



UNIFACS

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES*

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MAURO LOPES FIGUEIREDO

**EVOLUÇÃO, CONJUNTURA E PERSPECTIVAS DA HOTELARIA DE
SALVADOR/BA: UM ESTUDO DE COMPETITIVIDADE E DE DESEMPENHO**

Salvador
2016

MAURO LOPES FIGUEIREDO

**EVOLUÇÃO, CONJUNTURA E PERSPECTIVAS DA HOTELARIA DE
SALVADOR/BA: UM ESTUDO DE COMPETITIVIDADE E DE DESEMPENHO**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Augusto de Oliveira Monteiro.

Salvador
2016

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate Internacional Universities

Figueiredo, Mauro Lopes

Evolução, conjuntura e perspectivas da hotelaria de Salvador/Ba: um estudo de competitividade e de desempenho/ Mauro Lopes Figueiredo.- Salvador: UNIFACS, 2016.

169 f. : il.

Dissertação Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Augusto de Oliveira Monteiro.

1. Administração estratégia. 2. Competitividade. 3. Hotelaria. I. Monteiro, Augusto de Oliveira, orient. II. Título.

CDD: 658.4012

TERMO DE APROVAÇÃO

MAURO LOPES FIGUEIREDO

EVOLUÇÃO, CONJUNTURA E PERSPECTIVAS DA HOTELARIA DE SALVADOR/BA: UM ESTUDO DE COMPETITIVIDADE E DE DESEMPENHO

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração Estratégica, UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito à obtenção de grau de Mestre em Administração, à seguinte banca examinadora:

Augusto de Oliveira Monteiro – Orientador _____
Doutor em Educação pela Universidade Federal da Bahia - UFBA
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Paulo Márcio da Silva Melo _____
PhD in Business studies pelo Waterford Institute of Technology, Irlanda
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Elisabeth Regina Loiola Souza _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Salvador, 31 de agosto de 2016.

Dedico este trabalho à minha esposa, Thamires; à minha mãe, Ana Maria; em memória ao meu pai, Jarbas; aos meus irmãos; aos meus demais familiares e amigos; aos mestres; e a todos aqueles que me auxiliaram na superação deste desafio.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é investigar e analisar a estrutura e o desempenho da indústria de hotéis da cidade de Salvador, capital do estado da Bahia, no período de 2011 a 2015, à luz do modelo de análise estrutural de indústrias de Michael Porter. Inicialmente, elaborou-se um panorama da evolução da hotelaria de Salvador, apoiado nos índices de taxa de ocupação e de diária média dos últimos 15 anos, comparados ao crescimento do fluxo turístico e do aumento das unidades habitacionais da capital baiana no mesmo período. Para fins de se obter um comparativo mais apurado, fez-se um paralelo dessa evolução com a de outras capitais turísticas brasileiras. Após a construção desse cenário, promoveu-se a análise da estrutura do setor, um estudo exploratório baseado em referencial teórico clássico sobre estratégia competitiva, buscando-se dados secundários para o conhecimento das influências externas que atuam sobre as forças competitivas descritas por Michael Porter. Este trabalho foi complementado por um estudo qualitativo por meio de entrevistas estruturadas com os dirigentes e profissionais da indústria hoteleira de Salvador. Como resultado, após o estudo e interpretação das forças, pela análise dos dados obtidos nas entrevistas, foi possível identificar um alto grau de rivalidade entre os concorrentes desta indústria e um poder de negociação médio de seus fornecedores. Apurou-se uma baixa ameaça de serviços de hospedagem substitutos e um médio poder de negociação dos clientes. Como principal barreira de entrada de novos concorrentes, apontou-se o fluxo insuficiente de turistas para Salvador. Logo após, verificou-se os investimentos em marketing e aferiu-se um baixo desempenho econômico-financeiro de parte significativa dos hotéis pesquisados. Por outro lado, identificou-se um contingente de hotéis que vêm obtendo bons resultados nos últimos anos. Verificou-se não existir uma forte correlação entre os investimentos hoteleiros realizados nos últimos cinco anos em Salvador com a realização no Brasil da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016. E, por fim, foram identificadas algumas perspectivas para a indústria de hotéis de Salvador, baseadas na percepção dos dirigentes hoteleiros entrevistados, considerando-se um horizonte de cinco anos (2016 a 2020), as quais pontam para a redução de investimentos de mais da metade dos meios de hospedagem pesquisados, evolução negativa ou de baixos percentuais de crescimento do faturamento bruto, enxugamento do quadro de funcionários, nenhuma intenção, na sua grande maioria, de construir um novo empreendimento hoteleiro em Salvador, por acreditarem que a cidade não comporta novos meios de hospedagem devida à baixa demanda de hóspedes, à alta oferta de hotéis, ao insatisfatório retorno financeiro e à deficiente remuneração do capital investido.

Palavras chave: Estratégia. Competitividade. Hotelaria. Turismo.

ABSTRACT

The objective of this study is to investigate and analyze the structure and development of the hospitality industry of Salvador, capital of the Brazilian State of Bahia, between 2011 and 2015, in light of the Michael Porter's industrial structural analysis. Firstly, a panorama of the evolution of hospitality business in Salvador was made, supported by the occupancy and average daily rates from the past 15 years, in comparison with the growth of tourism flow and increase of accommodations in Bahia State in the same period. In order to draw a more accurate comparison, a parallel between this evolution and other tourist Brazilian capitals was made. After building this scenario, a structural analysis of the sector was performed, an exploratory research based on the classic theoretical framework on competitive strategy, seeking secondary data so as to know the external influences upon the competitive forces, as described by Michael Porter. This research was complemented by a qualitative study by means of structured interviews with managers and professionals of the hospitality industry of Salvador. As a result, after studying and interpreting the forces, by the analysis of data obtained in the interviews, it was possible to identify a high degree of rivalry among competitors of this industry and a medium bargaining power of their suppliers. A low threat of substitute lodging services and a medium bargaining power of customers were observed. The insufficient tourist flow in Salvador was pointed out as the main entry barrier of new competitors. Afterward, the investments in marketing were verified, and a low economic-financial performance was observed in a significant portion of the researched hotels. On the other hand, a group of hotels was found to be having good results in the past few years. It was verified that there was no strong correlation between the investments made in the hospitality business in the past five years in Salvador as a consequence of the 2014 FIFA World Cup and 2016 Olympic Games, both of which were hosted by Brazil. And, lastly, some prospects were identified for the hospitality industry of Salvador, based on the perspective of hotel managers interviewed, considering a five-year horizon (2016-2020), which indicate a reduction in investments of more than half the hotels researched, negative evolution or low percentage of the gross profitable growth, downsizing the staff, no intention, for the most part, of building a new hotel in Salvador, as they believe the city does not admit new hotels due to the low demand for guests, to the high supply of hotels, to the unsatisfactory financial return, and to the deficient rate of return on the invested capital.

