação (Mestrado em Administração). FUMEC – Faculdade de Ciências Empresariais. Belo Horizonte- MG, 2008.

SECRETARIA ESTADUAL PARA ASSUNTOS DA COPA DO MUNDO DA FIFA - BRASIL 2014 – SECOPA. Disponível em: http://<www.secopa.ba.gov.br>. Acesso em: 16 jan. 2013.

SECRETARIA DE TURISMO DO ESTADO DA BAHIA - SETUR. Disponível em: http://<www.setur.ba.gov.br/>. Acesso em: 22 nov. 2012.

SILVA, A. J. H ; TEIXEIRA, R.M. Em busca de uma abordagem integradora para analisar vantagem competitiva no setor hoteleiro. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional,** ano 4, p. 172-192, 2008.

SILVA, J. da. Gestão da segurança em megaeventos esportivos, 2006. In: DA COSTA, L. (Org.). **Atlas do esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: CONFEF, 2006.

SILVA, G. de S. **Reconstruindo o cotidiano:** ruptura e normalização entre vítimas de violência sexual. 2007. Tese (Doutorado)-Universidade Federal da Bahia - UFBA, 2007.

SOLBERG, H. A., ; Preuss, H. Major sport events and long-term tourism impacts. **Journal of Sport Management**, n. 21, 213-234, 2007.

SPINOLA, C. de A. **Ecoturismo em espaços naturais de proteção integral no Brasil**: o caso do Parque Nacional da Chapada Diamantina, Bahia. 2005. Tese (Doutorado)-Universidade de Barcelona, Faculdade de Geografia e História. Departamento de Geografia Física e Análise Geográfica Regional, Barcelona , 2005.

TRANSPORTE público em Salvador- Bahia. Disponível em: <http://www.detran.ba.gov.br/estatistica/buscaestatistica.php?arquivo=licgertipojan2012.pdf&ano=2012>. Acesso em: 19 set. 2012.

TRANSALVADOR. SUPERINTENDÊNCIA DE TRÂNSITO E TRANSPORTES DO SALVADOR. Disponível em: <http://www.transalvador.salvador.ba.gov.br/>. Acesso em: 15 mar. 2013.

TURISMO internacional no mundo. Disponível. em: <http://<www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/estatisticas_indicadores/downloads_estatisticas/Estatxstica_e_Indicadores_de_turismo_no_Mundo_-_2009_1_3_.pdf>. Acesso em: 7 mar. 2013.

TURISMO faz balanço positivo do Carnaval 2013. Disponível em: http://<www.carnaval.bahia.com.br/noticias/turismo-faz-balanco-positivo-do-carnaval-2013/>. Acesso em: 19 jun. 2013.

TURISMO na Bahia. Wikipédia. Disponível em: http://<pt.wikipedia.org/wiki/Turismo_na_Bahia>. Acesso em: 29 jun. 2013.

VARGAS I; VIEIRA FILHO N; VIEIRA A. Formação profissional e Desenvolvimento das Competências em Hotelaria. In: DIAS, R. ; VIEIRA FILHO, N. A. (Org.). **Hotelaria e Turismo**: elementos de gestão e competitividade. Campinas, SP: Alínea, 2006.

VIEIRA FILHO Q; FERREIRA, M. Empreendedorismo em turismo na era do conhecimento. In: DIAS, R. ; VIEIRA FILHO, N. A. (Org.). **Hotelaria e Turismo**: elementos de gestão e competitividade. Campinas, SP: Alínea, 2006.

WOOD JR T. CALDAS, M. P. Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. **RAE - Revista de Administração de Empresas,** v. 47, n. 3, jul.-set. 2007. Disponível em: <http://rae.fgv.br/rae/vol47-num3-2007/empresas-brasileiras-desafio-competitividade>. Acesso em: 12 abr. 2012.

WATT. D. C. **Gestão de eventos em lazer e turismo.** Tradução: Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Brokman, 2004.

APÊNDICE A – Modelo de Questionário utilizado na pesquisa

Prezado(a) Senhor(a),

Meu nome é Rita Lordêlo, sou diretora de uma agência de viagens em Salvador credenciada na ABAV e aluna do programa Mestrado em Desenvolvimento Regional e Urbano, oferecido pela Universidade Salvador (UNIFACS).Por meio desse questionário de pesquisa solicito a sua colaboração em responder as perguntas para poder concluir meu projeto de dissertação com o titulo: **A Copa de 2014 e suas implicações para a competitividade da Hotelaria de Salvador**

Desde já deixo aqui meus sinceros agradecimentos.E em breve entrarei em contato para apresentar os resultados obtidos.
RITA LORDÊLO ritalordelo@bahiamagica.com.br

Questionário
Informações Gerais:

1)Nome do Hotel:_____

2) Cargo do entrevistado:_____

3) Como você enquadra o meio de hospedagem?
( ) De Turismo ( ) De eventos ( ) Outros
a) Outros, quais?

4) Taxa média de ocupação de 2010 e 2011:

5) Mês de maior procura e respectiva taxa de ocupação:

6) Meses de menor procura e respectiva taxa de ocupação:
7) Perfil do hóspede %: (%) Nacional (%) Internacional

Gestão de Pessoas:

8) Nº de funcionários:
Cargos de gerência ( )
Cargos operacionais ( )

9) Quantos funcionários falam outros idiomas?
01 idioma ( ) %
02 idiomas ( ) %
Mais de 02 idiomas ( ) %

10) Há um programa de melhoria na capacitação dos funcionários?
( ) Não
( ) Sim, que tipo de capacitação é realizada?

a) O hotel custeia os treinamentos

b) O hotel não custeia treinamentos, porém libera o funcionário durante sua jornada de trabalho

11) Há capacitação de funcionários, especialmente realizada, para realização de eventos? Se sim, que tipo de capacitação é realizada?

12) Como avalia os esforços públicos, na disponibilização e fomento dos programas de treinamento visando a melhoria da mão-de-obra?

Estratégia

13) Quais são as estratégias adotadas pelo hotel para conseguir minimizar os impactos da sazonalidade?

14) Os eventos realizados na cidade de Salvador são significativos para a ocupação do hotel?
( ) Não
( ) Sim

a) Quais seriam os eventos mais significativos?

b) Qual a taxa de ocupação?

15) Que tipo de serviço, comparado aos seus principais concorrentes, o hotel oferece como diferencial a seus clientes?

16) Quais os serviços que são disponibilizados para o hóspede?

17) Quais as principais ações realizadas pelo hotel para captação de clientes?

18) Realizam pesquisa de satisfação do cliente? De que forma?

19) Há alteração na dinâmica de funcionamento destes estabelecimentos durante a realização de eventos? Se sim, quais:
(contratação de funcionários temporários, mudança dos horários estabelecidos para café, *check in* ou *Check out* , estruturas físicas do hotel, avisos em língua estrangeira diferente da língua inglesa, etc)

20) Na sua opinião como avalia o setor hoteleiro de Salvador em relação a competitividade?

Qualidade

21) O Hotel possui alguma certificação?
Se positivo ,qual?
Se negativo, porque?

22) Como avalia o sistema de classificação dos meios de hospedagem oficializado pelo Mtur (2002)?

Tecnologia

23) E quanto a tecnologia? É disponibilizada de que forma?

( ) conexão a internet/computador do hotel ( ) internet Wi-fi
( ) conexão a internet/apartamento

24) O hotel utiliza a internet para divulgação?
( ) Página na WEB
( ) Programa de gestão da qualidade inserido na página, facebook e twitter (pesquisa da satisfação do cliente)
( ) Reservas na página

A Copa do Mundo 2014:

25) Acredita que a Copa das Confederações e a Copa do mundo 2014 serão eventos significativo para o hotel se comparado aos outros eventos? Por quê?

26) Quais as estratégias de comunicação – Tecnologia da informação, utilizadas para captar esse público?

27) Quais as suas expectativas quanto aos principais pontos positivos que poderão ser trazidos pela Copa 2014 ao hotel e seus funcionários? E os negativos?