Keywords: Strategy. Competitiveness. Hospitality. Tourism.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As forças que dirigem a concorrência na indústria.....	26
Figura 2 – Estratégias Genéricas de Porter	27
Figura 3 – A Rede de Valores de Nalebuff e Brandenburger	31
Figura 4 – Organograma simplificado de um hotel.....	49
Figura 5 – A cadeia serviços-lucro	50
Figura 6 – Fluxograma da sequência metodológica adotada	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Amostra da pesquisa.....	60
Quadro 2 – Modelo de análise	61
Quadro 3 – Quantidade de hotéis pesquisados por rede hoteleira	82
Quadro 4 – Comparativo entre os grupos de desempenho.....	113

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução da taxa de ocupação (em %) dos hotéis de Salvador de 2001 a 2015	68
Gráfico 2 - Evolução da Taxa de Ocupação Média (em %) por quinquênio dos hotéis de Salvador/BA de 2001 a 2015.....	69
Gráfico 3 – Comparativo da evolução da taxa de ocupação hoteleira de Salvador com outras capitais do Nordeste (2002-2014).....	70
Gráfico 4 - Evolução da Diária Média (em R\$) dos hotéis de Salvador/BA de 2001 a 2015	71
Gráfico 5 - Evolução da Taxa de Ocupação e da Diária Média dos hotéis de Salvador/BA (2001 a 2015)	73
Gráfico 6 - Comparativo da evolução da Diária Média dos Hotéis de Salvador/BA com o acumulado do IPCA e do Salário Mínimo Federal. Período analisado: 2001 a 2015	74
Gráfico 7 – Cargo ocupado na empresa do profissional entrevistado	76
Gráfico 8 – Distribuição dos MHs pesquisados conforme o polo hoteleiro.....	77
Gráfico 9 – Distribuição dos MHs conforme a década de inauguração.....	78
Gráfico 10 – Caracterização do MH consoante à classificação.....	79
Gráfico 11 – Caracterização do MH de acordo com a categoria	80
Gráfico 12 – Distribuição dos MHs conforme a número de UHs	81
Gráfico 13 – Caracterização do MH consoante pertencer a uma rede hoteleira	82
Gráfico 14 – Caracterização do MH conforme o tipo de gestão	83
Gráfico 15 – Caracterização do MH de acordo com possuir ou não um centro de convenções próprio ou salas para eventos	84
Gráfico 16 – Caracterização do MH de acordo com o percentual de hóspedes estrangeiros em 2015.....	85
Gráfico 17 – Caracterização do MH conforme a evolução de hóspedes estrangeiros nos últimos 5 anos	85
Gráfico 18 – Grau de dificuldade para a entrada de novos concorrentes na mesma região de localização do MH	86
Gráfico 19 - Possibilidade de entrada (em até 2 anos) de novos empreendimentos hoteleiros na mesma região do MH entrevistado	87
Gráfico 20 – Grau de relevância das barreiras de entrada aos potenciais candidatos à indústria (novos entrantes).....	87
Gráfico 21 – Grau de rivalidade entre os MHs	88
Gráfico 22 – Potencialidade dos serviços de hospedagem substitutos.....	90
Gráfico 23 – Poder de barganha dos compradores/clientes	91
Gráfico 24 – Poder de negociação dos fornecedores	92

Gráfico 25 - Comparativo por setores/áreas do MH entrevistado em relação aos seus principais concorrentes diretos.....	94
Gráfico 26 - Custo médio de intermediação de vendas por canal de distribuição.....	98
Gráfico 27 – Vendas realizadas por canal de distribuição.....	99
Gráfico 28 - Investimento anual em marketing realizado pelos MHs em relação ao faturamento anual	100
Gráfico 29 – Grau de relevância das ferramentas de marketing utilizadas pelos MHs	101
Gráfico 30 - Previsão de investimentos em marketing para os próximos 2 anos	102
Gráfico 31 – Período de <i>payback</i> dos MHs de Salvador.....	103
Gráfico 32 – Taxa de retorno sobre o capital investido	104
Gráfico 33 – Comportamento da taxa de retorno sobre o capital ao longo dos últimos 5 anos	105
Gráfico 34 - Média anual de crescimento do faturamento bruto do MH entre 2011 e 2015	106
Gráfico 35 – Comportamento da Margem de Lucro nos últimos 5 anos	107
Gráfico 36 – Taxa média de ocupação em 2015.....	107
Gráfico 37 – Diária Média em 2015.....	108
Gráfico 38 – Evolução do REVPAR em 2015.....	108
Gráfico 39 – Margem de Lucro em 2015.....	109
Gráfico 40 – Rentabilidade sobre o patrimônio líquido em 2015.....	110
Gráfico 41 - Relação (em %) da dívida com o faturamento bruto em 2015.....	111
Gráfico 42 - Evolução do endividamento nos últimos 5 anos	111
Gráfico 43 – Mecanismos utilizados para a captação de recursos.....	112
Gráfico 44 – Influência da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016 nas decisões de investimento dos meios de hospedagem	122
Gráfico 45- Áreas do MH beneficiadas em função da decisão em aumentar os investimentos por conta da realização no Brasil da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016	122
Gráfico 46 – A influência da realização da Copa do Mundo de 2014 no Brasil sobre o fluxo turístico, em proporção ao crescimento da oferta hoteleira da região onde o MH pesquisado está localizado	124
Gráfico 47 – A influência da realização das Olimpíadas de 2016 no Brasil sobre o fluxo turístico, em proporção ao crescimento da oferta hoteleira da região onde o MH pesquisado está localizado	125
Gráfico 48 – Influência da crise econômica atual no Brasil sobre as decisões de investimentos do MH.....	126
Gráfico 49 – Áreas do MH que serão ou já estão sendo afetadas com a redução de investimentos em função da crise econômica atual brasileira.....	126

Gráfico 50 – Áreas do MH que serão ou já estão sendo beneficiadas com o aumento de investimentos em função da crise econômica atual brasileira.....	127
Gráfico 51 – Perspectiva de crescimento médio anual do faturamento bruto nos próximos cinco anos (2016-2020) comparada ao histórico de 2011 a 2015	129
Gráfico 52 - Perspectiva de crescimento médio anual do faturamento bruto nos próximos cinco anos (2016-2020) por polo hoteleiro de Salvador.....	130
Gráfico 53 – Intenção de reformar e/ou ampliar a quantidade de UHs até 2020.....	131
Gráfico 54 – Intenção de construir e/ou implantar um ou mais empreendimentos hoteleiros em Salvador até o ano de 2020	132