28) Quais serão as principais dificuldades esperadas pelo hotel para atender esse público?

29) Há qualificação de funcionários, especialmente realizada, para atendimentos do hospede na Copa do mundo 2014? Se sim, que tipo de capacitação está sendo ou será realizada?

30) Como avalia os esforços públicos, na disponibilização e fomento dos programas de treinamento visando a melhoria da mão-de-obra?
a) Participa de algum programa de treinamento para a Copa de 2014? Se sim, qual?

31) Em valores, quais os investimentos que o hotel pretende realizar para a Copa 2014? Existindo os investimentos, utilizará as linhas de crédito oferecidas pelo governo?

a) Pretende realizar alguma ampliação?
b) Pretende ampliar a capacidade de UHS, em qual percentual?

32) Na sua visão qual o legado que esse megaevento deixará para Salvador? Qual o legado, na hotelaria, que esse evento pode trazer?

33) Em relação à competitividade no setor hoteleiro, qual a sua expectativa para o período após os eventos tratados?

ANEXO A – Cadastro dos hotéis de Salvador utilizado na pesquisa

Fonte: Mtur- Novembro/2010

HOTÉIS	ENDEREÇO	TELEFONE	UH
ABSOLUTTE HOTEL	AV. MANOEL DIAS DA SILVA, 2407 - PITUBA	(0071) 3346-3387	29
ALAH MAR HOTEL	AVENIDA OTAVIO MANGABEIRA, 3587 - ARMAÇÃO	(0071) 3343-6007	57
ALBERGUE BAHIA	RUA PORTAS DO CARMO, S/N - PELOURINHO	(0071) 3321-0700	2
ALBERGUE BARRA	RUA ARTUR NEIVA, 04 - BARRA	(0071) 3245-2600	11
ALBERGUE DA JUVENTUDE DO PELÔ	RUA RIBEIRO DOS SANTOS, 05 - SANTO ANTONIO	(0071) 3242-8061	8
ALBERGUE DO PORTO	RUA BARÃO DE SERGY, 197 - BARRA	(0071) 3264-3200	16
ALBERGUE DOS ANJOS	RUA GREGÓRIO DE MATOS, 15 - PELOURINHO	(0071) 3322-7486	6
ALBERGUE HOSTEL SÃO JORGE	RUA DAS PORTAS DO CARMO, 25 - PELOURINHO	(0071) 3266-7092	8
ALBERGUE JARDIM BRASIL	RUA RECIFE, 04 - BARRA	(0071) 3264-9637	10
ALBERGUE PORTO SALVADOR	RUA BARÃO DE ITAPUÃ, 60 - BARRA	(0071) 3267-2754	39
ALBERGUE SOLAR DA JUVENTUDE	RUA RIBEIRO DOS SANTOS, 45/47 - SANTO ANTONIO	(0071) 3326-9205	6
AMARALINA PRAIA HOTEL	AVENIDA OTÁVIO MANGABEIRA, 197 - PITUBA	(0071) 3248-9998	45
AMBAR POUSADA	RUA AFONSO CELSO, 485 - BARRA	(0071) 3264-6956	15
AMÉRICA TOWERS	RUA FREDERICO SIMÕES, 120 - PITUBA	(0071) 3507-2222	150
ANA REGIS FLAT HOUSE	LADEIRA CRUZ DA REDENÇÃO, 659 - BROTAS	(0071) 3452-7488	100
APART HOTEL BONOCÔ	AVENIDA MARIO L. FERREIRA, 402 - OUTROS	(0071) 3381-2403	35
APARTHOTEL FAROL DE ITAPOÃ	AVENIDA DAS DUNAS,166 - ITAPUÃ	(0071) 3285-5214	50
ARAM YAMI HOTEL	RUA DIREITA DE STO. ANTONIO, 132 - SANTO ANTONIO	(0071) 3242-9412	5
ARTHEMIS HOTEL	PRAÇA DA SÉ, 398 - CENTRO	(0071) 3322-0724	15
ATLANTIC TOWERS SALVADOR	AVENIDA OCEANICA, 1545 - ONDINA	(0071) 2203-3000	80
B HOTEL	AVENIDA AMARALINA, 74 - AMARALINA	(0071) 3016-0897	37
BAHIA FLAT	AVENIDA OCEANICA, 239 - BARRA	(0071) 3339-4140	105
BAHIA OTHON PALACE HOTEL	AVENIDA PRESIDENTE VERGAS, 2456 - ONDINA	(0071) 2103-7100	278
BAHIA SOL E MAR HOTEL	AVENIDA OCEÂNICA, 2483 - ONDINA	(0071) 3336-4531	41
BAHIACAFÉ HOTEL	PRAÇA DA SÉ, 22 - CENTRO	(0071) 3322-1266	10
BAHIAMAR HOTEL	RUA JOÃO MENDES DA COSTA FILHO, 125 - ARMAÇÃO	(0071) 3372-2400	128
BARRA APART SERVICE	RUA MARQUES DE CARAVELAS, 237 - BARRA	(0071) 3264-7401	36
BARRA PRAIA HOTEL	RUA ALMIRANTE MARQUES DE LEÃO, 172 - BARRA	(0071) 3264-3407	23
BARRA SUMMER FLAT	AVENIDA PRINCESA ISABEL, 526 - BARRA	(0071) 3264-0152	111
BARRA TURISMO HOTEL	AVENIDA 7 DE SETEMBRO, 3691 - BARRA	(0071) 3264-7433	60
BIG STAR HOTEL	RUA NILO PEÇANHA, 31 - CALÇADA	(0071) 3313-4712	64
BLUE TREE TOWERS	MORRO DO CONSELHO, 505 - RIO VERMELHO	(0071) 3841-7444	200
CASA DA VITÓRIA POUSADA	RUA ALOÍSIO DE CARVALHO, 95 - VITÓRIA	(0071) 3013-2016	7
CASA DO INDIO ASA BRANCA	LADEIRA DO CARMO, 30 - SANTO ANTONIO	(0071) 9976-2399	5
CASA VILA BELA POUSADA	RUA DO CARMO, 64 - SANTO ANTONIO	(0071) 3243-0909	8
CATUSSABA BUSSINESS HOTEL	RUA DILSON JATHAY FONSECA, 105 - STELLA MARES	(0071) 3418-9000	133
CATUSSABA RESORT HOTEL	ALAMEDA PRAIA DE GUARITÁ, 101 - STELLA MARES	(0071) 3374-8000	256
CHALÉS AABB	RUA DEP. PAULO JACKSON, 869 - PIATÃ	(0071) 2106-8257	25
CHARME HOTEL	RUA CÔNEGO PEREIRA, 43-SETE PORTAS - OUTROS	(0071) 8164-3947	12