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Exemplos de diferentes índices de REVPAR	52
Tabela 2 – Avaliação do retorno sobre o patrimônio líquido	54
Tabela 3 – Evolução das chegadas internacionais no mundo	63
Tabela 4 – Evolução das chegadas de turistas estrangeiros no Brasil	64
Tabela 5 – Evolução das chegadas de turistas (brasileiros e estrangeiros) em Salvador comparada com outras capitais nordestinas (x 1000)	65
Tabela 6 – Evolução da oferta hoteleira de Salvador (em UHs) comparada com outras capitais nordestinas.....	67
Tabela 7 – Comparativo da variação do fluxo turístico, do crescimento da oferta hoteleira e da taxa de ocupação das cidades de Salvador, Recife, Fortaleza e Nordeste. Período analisado: 2002 a 2014	70
Tabela 8 – Comparativo da evolução da diária média dos MHs de Salvador/BA com os MHs do Rio de Janeiro (2005 a 2015).....	72
Tabela 9 – Taxas médias de ocupação mensais dos hotéis de Salvador	75
Tabela 10 – Rede Hoteleira (pertencer à) x Tipo de Gestão	115

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIH/BA	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis/Seção Bahia.
ABIH/RJ	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis/Seção Rio de Janeiro.
ADR	<i>Average Daily Rate</i> – Diária Média/Tarifa Média de hospedagem.
CTI/NE	Fundação Comissão de Turismo Integrado do Nordeste
MH	Meio de Hospedagem (hotel, pousada, resort, dentre outros).
OMT	Organização Mundial do Turismo.
OTA	<i>Online Travel Agencies</i> – Agências de Viagens Online
SETUR/BA	Secretaria de Turismo do Estado da Bahia.
SHRBS	Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Salvador e Litoral Norte.
SUIVEST	Superintendência de Investimentos Turísticos da SETUR/BA.
UH	Unidade Habitacional (um quarto/apartamento de um meio de hospedagem ou um bangalô/chalé de um resort ou de um hotel fazenda).

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA	23
2.1.1 Estratégia empresarial	23
2.1.2 Estratégia competitiva	25
2.1.3 Níveis de competitividade	28
2.1.4 Dimensões de complementaridade	29
2.2 GESTÃO DE MARKETING	32
2.2.1 Marketing: conceitos	32
2.2.2 Composto/Mix de marketing	32
2.2.3 Segmentação de mercado	33
2.2.4 Posicionamento de mercado	34
2.2.5 Gestão de marketing na hotelaria	35
2.3 GESTÃO DE SERVIÇOS	38
2.4 GESTÃO DO TURISMO.....	41
2.4.1 Turismo: principais conceitos	41
2.5 GESTÃO HOTELEIRA	44
2.5.1 A empresa hoteleira	45
2.5.2 Medição de Desempenho na hotelaria	49
2.5.3 Avaliação econômico-financeira da empresa hoteleira	51
2.5.3.1 Diária Média	51
2.5.3.2 Taxa de ocupação média	51
2.5.3.3 REVPAR – “Revenue per Available Room”	51
2.5.3.4 Faturamento bruto	52
2.5.3.5 Rentabilidade	53
2.5.3.6 “Payback” ou período de "Payback"	55
2.5.3.7 Dívida x faturamento bruto	56
3 METODOLOGIA	57
3.1 MODELO DE ANÁLISE	60
4 PANORAMA DA EVOLUÇÃO DO TURISMO E DA HOTELARIA DE SALVADOR	62
4.1 ASPECTOS GERAIS DO TURISMO DE SALVADOR	62
4.2 A EVOLUÇÃO DO TURISMO NO MUNDO, NO BRASIL E EM SALVADOR	63
4.2.1 Um pequeno retrospecto do fluxo de turismo no mundo (2001-2015)	63

4.2.2 Breve retrospecto do fluxo de turismo no Brasil (2001-2015).....	64
4.2.3 Breve retrospecto do fluxo de turismo em Salvador	65
4.3 EVOLUÇÃO E CARACTERÍSTICAS DA HOTELARIA DE SALVADOR	66
4.3.1 Um panorama da hotelaria de Salvador entre 2001 e 2015.....	66
4.3.2 Evolução das taxas de ocupação dos hotéis de Salvador entre os anos de 2001 e 2015	67
4.3.3 Evolução da diária média (DM) dos hotéis de Salvador entre os anos de 2001 e 2015	71
4.3.4 A Sazonalidade nos hotéis de Salvador entre os anos de 2001 e 2015.....	74
5 ANÁLISE DA INDÚSTRIA HOTELEIRA DA CIDADE DE SALVADOR	76
5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM PESQUISADOS.....	76
5.1.1 Caracterização do entrevistado conforme o cargo	76
5.1.2 Caracterização do MH conforme o polo hoteleiro	77
5.1.3 Caracterização do MH conforme a década de inauguração	78
5.1.4 Caracterização do MH consoante à classificação	79
5.1.5 Caracterização do MH de acordo com a categoria.....	80
5.1.6 Caracterização do MH conforme a número de Unidades Habitacionais (UHs).....	80
5.1.7 Caracterização do MH consoante pertencer a uma rede hoteleira	81
5.1.8 Quantidade de MHs pesquisados por rede hoteleira	82
5.1.9 Caracterização do MH de acordo com a forma de administração	83
5.1.10 Caracterização do MH conforme o tipo de gestão	83
5.1.11 Caracterização do MH de acordo com possuir ou não um centro de convenções próprio ou salas para eventos.....	83
5.1.12 Intenção dos MHs em construir um centro de convenções próprio ou salas para eventos	84
5.1.13 Caracterização do MH de acordo com o percentual de hóspedes estrangeiros em 2015.....	84
5.1.14 Caracterização do MH conforme a evolução de hóspedes estrangeiros nos últimos 5 anos.....	85
5.2 AS FORÇAS COMPETITIVAS ATUANTES NO SETOR HOTELEIRO DE SALVADOR.....	86
5.2.1 Ameaça de entrada de novos concorrentes	86
5.2.2 Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes.....	88
5.2.3 Pressão dos produtos/serviços substitutos	89
5.2.4 Poder de barganha dos compradores	91
5.2.5 Poder de negociação dos fornecedores	92

5.2.6 Comparativo da qualidade geral do MH, sob a percepção do entrevistado, em relação aos seus principais concorrentes diretos	93
5.2.7 Comparativo do MH entrevistado em relação aos seus principais concorrentes diretos.....	93
5.3 ASPECTOS RELACIONADOS ÀS ESTRATÉGIAS DE MARKETING ADOTADAS PELOS HOTÉIS	98
5.3.1 Custo médio de intermediação de vendas por canal de distribuição.....	98
5.3.2 Vendas realizadas por canal de distribuição	99
5.3.3 Investimento anual em marketing realizado pelos MHs	100
5.3.4 Grau de relevância das ferramentas de marketing utilizadas pelos MHs	101
5.3.5 Previsão de investimentos em marketing para os próximos 2 anos	101
5.4 ANÁLISE DA CONJUNTURA ECONÔMICO-FINANCEIRA DOS HOTÉIS	103
5.4.1 Origem do capital, <i>payback</i> e retorno sobre o investimento	103
5.4.2 Evolução do faturamento bruto e da margem de lucro sobre as vendas no período de 2011 a 2015	105
5.4.3 Taxa de ocupação, diária média e REVPAR.....	107
5.4.4 Margem de lucro sobre as vendas e a rentabilidade sobre o patrimônio líquido em 2015	109
5.4.5 Endividamento e mecanismos de captação de recursos	110
5.5 GRUPOS DE DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO.....	112
5.6 A INFLUÊNCIA DA COPA DO MUNDO DE 2014, DA CRISE ECONÔMICA BRASILEIRA E DAS OLIMPÍADAS DE 2016 NAS DECISÕES DE INVESTIMENTO	121
5.6.1 A influência da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016 nos investimentos dos hotéis de Salvador	121
5.6.2 A influência da crise econômica atual brasileira nas decisões de investimentos dos meios de hospedagem	125
5.7 PERSPECTIVAS DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS DE SALVADOR (2016-2020)..	128
5.7.1 Perspectiva de crescimento do faturamento bruto	128
5.7.2 Perspectiva de novos investimentos hoteleiros	131
6 CONCLUSÕES	134
6.1 QUANTO À RIVALIDADE DOS CONCORRENTES	135
6.2 QUANTO A AMEAÇA DOS NOVOS ENTRANTES	135
6.3 QUANTO AO PODER DE BARGANHA DOS COMPRADORES/CLIENTES....	136
6.4 QUANTO AO PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES	137
6.5 QUANTO À AMEAÇA DOS SUBSTITUTOS.....	138
6.6 QUANTO AOS GRUPOS DE DESEMPENHO.....	138

6.7 QUANTO ÀS PERSPECTIVAS DA INDÚSTRIA HOTELEIRA DE SALVADOR	140
6.8 QUANTO ÀS LIMITAÇÕES DE PESQUISA	140
REFERÊNCIAS.....	142
GLOSSÁRIO.....	148
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	149

1 INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas, ocorreram significativas transformações no setor hoteleiro de Salvador, o qual principalmente se caracterizava, em parte ainda conserva esses traços, por meios de hospedagem independentes, geralmente administrados pelos próprios donos e familiares. Porém, na medida do tempo esse perfil tradicional de hotelaria vem sendo substituído paulatinamente por redes locais de hotéis, de gestão mista, com profissionais contratados do mercado, mas ainda com seus proprietários e familiares ocupando as posições de maior hierarquia na organização, assim como o mercado hoteleiro de Salvador vem sendo também acrescido de importantes redes nacionais de médio e grande porte e de gigantes grupos hoteleiros internacionais.

Com a entrada dessas redes, a concorrência ficou mais acirrada, e as vantagens competitivas anteriormente conquistadas pelos hoteleiros tradicionais do mercado soteropolitano começaram a cair por terra, dado que novos concorrentes se estabelecem com sistemas profissionais e modernos de gestão, com padrão internacional de qualidade de serviços, com gestão de vendas e distribuição global, ganhos de escala, entre outros fatores que contribuem para um grau maior de competição.

Em Salvador as mudanças foram significativamente perceptíveis, já que novos hotéis foram abertos e redes hoteleiras de fora da Bahia, principalmente na forma de franquia, de contrato de gestão ou de arrendamento, passaram a administrar hotéis locais. Como é o caso do Hotel Golden Tulip Salvador localizado no Morro do Conselho no bairro do Rio Vermelho, de propriedade de investidores locais, o qual foi administrado pela rede paulista Blue Tree, e que atualmente está sob a gestão da Rede Golden Tulip, originária da Holanda e com 200 hotéis em mais de 40 países.

Muitos são os exemplos de novos hotéis inaugurados em Salvador ao longo dos primeiros 15 anos do século XXI, que podem ser citados, como os hotéis Ibis, Novotel e Mercure Boulevard da rede francesa Accor, Pestana Convento do Carmo e Pestana Bahia Lodge, ambos da Rede Pestana de Portugal, Zank Boutique Hotel, Cesar Business Flat (atual Mercure Pituba), America Towers Hotel e Express Hotel, operados pela Express Hotels, Catussaba Business e Catussaba Suítes, Gran Hotel Stella Maris Resort & Convention, da rede baiana Sol Express Hotéis & Resorts,

Intercity Salvador, Intercity Aeroporto, Sheraton da Bahia, São Salvador Hotel & Convenções, Sotero Hotel, Real Classic Bahia Hotel, entre outros.

Por outro lado, diversos outros hotéis fecharam as portas, a exemplo do Hotel Pestana Bahia (bairro do Rio Vermelho), com 430 apartamentos e fechado logo após o carnaval de 2016, do Porto Farol Hotel (Porto da Barra), do Belmar Hotel (Jardim de Alah) e do Tulip Inn (localizado atrás do Centro de Convenções da Bahia), e novos hotéis vinculados às médias e grandes redes hoteleiras, sejam nacionais ou internacionais, assumem os espaços deixados por aqueles. O perfil da hotelaria soteropolitana passa por importantes transformações e, provavelmente, ainda passará por outras tantas ao longo dos próximos anos.

A realização da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas em 2016 gerou um elevado grau de expectativa por partes das redes hoteleiras e hotéis familiares no intuito de aumentarem suas taxas de ocupação e diária média. Esses dois importantes eventos foram verdadeiros imãs no sentido de atrair o interesse de investidores e novos competidores em diversos setores do mercado. Entre estes, o setor hoteleiro é um dos quais realizou vultosos investimentos, visando em parte à Copa do Mundo de 2014 e às Olimpíadas em 2016, tanto na construção de novos hotéis, quanto da ampliação e/ou modernização das unidades já existentes, de modo a atenderem a demanda potencial de visitantes de lazer, de negócios e de eventos gerada por esses dois grandes espetáculos realizados no Brasil.

A priori, o panorama parecia promissor entre os anos de 2010 e 2014, pois o país apresentava diversas oportunidades para o setor hoteleiro, visto que o Brasil vinha crescendo economicamente e socialmente, comprovado pela ascensão das classes C e D, as quais tiveram um significativo aumento de renda, passando a consumir e viajar mais, agregado ao aumento das viagens de negócios e de eventos. O crédito fácil estava disponível para uma significativa parcela da população, o que facilitava a compra de passagens aéreas e de pacotes turísticos em muitas prestações. Esse conjunto de fatores apontava perspectivas otimistas para o turismo em geral e para hotelaria em particular.