COLONIAL CHILE HOTEL	RUA CHILE, 07 - CENTRO	(0071) 3321-0245	25
CONVENTO DO CARMO HOTEL	RUA DO CARMO, 1- SANTO ANTONIO	(0071) 3327-8400	79
CORSÁRIO PRAIA HOTEL	RUA ORLANDO MOSCOSO, 8 A - BOCA DO RIO	(0071) 3462-3694	32
CTL	RUA ALVES RIBEIRO, S/N - ITAPUÃ	(0071) 3374-9037	70
DIAMANTE HOTEL	RUA DA INDEPENDENCIA, 12 - PARIPE - OUTROS	(0071) 3397-7418	41
DILMAR POUSADA	AVENIDA VISCONDE DE ITABORAÍ, 02 - AMARALINA	(0071) 3346-7573	15
DUBAI HOTEL	TRAVESSA TEIXEIRA BARROS, 17 - BROTAS	(0071) -	38
DUDA HOSTEL	RUA DO CARMO, 15 - SANTO ANTONIO	(0071) 3241-1703	4
ESPAÇO CULTURAL DOM BOSCO	RUA STO. ANTONIO DE PÁDUA, 01 - SÃO MARCOS	(0071) 3366-6358	20
EXPRESS HOTEL	RUA PROF. MILTON C. DE BRITO, 69 - PITUBA	(0071) 3341-2117	42
FAROL BARRA FLAT HOTEL	AVENIDA OCEÂNICA, 409 - BARRA	(0071) 3339-0000	80
FASCINIO HOTEL	LADEIRA DE SANTANA, 113 - CENTRO	(0071) 3321-6731	33
FIESTA BAHIA HOTEL	AVENIDA ANTONIO C. MAGALHÃES, 711 - PITUBA	(0071) 3352-0000	244
FLAT SOLAR DA GAMBOA	RUA GAMBOA DE CIMA, 236 - CENTRO	(0071) 3337-1303	11
GOLDEN PARK HOTEL	AVENIDA MANOEL DIAS DA SILVA, 979 - PITUBA	(0071) 2201-5622	116
GRAÇA APART SERVICE	RUA HUMBERTO DE CAMPOS, 49 - GRAÇA	(0071) 3336-2235	40
GRAN HOTEL STELLA MARES	PRAÇA STELLA MARES, 200 - STELLA MARES	(0071) 3413-0000	334
GRANDE HOTEL DA BARRA	AVENIDA 7 DE SETEMBRO, 3564 - BARRA	(0071) 2106-8600	116
HOLIDAY INN SALVADOR	RUA DR. AUGUSTO L. PONTES, 1207 - ARMAÇÃO	(0071) 4009-4461	250
HOSTEL COBREU	LADEIRA DO CARMO, 22 - SANTO ANTONIO	(0071) 3117-1401	5
HOSTEL GALERIA 13	RUA DA ORDEM TERCEIRA, 23 - PELOURINHO	(0071) 3266-5609	5
HOTEL 3º MILENIUM	AVENIDA BARROS REIS, 1607 - OUTROS	(0071) 3233-6243	25
HOTEL A CASA DAS PORTAS VELHAS	LARGO DA PALMA, 06 - NAZARÉ	(0071) 3324-8400	15
HOTEL ABAETÉ	LADEIRA DO ABAETÉ, 17 - ITAPUÃ	(0071) 3285-0200	31
HOTEL ALBERGUE DA AMIZADE	RUA ALFREDO DE BRITO, 28 - PELOURINHO	(0071) 3322-0335	4
HOTEL ALFAMA	TRAVESSA PINTO, S/N - PERNAMBUES	(0071) 3431-3605	54
HOTEL ALIANÇA	RUA DO HIPODROMO, 35 - PERNAMBUES	(0071) 3431-2340	40
HOTEL AMOR	AVENIDA DORIVAL CAYMI, 635 - ITAPUÃ	(0071) 3249-9644	13
HOTEL AMORES	AVENIDA BARROS REIS, 630 - OUTROS	(0071) 3381-6213	26
HOTEL AQUIDABÃ	RUA J. J. SEABRA, 430-SETE PORTAS - OUTROS	(0071) 3242-1052	23
HOTEL ATLÂNTICO	AVENIDA OTÁVIO MANGABEIRA, 3319 - ARMAÇÃO	(0071) 3343-6166	49
HOTEL BAHIA DO SOL	AVENIDA SETE DE SETEMBRO, 2009 - VITÓRIA	(0071) 3338-8800	91
HOTEL BAHIA PARK	PRAÇA AUGUSTO SEVERO, S/N - RIO VERMELHO	(0071) 3334-3332	51
HOTEL BARRA MAR	AVENIDA 7 DE SETEMBRO, 3793 - BARRA	(0071) 3264-9722	39
HOTEL BAYONA	RUA DORIVAL CAYMI, 46 - ITAPUÃ	(0071) 3375-6762	20
HOTEL BEIJA FLOR	RUA DO TIRA CHAPÉU, 16 - CENTRO	(0071) 3321-8550	36
HOTEL BEIJO	AVENIDA BAIRRO REIS, S/N - OUTROS	(0071) 3382-9233	23
HOTEL BELLO	TRAVESSA PINTO, 87 - PERNAMBUES	(0071) 3431-1785	32
HOTEL BIS	TRAVESSA PINTO, 50 - PERNAMBUES	(0071) 3432-1324	18
HOTEL BOA VIAGEM	AVENIDA LUIS VANA FILHO, 28 - PERNAMBUES	(0071) 8232-3615	20
HOTEL BOM GOSTO	RUA NILO PEÇANHA, S/N - CALÇADA	(0071) 3313-5751	48
HOTEL BR	AVENIDA BARROS REIS, 328 - OUTROS	(0071) 3244-4154	14
HOTEL CAMPO GRANDE	RUA VISC. DE SÃO LOURENÇO, 50 - CENTRO	(0071) 3323-3011	30
HOTEL CANTO DO AMOR	RUA VISCONDE DE OURO PRETO, 03 - CENTRO	(0071) 3243-0542	10
HOTEL CAPRI	PRAÇA INOCÊNCIO GALVÃO, 33 - CENTRO	(0071) 3321-7515	52

HOTEL CARÍCIA	RUA CLEMENTE MARIANI, 258 - BOCA DO RIO	(0071) 3231-0738	40
HOTEL CASA DO AMARELINDO	RUA DAS PORTAS DO CARMO, 06 - PELOURINHO	(0071) 3266-8550	10
HOTEL CASABLANCA	RUA ARISTIDES MILTON, 15-BARROQUINHA - CENTRO	(0071) 3231-8162	71
HOTEL CATHARINA PARAGUAÇU	RUA JOÃO GOMES, 128 - RIO VERMELHO	(0071) 3334-0089	31
HOTEL CLICK	RUA JOGO DO CARNEIRO, 9 - NAZARÉ	(0071) 3326-6701	17
HOTEL COCOON & LOUNGE	RUA HACKEL JOSÉ DE ALMEIDA, 238 - PIATÃ	(0071) 3368-8100	27
HOTEL COLONIAL	RUA DEMOCRATA, 31 - CENTRO	(0071) 3322-7412	19
HOTEL CORES DO MAR	AVENIDA OTAVIO MANGABEIRA, 9311 - PATAMARES	(0071) 3363-5566	30
HOTEL CORSÁRIO	AVENIDA OTÁVIO MANGABEIRA, 7549 - PIATÃ	(0071) 3461-0939	28
HOTEL CRISTAL	ESTRADA COQUEIRO GRANDE, 08 - CAJAZEIRAS	(0071) 3305-7810	14
HOTEL CUPIDO	AVENIDA BARROS REIS, 452 - OUTROS	(0071) 9905-5459	28
HOTEL DAYTONA	AVENIDA SAN MARTIN, 443 - OUTROS	(0071) 3389-7524	11
HOTEL DE TRANSITO DE AMARALINA	AVENIDA AMARALINA, S/N - AMARALINA	(0071) 3248-7425	25
HOTEL DE TRANSITO DE OFICIAIS	RUA RIO DE JANEIRO, S/N - PITUBA	(0071) 3240-2755	16
HOTEL DESEJO	AVENIDA SAN MARTINS, S/N - OUTROS	(0071) 3233-4100	12
HOTEL DEVILLE SALVADOR	RUA PASSÁRGADA - ITAPUÃ	(0071) 3374-8500	206
HOTEL DIAMANTE	RUA HELIO MACHADO, 17 - BOCA DO RIO	(0071) 3231-5544	33
HOTEL DIAMANTE	RUA DA INDEPENDÊNCIA, 12 - NAZARÉ	(0071) 3397-418	41
HOTEL DO FORTE	RUA VISCONDE DE SÃO LOURENÇO - CENTRO	(0071) 3329-4080	34
HOTEL DO PELÔ	RUA DA FONTE DO DESETERRO, 16 - PELOURINHO	(0071) 3321-9532	25
HOTEL DOÇURA	RUA NILO PEÇANHA, 52 - CALÇADA	(0071) 3314-4700	15
HOTEL DOM JUAN	RUA RUY BARBOSA, 9 - CENTRO	(0071) 3321-4793	30
HOTEL DOM PASSOS	AVENIDA JOANA ANGÉLICA, 93 - NAZARÉ	(0071) 3321-8233	40
HOTEL ELLOS	RUA GABRIEL SOARES, 44 - CENTRO	(0071) 3321-4639	10
HOTEL EROS	AVENIDA BARROS REIS, 58 - OUTROS	(0071) 3382-9816	17
HOTEL ESPANHA	AVENIDA DORIVAL CAYME, 13 - SÃO CRISTOVÃO	9	18
HOTEL ESTAÇÃO	RUA ARTUR CATRAMBI, 11 - CALÇADA	(0071) 3313-0134	24
HOTEL ESTEVEZ	RUA BARÃO DE COTEJIPE, 05 - CALÇADA	(0071) 3313-6047	20
HOTEL ESTRÊLA DO SILVA	AVENIDA BARROS REIS, 216 - OUTROS	(0071) 3381-1854	6
HOTEL EUROPA	RUA GENEBALDO FIGUEREDO, 53 - ITAPUÃ	(0071) 3375-9344	20
HOTEL EXTASY	AVENIDA SAN MARTINS, 444 - OUTROS	(0071) 3389-8072	34
HOTEL EXTASY	AVENIDA DOM JOÃO VI, 18 - BROTAS	(0071) 3233-2744	68
HOTEL EXTASY	ESTRADA DAS BARREIRAS, 516-CABULA - OUTROS	(0071) 3387-0373	58
HOTEL EXTASY	ESTRADA DO COQUEIRO GRANDE, 2005 - CAJAZEIRAS	(0071) 3350-7856	40
HOTEL FÊNIX	RUA CARLOS GOMES, 109 - CENTRO	(0071) 3322-2427	21
HOTEL FIXAÇÃO	AVENIDA HILDA, 45 - PERNAMBUES	(0071) 3431-1833	12
HOTEL FRANÇA	RUA VISCONDE DO RIO BRANCO, 33 - CENTRO	(0071) 3322-0232	29
HOTEL GIRASSOL	RUA DO GRAVATÁ, 20 - ITAPUÃ	(0071) 3285-6348	13
HOTEL GLAMOUR	RUA SIQUEIRA CAMPOS, 57 - BARBALHO	(0071) 3243-9866	34
HOTEL GLOBO	AVENIDA SETE DE SETEMBRO, 1133 - CENTRO	(0071) 3329-3880	65
HOTEL GOLF	RUA LUCIANO GOMES, 01 - CAJAZEIRAS	(0071) 3391-0685	48
HOTEL GRACIOSA	RUA GENEBALDO FIGUEREDO, 321 - ITAPUÃ	(0071) 3286-6666	26
HOTEL GRANADA	AVENIDA SETE DE SETEMBRO, 101- CENTRO	(0071) 3329-5228	30
HOTEL GUEDES	RUA BARÃO DE COTEJIPE, 22 - CALÇADA	10	20
HOTEL HALLEY	RUA DAS HORTAS, 93-BARROQUINHA - CENTRO	(0071) 3241-5972	26

HOTEL IBIS	RUA FONTE DE BOI, 215 - RIO VERMELHO	(0071) 3330-8301	252
HOTEL IBIZA	RUA DO BISPO, 06 A 08 - CENTRO	(0071) 3322-6929	20
HOTEL IGUANA	RUA TEODORO SAMPAIO, 15 - CENTRO	(0071) 3328-5630	19
HOTEL ILHEUS	LADEIRA DA PRAÇA, 04 - CENTRO	(0071) 3322-7240	15
HOTEL IMPERIAL	AVENIDA SETE DE SETEMBRO, 751 - CENTRO	(0071) 3229-1919	53
HOTEL ITAPOAN PRAIA	RUA DIAS GOMES, 04 - ITAPUÃ	(0071) 3375-5227	50
HOTEL JAGUARIBE PRAIA	AVENIDA OTAVIO MANGABEIRA, 10601 - PIATÃ	(0071) 3367-2581	30
HOTEL JOIA DO VALE	AVENIDA VALE DO TORORÓ, 56 - NAZARÉ	(0071) 3266-0489	34
HOTEL LAS VEGAS	RUA JAQUEIRA DO UNHÃO, 07 - CENTRO	(0071) 3321-9793	48
HOTEL LEISURE & BEACH	RUA CAPITÃO MELO, Qd H Lt 01 - STELLA MARES	(0071) 3374-5453	20
HOTEL LIBERDADE	RUA LIMA E SILVA, 208 - LIBERDADE	(0071) 3243-8104	16
HOTEL LIBIDUS	RUA GAMBOA DE CIMA, 61 - CENTRO	(0071) 3336-7813	20
HOTEL LITORÂNEO	AVENIDA OTAVIO MANGABEIRA, 55 - BOCA DO RIO	(0071) 3363-0011	27
HOTEL LORD'S	AVENIDA LUIS VIANA FILHO, 199 - PERNAMBUES	(0071) 3231-1325	26
HOTEL LOVE IN BAHIA	RUA COQUEIRO DA PIEDADE, 13 - CENTRO	(0071) 3324-2807	24
HOTEL LOVE STORY	RUA NOVA DE S. BENTO, 146 - CENTRO	(0071) 3321-9453	130
HOTEL LUNA	AVENIDA ULISSES GUIMARÃES, 500-T. NEVES - OUTROS	(0071) 3306-1289	27
HOTEL MALIBU	ESTRADA VELHA DE CAMPINAS/PIRAJÁ - OUTROS	(0071) 3245-7184	72
HOTEL MARAGOJIPE	RUA BAHIA, 169-T. NEVES - OUTROS	(0071) 3230-9024	18
HOTEL MARES	AVENIDA FERNANDES DA CUNHA, 78 - OUTROS	(0071) 3314-3121	44
HOTEL MARIDINA	AVENIDA SETE DE SETEMBRO, 27- CENTRO	(0071) 3242-7176	15
HOTEL MAX	RUA NLO PEÇANHA, 53 - CALÇADA	(0713) 3151-197	18
HOTEL MERCES	RUA DO SODRÉ, 454 - CENTRO	(0071) 3321-9053	17
HOTEL MERCURE	RUA FONTE DO BOI, 215 - RIO VERMELHO	(0071) 3330-8200	175
HOTEL MERIDIONAL	RUA DO PARAÍSO, 339 - NAZARÉ	(0071) 3321-7514	13
HOTEL MIAMI	AVENIDA MONTEIRO, 76-LARGO DO TANQUE - OUTROS	(0071) 3389-6206	24
HOTEL MILENIUM	AVENIDA HILDA, 176 - PERNAMBUES	(0071) 3431-2173	44
HOTEL MILENIUM	TRAVESSA DO HIPÓDROMO, 16 - PERNAMBUES	(0071) 3431-4615	32
HOTEL MILENIUM	RUA JOÃO GOMES, 06 - RIO VERMELHO	(0071) 3334-7333	23
HOTEL MILENIUM	LADEIRA DO ABAETÉ, 45 - ITAPUÃ	(0071) 3285-1480	26
HOTEL MILENIUM	AVENIDA PAULO VI, 1805 - PITUBA	(0071) 3359-7726	14
HOTEL MILENIUM	AVENIDA AFRANIO PEIXOTO, 35-PARIPE OUTROS	(0071) 3307-9101	25
HOTEL MILENIUM	CHÁCARA NOGUEIRA, 34 - ÁGUAS CLARA - OUTROS	(0071) 3246-5089	44
HOTEL MINAS	RUA MINAS GERAIS, 544 - PITUBA	(0071) 3240-0972	31
HOTEL MIRAMAR	RUA ARTUR CATRAMBI, 05 - CALÇADA	(0071) 3313-5469	44
HOTEL MIRON	RUA BARÃO DE COTEJIPE, 12 A - CALÇADA	(0071) 3313-4508	51
HOTEL MM	AVENIDA AFRANIO PEIXOTO, 61 - OUTROS	(0071) 3218-3167	16
HOTEL MOMEMT'S	AVENIDA AFRANIO PEIXOTO S/N - OUTROS	(0071) 3397-1222	37
HOTEL MOMENT'S	AVENIDA AFRANIO PEIXOTO - OUTROS	(0071) 4408-3039	24
HOTEL MORENA	TRAVESSA DO HIPODROMO, 54 - PERNAMBUES	(0071) 3431-5186	14
HOTEL NOVA ESPERANÇA	LADEIRA DAS HORTA, 6 - CENTRO		26
HOTEL NOVO PLANO	RUA ARTUR CATRAMBI, 13 - CALÇADA	(0071) 3313-0135	77
HOTEL OCEÂNICO	AVENIDA OTÁVIO MANGABEIRA, 4.099 - ARMAÇÃO	(0071) 3461-7372	57
HOTEL OCEÂNICO	AVENIDA OCEÂNICA, 3033 - ONDINA	(0071) 3237-3630	56