Porém, o ano de 2015 e o primeiro semestre de 2016 foram um divisor de águas, pois uma crise econômica severa atingiu o Brasil, já que em 2014 o PIB brasileiro estagnou; em 2015, segundo o Banco Central, o PIB recuou 4,1% em relação a 2014, e a previsão para 2016 é de um PIB negativo de 3,3%. Ou seja, será um recuo de mais de 7% do PIB do Brasil em apenas dois anos, um dos piores

resultados entre os países emergentes. As consequências da atual crise econômica são: aumento crescente do desemprego, diminuição do consumo das famílias, aumento das demissões nas empresas, redução ou cancelamentos dos investimentos em diversos setores da economia, diminuição da arrecadação de impostos por parte dos governos municipais, estaduais e federal, entre outros efeitos nefastos. Pode-se citar alguns efeitos no setor de turismo, tais como redução dos gastos por parte das empresas e governos com viagens de trabalho, diminuição dos orçamentos ou cancelamentos de congressos e eventos corporativos e governamentais, cancelamento ou menor procura por pacotes de viagens, busca por viagens mais econômicas, enxugamento das malhas aéreas das principais empresas da aviação civil brasileira, de modo a reduzirem custos, melhorarem a ocupação dos voos e tentarem garantir retorno financeiro de cada rota, arrefecimento dos investimentos direcionados ao setor hoteleiro, fechamento de meios de hospedagem, falência de tradicionais operadoras de turismo e de agências de viagens, entre outros efeitos negativos no turismo.

Assim sendo, o presente trabalho se justifica pela relevância do tema proposto, o que se deve à crescente importância do papel que o setor turístico e hoteleiro vem assumindo na economia baiana (quase um milhão de empregos diretos e indiretos na Bahia), em especial na soteropolitana, gerando empregos e renda para uma camada significativa da população. Segundo o Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Salvador (SHRBS), o setor do turismo corresponde em torno de 20% do PIB da capital baiana. Esta pesquisa justifica-se também pela necessidade de se compreender melhor e estimar em que medida esse cenário de rápidas transformações está afetando o setor hoteleiro de Salvador.

Posto isso, esta dissertação tem como objetivo geral apresentar um panorama da evolução, da conjuntura econômico-financeira e das perspectivas da hotelaria de Salvador. Além deste, esta pesquisa tem como objetivos específicos:

- a) Apresentar um panorama geral da evolução da hotelaria de Salvador nos últimos 15 anos;
- b) Verificar a intensidade das forças competitivas de Porter atuantes na indústria de hotéis de Salvador;
- c) Identificar alguns aspectos relacionados às estratégias de marketing adotadas pelos meios de hospedagem pesquisados;

- d) Aferir o desempenho dos empreendimentos hoteleiros de Salvador em relação ao retorno sobre os investimentos e aos principais índices operacionais e financeiros;
- e) Relacionar as características em comum dos MHs por grupo de desempenho econômico-financeiro;
- f) Averiguar em que medida a realização da Copa do Mundo de 2014, da atual crise econômica brasileira e das Olimpíadas de 2016 influenciaram as decisões de investimentos dos hotéis pesquisados;
- g) Apontar algumas perspectivas do setor hoteleiro de Salvador para um horizonte de cinco anos (2016 a 2020).

Este trabalho está dividido em seis capítulos, sendo o primeiro esta Introdução, a qual discorre brevemente sobre o setor hoteleiro de Salvador, apresenta a relevância e a justificativa da escolha do tema de pesquisa e relaciona os objetivos propostos para o presente estudo.

No segundo capítulo é desenvolvida a fundamentação teórica do trabalho, onde são apresentados os principais conceitos e teorias relacionados aos temas abordados, as diversas concepções de estratégia de acordo com alguns dos principais autores dessa área, como Ansoff, Porter e Mintzberg. Também são abordados os assuntos relacionados à gestão de marketing, conforme Kotler e Lovelock, assim como são apresentadas as características do marketing de serviços, de turismo e hoteleiro, baseados em autores como Grönroos, Hoffman e Bateson, Middleton e Guardani.

Ao longo do capítulo dois também é apresentado o sistema de turismo, conforme Beni, considerado um dos maiores especialistas brasileiros em gestão do turismo, sua organização e como está inserida a hotelaria dentro desse contexto. Finalmente, são mostrados os aspectos intrínsecos à organização hoteleira, fundamentados em Castelli e Montejano, e as formas de avaliação de desempenho econômico-financeira e de retorno de investimento, apoiadas nos postulados de Assaf Neto, Iudícibus e Braga.

O capítulo três apresenta a metodologia e o modelo de análise adotado nesta pesquisa; é mostrado o passo a passo do desenvolvimento metodológico; são listadas as instituições consultadas; são relacionados os 39 hotéis entrevistados; assim como, apresentados os temas, as dimensões e as variáveis desta pesquisa.

Já o capítulo quatro trata da contextualização e do cenário hoteleiro, onde é evidenciada a evolução do turismo no mundo, no Brasil e em Salvador; é apresentado um panorama da hotelaria de Salvador nos últimos anos, tal como um paralelo entre o desempenho do setor em Salvador com outras capitais litorâneas turísticas brasileiras.

No capítulo cinco são apresentadas as características dos meios de hospedagem pesquisados; são analisadas a atuação das forças competitivas de Porter na indústria de hotéis de Salvador; são verificados alguns aspectos das estratégias de marketing adotadas; é construído um cenário conjuntural do setor hoteleiro de Salvador como um todo. Ainda nesse capítulo, os meios de hospedagem são separados em grupos de desempenho conforme a evolução de seus indicadores econômico-financeiros dos últimos 5 anos, e são apontadas algumas perspectivas para a hotelaria de Salvador.

No último capítulo são apresentadas as conclusões do presente estudo; são evidenciados os resultados mais relevantes, articulados aos principais argumentos teóricos. Assim como são apresentadas algumas indicações para pesquisas posteriores que possam dar continuidade e aprofundamento do tema em questão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

2.1.1 Estratégia empresarial

Segundo Ansoff (1977), um dos precursores do pensamento estratégico, estratégia empresarial é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de incerteza ou de desconhecimento parcial das variáveis ambientais. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.

Ansoff (1977) introduz a questão do problema estratégico como sendo o fato de que uma empresa necessita de orientação e sentido na busca e na criação de novas oportunidades, e o fato de que é vantajoso para a empresa entrar em áreas com grande potencial de sinergia.

Para Mintzberg, Quinn e Brian (2001), estratégia “é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso”. Esses autores complementam que estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio em que a organização está inserida. Mintzberg, Quinn e Brian (2001) adotam cinco definições formais de estratégia, também denominadas os 5 Ps da estratégia, a saber:

a) **A estratégia como um plano** – aqui estratégia é considerada como algum tipo de curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz ou conjunto de diretrizes para lidar com uma determinada situação. Como plano, a estratégia trata de como os líderes tentam estabelecer orientações para as organizações, para direcioná-las em determinados modos de atuação. Por esta definição, as estratégias têm duas características essenciais:

- Estratégias são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam;
- Estratégias são desenvolvidas consciente e deliberadamente.

b) **A estratégia como pretexto** – como plano, uma estratégia pode ser um pretexto, ou seja, pode ser apenas uma manobra com o objetivo de enganar o concorrente. Por exemplo: uma empresa pode ameaçar ou blefar que irá expandir a sua capacidade de produção de sua fábrica para desencorajar um

competidor de construir uma nova fábrica. Neste caso, a estratégia real é a ameaça, e não a expansão em si, e como tal é um pretexto, um blefe. Como pretexto, a estratégia nos leva ao reino da concorrência direta, no qual ameaças, estratégias e uma série de outras manobras são empregados para obter vantagens.