HOTEL OMEGA	AVENIDA SAN MARTIN, 392 - OUTROS	(0071) 3383-4627	20
HOTEL ONDIMAR	AVENIDA PRESIDENTE VARGAS, 1843 - ONDINA	(0071) 3339-8383	24
HOTEL PALMARES	RUA CELICA NOGUEIRA, 70-AGUAS CLARAS - OUTROS	(0071) 3246-5089	45
HOTEL PARADIZE	RUA CONDE DE PORTO ALEGRE, 49 - IAPI OUTROS	(0071) 3388-8188	18
HOTEL PARADIZE	RUA DIRETA DE SÃO CAETANO - OUTROS	(0071) 3207-1345	33
HOTEL PARAISO	AVENIDA ARGOS, 196-BARROS REIS - OUTROS	(0071) 3381-0099	31
HOTEL PARIPE	AVENIDA SÃO LUIS, 07 - OUTROS	(0071) 3408-5354	15
HOTEL PARIS	RUA RUY BARBOSA, 13 - CENTRO	(0071) 3321-3922	33
HOTEL PEDRAS DO SOL	RUA NOVA DE SÃO BENTO, 56 - CENTRO	(0071) 3321-0407	18
HOTEL PELOURINHO	RUA DAS PORTA DO CARMO, 20 - PELOURINHO	(0071) 3322-3939	49
HOTEL PIATÃ PRAIA	RUA DIAS GOMES - PIATÃ	(0071) 3375-9081	14
HOTEL PIRAMIDE	TRAVESSA PINTO, 01 - PERNAMBUES	(0071) 3431-2111	123
HOTEL PIRAMIDE	TRAVESSA PINTO, 80 - PERNAMBUES	(0071) 3431-5702	55
HOTEL PIRÂMIDE	PRAÇA INOCÊNCIO GALVÃO, 67 - CENTRO	(0071) 3321-0233	43
HOTEL PIRÂMIDE	AVENIDA PAULO VI, 1495 - PITUBA	(0071) 3451-2201	58
HOTEL PIRÂMIDE	RUA CAPITÃO DE MELO, LT 03 QD T, - STELLA MARES	(0071) 3374-2068	33
HOTEL PIRÂMIDE	RUA PERNAMBUCO, 161 - PITUBA	(0071) 3344-2829	65
HOTEL PLANETA	RUA ARISTIDES MILTON, 249 - ITAPUÃ	(0071) 3249-5600	25
HOTEL PLENITUDE	RUA BARÃO DE COTEJIPE, 16 - CALÇADA	(0071) 3312-4556	80
HOTEL PONTA VERDE	RUA DO HIPODROMO - PERNAMBUES	(0071) 3431-9809	17
HOTEL PONTO CERTO	RUA BARÃO DE COTEJIPE, 06 - CALÇADA		12
HOTEL POR AMOR	AVENIDA HEITOR DIAS, 176 - OUTROS	(0071) 8176-6940	18
HOTEL PORTAL DA CIDADE	AVENIDA ANTONIO C. MAGALHAES, 4230 - PITUBA	(0071) 3450-1090	46
HOTEL PORTAL DO POLITEAMA	AVENIDA SETE DE SETEMBRO, 1165 - CENTRO	(0071) 3328-1460	55
HOTEL PORTO DA BARRA	AVENIDA 7 DE SETEMBRO, 3783 - BARRA	(0071) 3264-7711	40
HOTEL POUSADA BASTOS	AVENIDA FERNANDES DA CUNHA, 549 - OUTROS	(0071) 3312-9432	15
HOTEL POUSADA DA ORLA	AVENIDA IEMANJÁ, 94 - BOCA DO RIO	(0071) 3371-0240	14
HOTEL POUSADA LUAR DE ITAPUÃ	RUA ARISTIDES MILTON DA SILVEIRA, 516 - ITAPUÃ	(0071) 3375-9333	35
HOTEL POUSADA MAR E SOL	RUA ARTUR A . MACHADO, 258 - ARMAÇÃO	(0071) 3342-9827	28
HOTEL PRAIA DA SEREIA	AVENIDA DORIVAL CAYMI, 14 - ITAPUÃ	(0071) 3285-8100	50
HOTEL PRAIA DOS ARTISTAS	AVENIDA OTAVIO MANGABEIRA, 1232 - BOCA DO RIO	(0071) 3360-1204	25
HOTEL PRAIA DOURADA	RUA ALFREDO DIAS GOMES, 10 - ITAPUÃ	(0071) 3375-5225	27
HOTEL PRAIA PORTO DA BARRA	AVENIDA 7 DE SETEMBRO, 3739 - BARRA	(0071) 3264-7144	21
HOTEL PRAZERES	RUA ANTONIO BAHIA, 31 - CENTRO	(0071) 3266-0422	15
HOTEL PRISMA	RUA DA AJUDA, 12 - CENTRO	(0071) 3241-4788	29
HOTEL QUILOMBO DA BAHIA	RUA PORTAS DO CARMO, 13 - PELOURINHO	(0071) 3322-4371	12
HOTEL RIBEIRA	AVENIDA PORTO DOS MASTROS, 68 - OUTROS	(0071) 3316-9897	32
HOTEL RIO MAR	AVENIDA OTÁVIO MANGABEIRA, 08 - ITAPUÃ	(0071) 3275-1073	20
HOTEL RODOVIARIA	TRAVESSA DO HIPODROMO, 29 - PERNAMBUES	(0071) 3231-1876	17
HOTEL SAMIL	AVENIDA OTAVIO MANGABEIRA, 48 - SÃO CRISTOVÃO	(0071) 3377-1736	14
HOTEL SAN MARCO	RUA ANTONIO S. COELHO, 47 - ARMAÇÃO	(0071) 2107-0077	69
HOTEL SAN MARINO	AVENIDA PRESIDENTE VARGAS, 889 - BARRA	(0071) 2106-0066	62
HOTEL SANTANA	RUA DIRETA, 685-T. NEVES - OUTROS	(0071) 3461-2691	31
HOTEL SANTIAGO	RUA VISC. DE SÃO LOURENÇO, S/N - CENTRO	(0071) 3328-5050	40
HOTEL SÃO JOSÉ	TRAVESSA DO ROSÁRIO, 01 - CENTRO	(0071) 3329-4928	33

HOTEL SÃO LUIZ	AVENIDA SÃO LUIZ, 01-PARIPE - OUTROS	(0071) 3217-6590	16
HOTEL SAVAGE	TRAVESSA PINTO, S/N - PERNAMBUES	(0071) 3231-7600	23
HOTEL SCORPIUS	RUA DO HIPODROMO, 24 - PERNAMBUES	(0071) 3431-1794	19
HOTEL SEDUÇÃO	AVENIDA DORIVAL CAYMI, 588 - ITAPUÃ		18
HOTEL SENHOR DO BONFIM	RUA CONÊGO PEREIRA, 61-SETE PORTAS - OUTROS	(0071) 3244-4161	50
HOTEL SETE PORTAS CONFORT	RUA J. J. SEABRA, 2023-SETE PORTAS - OUTROS	(0071) 3242-5451	14
HOTEL SHARON	RUA AMBROSIO CALMON, 225-PERIPERI OUTROS	(0071) 3408-1570	16
HOTEL SILMAR	RUA DA CASTANHEDA, 08 - NAZARÉ	(0071) 3322-6779	16
HOTEL SOL BAHIA	RUA MANOEL ANTONIO GALVÃO, 1075 - PATAMARES	(0071) 3206-0500	191
HOTEL SOL BRILHANTE	AVENIDA SETE DE SETEMBRO, 3835 - BARRA	(0071) 3264-4248	32
HOTEL SOL DOURADO	AVENIDA MÁRIO LEAL FERREIRA, 1473 - OUTROS	(0071) 3255-0599	24
HOTEL SOLAR DO CARMO	RUA DIREITA DE STO. ANTONIO, 8 - SANTO ANTONIO	(0071) 3332-0644	13
HOTEL SUCCESS	RUA HÉLIO MACHADO, 12 - BOCA DO RIO	(0071) 3230-6051	32
HOTEL SUCCESS	LADEIRA DO HOSPITAL, 3 - NAZARÉ	(0071) 3243-5070	25
HOTEL TAMARINEIRO	RUA RODRIGO DE MENEZES, 63-PAU MIUDO - OUTROS	(0071) 3386-7670	12
HOTEL TREVO	LOTE 01 QUADRA 19, - PERNAMBUES	(0071) 3431-1746	24
HOTEL TROPICANA	RUA OSVALDO GORDILHO, 08 - SÃO CRISTOVÃO	(0071) 3377-9511	22
HOTEL VENUS	RUA HENRIQUE DIAS, 19 -ROMA - OUTROS	(0071) 3312-2718	23
HOTEL VERDE MAR	AVENIDA OTÁVIO MANGABEIRA, 513 - PITUBA	(0071) 3270-4333	100
HOTEL VERONA	RUA CÔNEGO PEREIRA, 17-SETE PORTAS - OUTROS	(0071) 3322-8227	25
HOTEL VILA GALÉ	RUA MORRO DO ESCRAVO MIGUEL, 320 - ONDINA	(0071) 3263-8853	224
HOTEL VILA VELHA	AVENIDA SETE DE SETEMBRO, 1971 - VITÓRIA	(0071) 3336-8722	100
HOTEL VILAMAR	AVENIDA AMARALINA, 111 - AMARALINA	(0071) 3484-2321	84
HOTEL VILLA BAHIA	LARGO DE SÃO FRANCISCO, 18 - PELOURINHO	(0071) 3322-4271	17
HOTEL VILLA ROMANA	RUA PROFESSOR LEMOS DE BRITO, 14 - BARRA	(0071) 3264-6522	49
HOTEL VILLA SANTO ANTONIO	RUA DIREITA DE STO. ANTONIO, 130 - SANTO ANTONIO	(0071) 3226-1270	14
HOTEL VIVA A VIDA	RUA CONÊGO PEREIRA, 05-SETE PORTAS - OUTROS	(0071) 3322-8041	23
HOTEL XAMEGO	RUA NILO PEÇANHA, 53 - CALÇADA	(0071) 3314-6229	25
HOTEL XANDU	AVENIDA FERNANDES VIEIRA, 46 - CALÇADA	(0071) 3212-7638	15
IGUATEMI BUSINESS & FLAT	RUA DA ALFAZEMAS, 761 - PITUBA	(0071) 3210-1300	154
ITAPOÃ PALACE HOTEL	LADEIRA DO ABAETÉ, 02 - ITAPUÃ	(0071) 3375-5519	26
LA VILLA FRANCAISE	RUA RECIFE, 222 - BARRA	(0071) 3245-6008	7
LARANJEIRAS HOSTEL	RUA DA ORDEM TERCEIRA, 13 - PELOURINHO	(0071) 3321-1366	21
LOVE IN BAHIA HOTEL	RUA COQUEIRO DA PIEDADE, 31 - NAZARÉ	(0071) 3329-2809	23
LUX HOTEL	AVENIDA DORIVAL CAYMMI, 131 - ITAPUÃ	(0071) 3285-7684	17
M. B. HOTEL	RUA 22 DE MAIO, 13 - PERNAMBUES	(0071) 3431-9896	10
MALIBU HOTEL	RUA DA CACIMBA, 05 - ITAPUÃ	(0071) 3285-2686	51
MANSÃO VILLA VERDE	RUA DA PALMEIRA, 190 - BARRA	(0071) 9134-6601	7
MAR BRASIL HOTEL	RUA FLAMENGO, 44 - ITAPUÃ	(0071) 3285-5353	63
MAR HOTEL	PRAIA DA PACIÊNCIA, 419 - RIO VERMELHO	(0071) 3335-1000	51
MARAZUL HOTEL	AVENIDA SETE DE SETEMBRO, 3937 - BARRA	(0071) 3264-8200	121
MARISTELLA POUSADA	ALAM. PRAIA DE GUARAPARI, 140 - STELLA MARES	(0071) 3374-9548	19
MONTE PASCOAL PRAIA HOTEL	AVENIDA OCEANICA, 591 - BARRA	(0071) 2103-4000	83
NOSSO HOTEL	LARGO DA BARROQUINHA, 10 - CENTRO	(0071) 3241-2325	37
ONDINA APART HOTEL RESIDENCIA	AVENIDA OCEANICA, 2400 - ONDINA	(0071) 3203-8000	70