c) **A estratégia como padrão** – a estratégia é consistência no comportamento, quer seja pretendida ou não. As abordagens bem sucedidas de uma empresa podem fundir-se num padrão de ação que acaba por tornar-se numa estratégia, mesmo que a organização não tenha uma estratégia geral para isso. Uma empresa pode ter a estratégia como padrão, mas não como plano. Como padrão, a estratégia enfoca a ação, e introduz a ideia de convergência, isto é, a realização de consistência no comportamento de uma organização.

d) **A estratégia como posição** – neste caso a estratégia é vista como uma forma de colocar a organização no “ambiente”, ou seja, no contexto externo no qual ela está inserida. Esta definição de estratégia pode ser compatível com as definições acima, já que uma posição pode ser pré-selecionada e pretendida através de um plano e/ou pode ser alcançada através de um padrão de comportamento da empresa. A estratégia pode ser qualquer posição viável, quer seja ou não diretamente competitiva. Segue um exemplo de um conceito de estratégia de cujo competitivo e militar: “Estratégia é o posicionamento dos recursos à nossa disposição de maneira que apresente a maior probabilidade de derrotar o inimigo.” (GRANT, 1860 apud MINTZBERG; QUINN, 2001).

Como posição, a estratégia é remetida ao ambiente competitivo, ou seja, como as organizações encontram suas posições e como se protegem a fim de enfrentar a concorrência.

e) **A estratégia como perspectiva** – diferentemente da estratégia como posição, a qual olha para fora procurando posicionar a organização no ambiente, a estratégia como perspectiva olha para dentro das cabeças dos estrategistas, mas com uma visão mais ampla. Aqui, a estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros da organização através de suas intenções e/ou pelas suas ações. A estratégia nesse contexto é ampliada ao campo da mente coletiva - indivíduos unidos pelo pensamento e/ou pelo

comportamento comum. A perspectiva poderá tornar-se tão enraizada no comportamento de uma organização que as crenças associadas podem tornar-se subconscientes nas mentes de seus membros. Uma vez estabelecidas, as perspectivas se tornam difíceis de serem alteradas. Quando isso acontece, a perspectiva pode vir a se parecer mais como um padrão do que plano, ou seja, estará mais presente na consistência dos comportamentos do que na articulação as intenções.

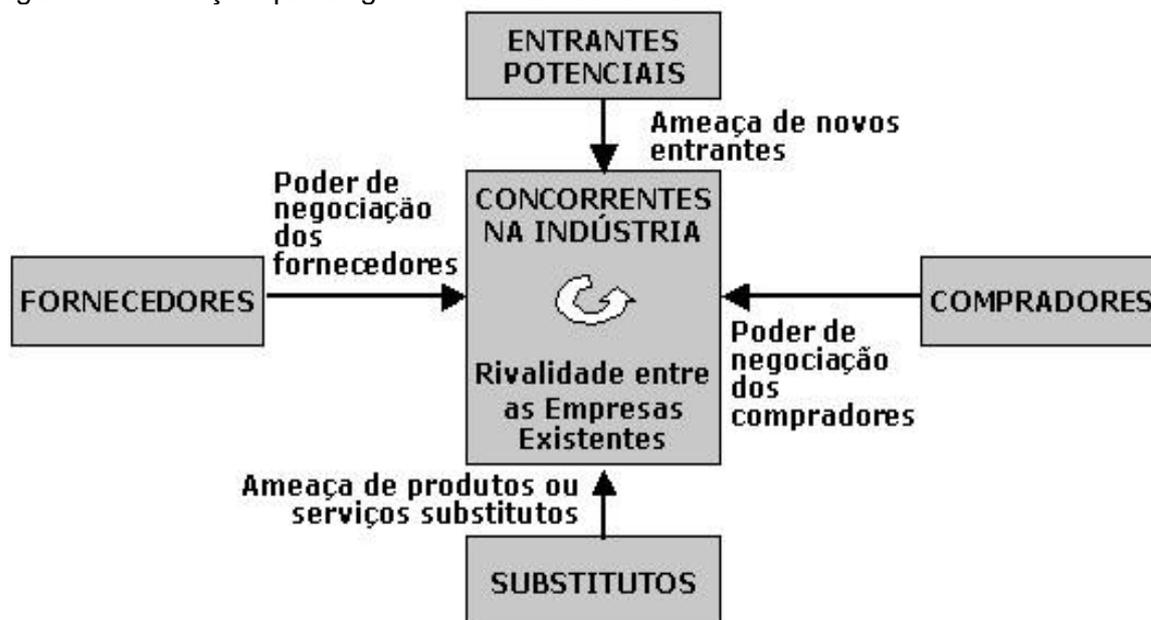
Mintzberg, Quinn e Brian (2001) fazem a ressalva de que cada uma das definições acima acrescenta elementos importantes à compreensão de estratégia e, encoraja-nos a encarar questões fundamentais sobre as organizações em geral. Além disso, os autores ressaltam que existe um relacionamento entre os 5 Ps da estratégia, conquanto existam vários relacionamentos entre as várias definições, nenhum relacionamento isolado, nem qualquer definição única assumem precedência sobre os demais, essas definições competem e revezam-se entre si, mas talvez de maneira mais importante, elas se complementam.

2.1.2 Estratégia competitiva

Porter (1986) apresenta a estratégia competitiva como o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes. A estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento. As forças competitivas às quais Porter se refere no conceito acima são:

- a) Rivalidade entre os concorrentes atuais;
- b) Ameaça de entrada de novos concorrentes;
- c) Poder de negociação dos fornecedores;
- d) Poder de negociação dos compradores;
- e) Ameaça de entrada de produtos substitutos.