PALAIS VERSAILES RESIDENCE SERVICE	RUA CLARIVAL P. VALADADES, 214 - PITUBA	(0071) 3450-0400	88
PATAMARES PRAIA HOTEL	RUA JOSÉ ALGUSTO DE FREITAS, S/N - PATAMARES	(0071) 3462-7072	54
PEDRA DO SAL PRAIA FLAT	RUA VENTO SUL, 64 - ITAPUÃ	(0071) 3364-8000	32
PEDRA QUE RONCA	RUA MANDINGUAÇU, 22 - PIATÃ	(0071) 3249-3249	15
PELÔ POUSADA	RUA GREGÓRIO DE MATOS, 06 - PELOURINHO	(0071) 3321-9566	6
PESTANA BAHIA HOTEL	RUA FONTE DO BOI, 216 - RIO VERMELHO	(0071) 2103-8000	513
PIER SUL APART SERVICE	AVENIDA OCEÂNICA, 3001 - ONDINA	(0071) 3333-6200	91
PITUBA APART HOTEL	RUA PARAÍBA, 250 - PITUBA	(0071) 3344-8700	60
PITUBA PLAZA HOTEL	AVENIDA MANOEL DIAS DA SILVA, 2495 - PITUBA	(0071) 2106-0001	108
PITUBA SOL FLAT	AVENIDA OTÁVIO MANGABEIRA, 815 - PITUBA	(0071) 3444-8400	40
PIZA PLAZA HOTEL	AVENIDA PROF. MANOEL REBEIRO, 1421 - ARMAÇÃO	(0071) 2103-6555	107
PORTO FAROL APART HOTEL	RUA ENG. MILTON DE OLIVEIRA, 134 - BARRA	(0071) 3267-8000	39
PORTOBELLO ONDINA PRAIA HOTEL	AVENIDA OCEÂNICA, 2275 - ONDINA	(0071) 2203-6000	159
POUSADA 15 MISTÉRIOS	PRAÇA DOS 15 MISTÉRIOS, S/N - SANTO ANTONIO	(0071) 3241-9835	15
POUSADA 4 ESTAÇÕES	RUA AFONSO CELSON, 507 - BARRA	(0071) 3264-5037	10
POUSADA ACÁCIA	RUA ENG. MILTON OLIVEIRA, 46 - BARRA	(0071) 3264-4113	10
POUSADA AGÁPE	TRAVESSA DOM EUGÊNIO SALES, 72 - BOCA DO RIO	(0071) 3461-6008	8
POUSADA ALVORADA DO FAROL	RUA CARLOS D. DE ANDRADE, 110 - ITAPUÃ	(0071) 3375-8000	18
POUSADA AMARALINA	AVENIDA AMARALINA, 790 - AMARALINA	(0071) 3248-7822	35
POUSADA AQUARELA DO BRASIL	RUA JOÃO DE DEUS, 23 - PELOURINHO	(0071) 3321-0031	9
POUSADA ARCO ÍRIS	RUA AFONSO CELSO, 531 - BARRA	(0071) 3267-5047	7
POUSADA AVENIDA MALHADA	AVENIDA MALHADA - ILHA DE MARÉ	(0071) 3384-6299	6
POUSADA AZUL	RUA PRAGUER FRÓES, 102 - BARRA	(0071) 3264-9798	12
POUSADA BALUARTE	LADEIRA DO BALUARTE, 13 - SANTO ANTONIO	(0071) 3327-0367	5
POUSADA BARROCO	RUA JOGO DO CARNEIRO, 75 - NAZARÉ	(0071) 3241-6031	10
POUSADA BEIJA FLÔR	RUA DIREITA DE STO. ANTONIO, 259 - SANTO ANTONIO	(0071) 3241-2472	7
POUSADA BELA HABANA	AVENIDA OCEÂNICA, 84 - BARRA	(0071) 3237-5105	13
POUSADA BETEL	RUA BETEL, 6 - ITAPUÃ	(0071) 3249-2700	18
POUSADA BOUGAINVILLE	RUA FIA LUNA, 93 - STELLA MARES	(0071) 3374-0361	12
POUSADA CAJUEIRO	RUA DIREITA DE STO. ANTONIO, 18 - SANTO ANTONIO	(0071) 3226-6880	6
POUSADA CAMPO GRANDE	AVENIDA DORIVAL CAYMMI, 01 - ITAPUÃ	(0071) 3249-3027	33
POUSADA CANCUN	RUA AFONSON CELSON, 501 - BARRA	(0071) 3264-3456	11
POUSADA CASABLANCA	RUA CLOVIS BEVILAQUA, Qd 37, LT 36 - STELLA MARES	(0071) 3378-0626	8
POUSADA CENTRO HISTÓRICO	SALDANHA DA GAMA, 7 - SANTO ANTONIO	(0071) 3321-1448	14
POUSADA CÉU AZUL	RUA BARÃO DE MACAÚBAS, 27 - BARBALHO	(0071) 3241-3714	19
POUSADA COLONIAL	RUA DIREITA DE STO. ANTONIO, 368 - SANTO ANTONIO	(0071) 3243-3329	13
POUSADA COQUEIROS	RUA PROF. DALMO PONTUAL, 101 - STELLA MARES	(0071) 3364-0299	7
POUSADA CORAIS DA BARRA	RUA AFONSO CELSO, 541 - BARRA	(0071) 3264-1179	11
POUSADA COSME & DAMIÃO	LADEIRA DO ABAETÉ, 11 - ITAPUÃ	(0071) 3375-9252	28
POUSADA DA BARRA	RUA OSCAR CARRASCOSA, 181 - BARRA	(0071) 3264-0342	10
POUSADA DA GLÓRIA	RUA DAS LARANJEIRA, 34 - PELOURINHO	(0071) 3321-8249	10
POUSADA DA MANGUEIRA	LADEIRA DE SAÚDE, 9 - NAZARÉ	(0071) 3242-3926	24
POUSADA DA PRAÇA HOTEL	RUA RUY BARBOSA, 05 - CENTRO	(0071) 3321-0642	14
POUSADA DA SARAFINA	RUA ANTONIO A. MACHADO, S/N - STELLA MARES	(0071) 3374-3010	31

POUSADA DA SAÚDE	LADEIRA DA SAÚDE, 32 - NAZARÉ	(0071) 3243-4499	4
POUSADA DA TORRE	RUA CARLOS GOMES, 59 - CENTRO	(0071) 3321-5791	18
POUSADA DAS FLORES	RUA DIREITA DE STO. ANTONIO, 442 - SANTO ANTONIO	(0071) 3243-1836	9
POUSADA DES ARTS	RUA DIREITA DE SANTO ANTONIO, 90 - SANTO ANTONIO	(0071) 3012-5964	8
POUSADA DETINHA	RUA DO JENIPAPEIRO, 74 - NAZARÉ	(0071) 3321-4202	12
POUSADA DO BOQUEIRÃO	RUA DIREITA DE STO. ANTÔNIO, 48 - SANTO ANTONIO	(0071) 3241-2262	15
POUSADA DO CELSO	RUA WALTER SEIJO, 02 - ITAPUÃ	(0071) 3249-6493	8
POUSADA DO MAR	TRAVESSA DOM EUGÊNIO SALES, 72 - BOCA DO RIO		25
POUSADA DO PILAR	RUA DIREITA DE STO. ANTONIO, - SANTO ANTONIO	(0071) 3241-2033	12
POUSADA DOM QUIXOTE	AVENIDA PRINCESA ISABEL - BARRA	(0071) 3264-2583	6
POUSADA DOS SONHOS	LARGO DE PELOURINHO, 5 - PELOURINHO	(0071) 3322-9901	10
POUSADA DOS VIAJANTES	TRAVESSA DO HIPODROMO, 72 - PERNAMBUES		16
POUSADA ECO FLAT	RUA VINICIUS DE MORAIS, 158 - ITAPUÃ	(0071) 3374-7777	8
POUSADA ENCANTO DE ISCHIA	RUA CAMURIPE BA, 49 - ITAPUÃ	(0071) 3285-6794	17
POUSADA ENCANTO DE ITAPOAN	RUA NOVA CANAÃ, 48 - ITAPUÃ	(0071) 3285-3505	11
POUSADA ESTRELA DO MAR	RUA AFONSO CELSO, 119 - BARRA	(0071) 3264-4882	9
POUSADA FAROL DA BARRA	AVENIDA OCEÂNICA, 171 - BARRA	(0071) 3264-7032	5
POUSADA GARIBALDI	LADEIRA DO BALUARTE, 18 - SANTO ANTONIO	(0071) 3242-1751	12
POUSADA HAMIRPESET	RUA AFONSO CELSO, 541 - BARRA		11
POUSADA HAWAI	RUA ANGELINA G. AVENHA, 16 - CAJAZEIRAS	(0071) 3395-1933	19
POUSADA HILMAR	RUA DIRETA DE STO. ANTONIO, 136 - SANTO ANTONIO	(0071) 3243-4959	15
POUSADA IGUATEMI	AVENIDA SÃO LUIZ -PERIPERI - OUTROS	(0071) 3217-6524	6
POUSADA ILHA BELA	RUA DAS FONTES - ILHA DE MARÉ	(0071) 3297-1112	10
POUSADA ITAPOÃ BEACH	RUA CALAZANS NETO, 05 - ITAPUÃ	(0071) 3249-9200	12
POUSADA LA SICILIANA	RUA PROF. DALMO PONTUAL - STELLA MARES	(0071) 3374-1874	17
POUSADA LAGOA PRAIA	RUA JARDIM IRACEMA, 04 - PATAMARES	(0071) 3363-5555	30
POUSADA LAZER PIATÃ	AVENIDA OTÁVIO MANGABEIRA, 11709 - PIATÃ	(0071) 3367-0674	40
POUSADA MALÚ	AVENIDA 7 DE SETEMBRO, 3801 - CENTRO	(0071) 3264-4461	8
POUSADA MANGA ROSA	AVENIDA SETE DE SETEMBRO, 510 - BARRA	(0071) 3267-4266	5
POUSADA MAR E CIA	RUA LEMOS DE BRITO, 184 - BARRA	(0071) 3264-1307	7
POUSADA MARCOS	AVENIDA OCEÂNICA, 281 - BARRA	(0071) 3264-4739	19
POUSADA MARÉ ILHA	RUA DO CEMITÉRIO - ILHA DE MARÉ	(0071) 3297-1069	12
POUSADA MARES	AVENIDA FERNANDES DA CUNHA, 78 - OUTROS	(0071) 3314-3121	44
POUSADA MESON	ALFREDO DE BRITO, 11 - PELOURINHO	(0071) 3322-8039	12
POUSADA MIRA FLORES	RUA PROF. FERNANDO LUZ, 78 - BARRA	(0071) 3011-9097	7
POUSADA MORENA	RUA DO CARMO, 56 - SANTO ANTONIO	(0071) 3326-1313	4
POUSADA NEGA MALUCA	RUA DOS MARCHANTES, 15 - SANTO ANTONIO	(0071) 3242-9249	6
POUSADA NOANOA	AVENIDA SETE DE SETEMBRO, 4295 - BARRA	(0071) 3264-1148	15
POUSADA NOVO HORIZONTE	RUA PADRE FEIJÓ, 312-CANELA - CENTRO	(0071) 3215-7495	18
POUSADA O CASARÃO	RUA AFONSO CELSO, 515 - BARRA	(0071) 3264-7147	17
POUSADA O CASTELLO	RUA FIA LUNA, 10 - STELLA MARES	(0071) 3374-4369	12
POUSADA O NINHO	RUA AFONSO CELSO, 371 - BARRA	(0071) 3264-6952	12
POUSADA PAÍS TROPICAL	LARGO DO PELOURINHO, 07 - PELOURINHO	(0071) 3322-1859	12
POUSADA PAPAYA VERDE	RUA ENG. MILTON OLIVEIRA, 177 - BARRA	(0071) 3267-1008	15