Figura 1 – As forças que dirigem a concorrência na indústria

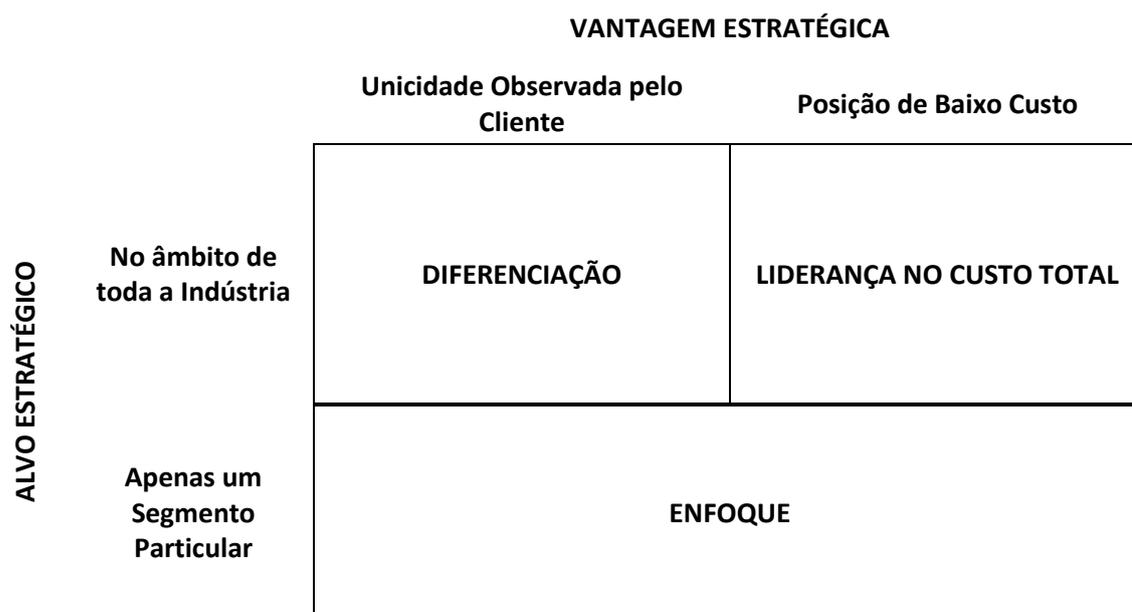


Fonte: Porter (1986, p. 23).

Para Porter (1986), existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem sucedidas que as empresas podem adotar para superar os concorrentes em uma indústria:

- a) **Liderança no custo total** – consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico. O custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não podem ser ignoradas.
- b) **Diferenciação** – compreende criar produtos ou serviços considerados únicos no âmbito de toda a indústria. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores em relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço.
- c) **Enfoque** – é a estratégia de focar um determinado segmento de produtos ou um mercado geográfico específico, de modo a atender ao alvo estratégico estreito de forma mais efetiva ou mais eficiente que os concorrentes, os quais estão competindo e forma mais ampla.

Figura 2 – Estratégias Genéricas de Porter



Fonte: Porter (1986, p. 53).

Porter (1999) procura esclarecer a confusão que muitas vezes é feita em relação aos conceitos de eficácia operacional e estratégia. Para esse autor, a eficácia operacional não é estratégia, apesar de tanto a eficácia operacional como a estratégia serem essenciais para o desempenho superior de uma empresa. A empresa só é capaz de superar os concorrentes em desempenho se conseguir estabelecer uma diferença preservável, ela precisa proporcionar maior valor aos clientes ou gerar valor comparável a um custo mais baixo, ou ambos. Por outro lado, o constante aprimoramento da eficácia operacional é imprescindível para a consecução da rentabilidade superior, mas não bastante, já que os aspectos que geraram determinada eficácia operacional podem ser copiados rapidamente pelos concorrentes.

De acordo com Mintzberg, Quinn e Brian (2001), a estratégia existe em vários níveis em qualquer organização, a qual não deve restringir-se aos níveis gerenciais e diretivos, mas distribuir-se por toda a organização, levando-se em conta os diferentes graus de importância de cada nível hierárquico para o alcance dos objetivos organizacionais. Para Mintzberg, Quinn e Brian (2001) a alocação hierárquica da estratégia na estrutura organizacional pode ser realizada em três níveis:

- a) **Corporativa** - determina em qual setor a empresa deve operar;

b) **Unidade de negócios (UNs)** - estabelece como se deve competir no setor ou negócio escolhido;

c) **Funcional** - define como uma área funcional deve trabalhar a partir da estratégia de negócio escolhida.

Para Porter (1986), a vantagem competitiva é obtida através das cinco forças competitivas, as quais já foram descritas neste trabalho, mas se alguma delas não estiver atendendo às expectativas e/ou obtendo os resultados desejados, certamente colocará a vantagem competitiva em risco.

Por outro lado, D'Aveni (1995) considera que a vantagem competitiva não é duradoura, porque uma empresa só a obtém até que os concorrentes as copiem ou as superem. D'Aveni (1995) considera que a vantagem competitiva é mantida através da sequência sucessiva de ataques estratégicos pequenos, ao invés de longos, para a empresa se colocar à frente dos concorrentes. Entretanto, ressalva que sequências pequenas são mais fáceis de serem copiadas, mas a empresa inovadora terá obtido a vantagem necessária e já estará se preparando para o próximo ataque estratégico.

2.1.3 Níveis de competitividade

A competitividade pode ser vista e definida sob diferentes níveis: local, nacional e internacional. Uma determinada empresa pode competir localmente, sem intuito algum de ampliar essa geografia de atuação. Outra organização pode competir somente no nível nacional ou internacional, de qualquer forma sempre existe a competição. Talvez o nível mais amplo seja a competição entre nações, as quais disputam investimentos, fábricas, mão de obra, tecnologias, grandes eventos (Olimpíadas, Copa do Mundo, etc.), entre outras coisas.

Para Porter (1999), a competitividade de um país depende da capacidade da sua indústria de inovar e melhorar. As empresas conquistam uma posição de vantagem em relação aos melhores competidores do mundo em razão das pressões e dos desafios impostos pelo mercado global. Por outro lado, quanto mais exigentes forem os consumidores do país onde a empresa inicialmente atua, quantos mais rivais internos poderosos e quanto melhor a base de fornecedores nacionais agressivos, mas apta estará a empresa a competir globalmente.

Porter (1999) acredita que os países obtêm êxito em determinados setores justamente porque o ambiente doméstico é o mais progressista, dinâmico e inovador.

2.1.4 Dimensões de complementaridade

Um conceito relativamente novo introduzido por Nalebuff e Brandenburger (1996) é o da “coopetição”, o qual busca englobar mais atores no ambiente de competição do mundo empresarial, que são os fornecedores de serviços e produtos complementares ao invés de competitivos.

De acordo com Nalebuff e Brandenburger (1996), o complemento de um produto ou serviço é qualquer outro produto ou serviço que torne o primeiro mais atraente. Exemplos de produtos ou serviços complementares: carros e financiamento de carro, televisores e aparelhos de DVD, catálogos e serviços de entrega urgente, aparelhos de fax e linhas telefônicas, computadores e provedores de internet.

O conceito de coopetição tem uma significativa importância no setor de turismo e hotelaria, já que existem relações semelhantes como as descritas acima. Quanto mais hotéis na cidade, tanto em qualidade e quantidade, tanto quanto em variedade de categorias e marcas, maior a atratividade da localidade para o público, pois este se sentirá mais seguro em escolher o meio de hospedagem, pois existem muitas opções de escolha (por preço, pela localização, pela categoria, etc.). Além disso, quanto mais atrações e equipamentos turísticos que possuem um determinado destino turístico (restaurantes, museus, patrimônios históricos e culturais, serviços de transporte e de passeios, centros de convenções, etc.), maior também se torna a atratividade do destino para o público e, para possíveis investimentos no setor (desde que já não esteja saturado o mercado). Ou seja, por qualquer ângulo que se examine a situação é aquela velha história do ovo e da galinha. Tudo tem que acontecer em conjunto, ou nada acontecerá.