POUSADA PEDRA ANGULAR	RUA ARQUIBALDO BALEEIRO, 09 - RIO VERMELHO	(0071) 3347-5124	12
POUSADA PEDRA DA CONCHA	RUA NELSON GALLO, 125 - RIO VERMELHO	(0071) 3248-5552	23
POUSADA PENSIONE DEI FIORI	RUA NILSON COELHO, 14 - PIATÃ	(0071) 3249-3693	15
POUSADA PIATÃ	RUA PIRAMBEBA, 98 - ITAPUÃ	(0071) 3249-6620	16
POUSADA PRAIA DO BURACÃO	RUA BARRO VERMELHO, 274 - RIO VERMELHO	(0071) 3240-1052	15
POUSADA PRAIA DO FLAMENGO	RUA GODOFREDO FILHO, QD. 19 Lt. 11 - STELLA MARES	(0071) 3374-7338	9
POUSADA PRINCESA	RUA PORTÃO DA PIEDADE, 33 - CENTRO	(0071) 3329-4516	17
POUSADA PRINCESINHA DO FAROL	RUA AFONSO CELSO, 206 - BARRA	(0071) 3011-1653	9
POUSADA RECANTO DE SALVADOR	LADEIRA DA SAÚDE , 26 NAZARÉ	(0071) 3226-6239	12
POUSADA RED FISH	LADEIRA DO BOQUEIRÃO, 1 - SANTO ANTONIO	(0071) 3241-0639	8
POUSADA RIO VERMELHO	RUA EURICLES DE MATOS, 111 - RIO VERMELHO	(0071) 3245-9003	14
POUSADA ROMEU & JULIETA	AVENIDA DAS DUNAS, 02 - ITAPUÃ	(0071) 3286-6960	11
POUSADA SANTO EXPEDITO	LADEIRA DOS AFLITOS, 38 A - CENTRO	(0071) 3329-7408	10
POUSADA SÃO FRANCISCO DE ASSIS	RUA DOS MARCHANTES, 45 - SANTO ANTONIO	(0071) 3241-1306	6
POUSADA SÃO JORGE	RUA CÔNEGO PEREIRA, 15-SETE PORTAS - OUTROS	(0071) 3322-8276	8
POUSADA SÃO TOMÉ	RUA BENJAMIN DE SOUZA, 105 - PARIPE - OUTROS	(0071) 3394-8179	9
POUSADA SOLAR DO SALETE	RUA DO SALETE, 56 - CENTRO	(0071) 3329-0022	16
POUSADA SOLAR DOS BARRIS	RUA PROFESSOR FRANÇA, 89 - CENTRO	(0071) 3328-3748	14
POUSADA SOLAR DOS DEUSES	LARGO DO CRUZEIRO, 12 - PELOURINHO	(0071) 3320-3251	7
POUSADA SOLAR DOS ROMANOS	RUA ALFREDO DE BRITO, 14 - PELOURINHO	(0071) 3321-6812	24
POUSADA SOLARIS	RUA JENIPAPEIRO, 70 - NAZARÉ	(0071) 3321-4758	6
POUSADA SOLARIS	PRAÇA AUGUSTO SEVERO, 07 - RIO VERMELHO	(0071) 3334-3988	19
POUSADA STELLA TROPICAL	RUA LIDIA BORJA, 207 - STELLA MARES	(0071) 3374-3220	16
POUSADA TERRA NOSSA	RUA LEOVIGILDO DE CARVALHO, 03 - PELOURINHO	(0071) 3321-5267	10
POUSADA TERRAÇO	AVENIDA PINTO DE AGUIAR, 293 - PATAMARES	(0071) 3363-8736	7
POUSADA TOCA DA RAPOUSA	RUA CAPITÃO MELO, 19 - STELLA MARES	(0071) 3374-0668	13
POUSADA VERDE MAR	RUA LIDIA BORJA, 116 - STELLA MARES	(0071) 3374-2492	19
POUSADA VILA FAROL	RUA DAS SETE CASAS,10 - ITAPUÃ	(0071) 3374-2102	5
POUSADA VILLA CARMO	RUA DO CARMO, 58 - SANTO ANTONIO	(0071) 3241-1703	9
POUSADA VILLA CHRISTINE	RUA FLAMENGO, QD 10 LT 08 - ITAPUÃ	(0071) 3375-4638	12
POUSADA VILLAGE NOVO	AVENIDA SETE DE SETEMBRO, 3659 - BARRA	(0071) 3267-4362	11
REAL HOTEL	RUA GENERAL LABATUT, 63 - CENTRO	(0071) 3328-3541	30
RESIDENCIAL MOURARIA	RUA DA MANGUEIRA, 67 - NAZARÉ	(0071) 3243-0808	20
RIOS HOTEL	AVENIDA AFRANIO PEIXOTO, 29 - OUTROS	(0071) 3398-0101	30
SALVADOR POUSADA	RUA DA JAQUEIRA, 18 - NAZARÉ	(0071) 3322-3111	22
SEABRA HOTEL	RUA NUMA P. BITENCOURT, 12 - PERNAMBUES	(0071) 3431-6444	24
SEARA PRAIA HOTEL	RUA BELO HORIZONTE, 148 - BARRA	(0071) 3331-0105	45
SOL BARRA HOTEL	AVENIDA 7 DE SETEMBRO, 3577 - BARRA	(0071) 3418-7000	189
SOL PLAZA SLEEP	AVENIDA OTÁVIO MANGABEIRA, 4581 - ARMAÇÃO	(0071) 3461-3699	87
SOL VICTORIA MARINA HOTEL	AVENIDA SETE DE SETEMBRO, 2068 - VITÓRIA	(0071) 3336-7736	235
SOLUMAR POUSADA	AVENIDA AMARALINA, 531 - AMARALINA	(0071) 3346-6464	17
SPOTLIGHT HOTEL	RUA DA ALFAZEMA, 752 - PITUBA	(0071) 3444-0000	120
STUDIO DO CARMO POUSADA	LADEIRA DO CARMO, 17 - SANTO ANTONIO	(0071) 3243-0646	9
TAMBOLEIRO HOSPEDARIA	LADEIRA DO CARMO, 07 - SANTO ANTONIO	(0071) 3243-3270	6
THE PLAZA RESIDENCE SERVICE	AVENIDA ADEMAR DE BARROS, 58 - ONDINA	(0071) 2105-6090	23

VILLA DA PRAIA HOTEL	RUA DA BRISA, 268 - ITAPUÃ	(0071) 3555-3200	40
VITORIA RESIDENCIAL	AVENIDA SETE DE SETEMBRO, 2438 - VITÓRIA	(0071) 3336-3573	52
ZANK BOUTIQUE HOTEL	RUA ALMIRANTE BARROSO, 161 - RIO VERMELHO	(0071) 3083-4000	20
TOTAL	399	-	**15.132**