Outro exemplo é o caso da companhia aérea analisando se deve ou não colocar um novo voo para determinada cidade e/ou destino turístico. A empresa aérea pode pensar em não colocar o voo, pois acredita que não existe demanda/fluxo potencial de passageiros para esse determinado destino. Mas, por outro lado, pode não existir a demanda exatamente pelo fato de que não há vôos

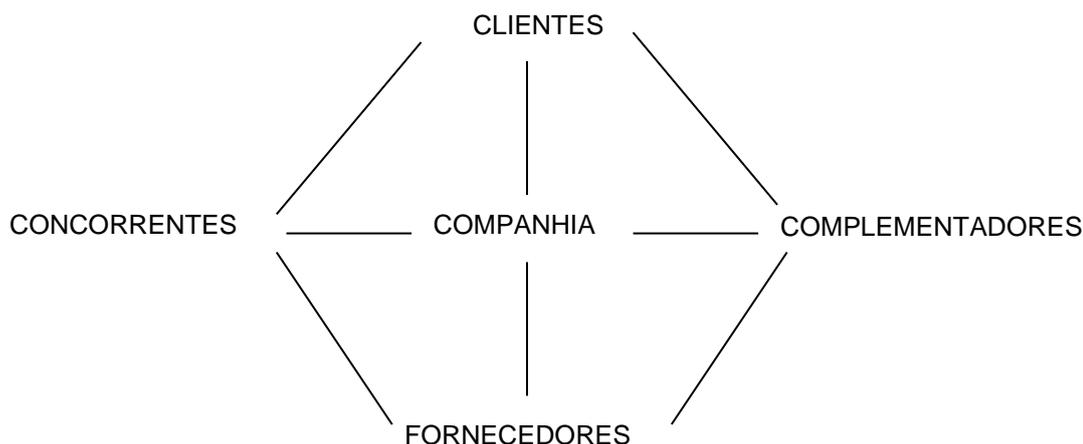
para esse local. O mesmo pode pensar um investidor hoteleiro, o qual pode ficar num dilema de construir um hotel num destino turístico novo, que ainda não tem quase estrutura nenhuma e pouco fluxo de turistas. Mas se não tem hotéis no local, como que as pessoas vão querer ir para esse destino se não tem como hospedar-se?

Um serviço é complementar ao outro, assim como os restaurantes de uma cidade como Salvador, as marinas, os taxis, os shopping centers, os hotéis, entre outros. Pois é muito improvável que um turista vá viajar para Salvador apenas para comer num determinado restaurante, ou para fazer compras num shopping center em particular, ou somente para hospedar-se num hotel específico. Geralmente, um turista compra um pacote de viagem para Salvador na busca de um conjunto de atrativos complementares, os quais dão suporte uns aos outros. Um determinado hotel é escolhido pelo turista por uma série de motivos, a depender dos interesses que esse hipotético turista tem na sua viagem, tais como: a proximidade para com os principais atrativos turísticos da cidade, e/ou por existirem nas redondezas uma variedade de bares, restaurantes e boates badaladas, e/ou pela proximidade das melhores praias, e/ou por estar junto dos museus mais significativos, ou seja, por estar próximo dos produtos e/ou serviços complementares de seu interesse. Neste caso, o hotel pode crescer em atratividade na medida em que mais e melhores forem produtos ou serviços complementares estiverem ao seu redor.

Nalebuff e Brandenburger (1996) transmitem a ideia de que pensar em complementos é algo diferente de pensar em termos de negócios. Trata-se de encontrar maneiras de fazer o bolo crescer em vez de brigar com os competidores pelo mesmo bolo. Neste sentido, os autores sugerem que as empresas devem pensar em expandir o bolo criando novos complementos ou tornando mais acessíveis os complementos já existentes.

Nalebuff e Brandenburger (1996) cunham um novo termo para designar os produtos ou serviços complementares, que é o *complementador*. Para esses autores, o jogo dos negócios envolve quatro tipos de jogadores – fregueses, fornecedores, concorrentes e complementadores – e as interdependências entre eles, ressaltando que o mesmo jogador por ter múltiplos papéis a depender do momento.

Figura 3 – A Rede de Valores de Nalebuff e Brandenburger



Fonte: Nalebuff e Brandenburger (1996). Elaboração do autor.

Segundo Nalebuff e Brandenburger (1996), um jogador é seu complementar se os fregueses valorizam **mais** o seu produto quando eles têm o produto do outro jogador do que quando têm o seu produto isoladamente. Já a definição de concorrente é o inverso para esses os autores: um jogador é um concorrente se os fregueses valorizam **menos** o seu produto quando eles têm o produto do outro jogador do que quando têm o seu produto isoladamente.

Do lado do fornecedor, um jogador é seu complementar se for mais interessante para o fornecedor proporcionar-lhe recursos quando também está suprindo o outro jogador do que quando supre somente você. E o inverso também pode ser dito para quando um jogador se torna concorrente do fornecedor.

No caso da hotelaria, pode-se inferir que a escolha de um centro de convenções ou de um hotel para a realização de um grande evento, será baseada na quantidade e qualidade dos produtos e serviços complementares que a localidade possui. Por exemplo, um hotel que tem um centro de convenções com capacidade para 3.000 pessoas, mas apenas quartos o suficiente para hospedar 1.000 congressistas, terá como produtos e serviços complementadores os demais meios de hospedagem da região, assim como restaurantes e transportadoras.

2.2 GESTÃO DE MARKETING

2.2.1 Marketing: conceitos

Muitos são os conceitos de marketing encontrados da literatura especializada, entre tantos, um dos conceitos mais referenciados é o de Kotler (1998), segundo o qual: “Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos/serviços de valor com outros”.

Em 2004, a American Marketing Association (AMA) conceituou marketing como sendo o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços, para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais (YANAZE, 2006).

A American Marketing Association, em 2008, afirma: marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar comunicar, oferecer e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, para a sociedade como um todo. É interessante notar que a segunda definição, diferente da primeira, acrescenta um novo ele, a “sociedade”, o que parece reconhecer que o marketing tem impactos em grande escala que vão além do que acontece em organizações privadas entre indivíduos e empresas (KOTLER, 2010).

2.2.2 Composto/*Mix* de marketing

De acordo com Kotler (2006), o composto ou *mix* de marketing pode ser definido como a mistura de variáveis de marketing controláveis que a empresa utiliza para atingir o nível desejado das vendas no mercado-alvo. O mix de marketing é composto quatro variáveis, também conhecidas como os 4Ps do marketing: *product* (produto/serviço), *price* (preço/valor), *promotion* (promoção/comunicação) e *place* (praça/distribuição).

Para Kotler (2006), os 4Ps do *mix* de marketing representam a visão dos vendedores em relação às ferramentas de marketing disponíveis para influenciar os compradores. Do ponto de um comprador, cada ferramenta de marketing é planejada para entregar um benefício ao consumidor. Lautgerborn (1990 apud

KOTLER, 2006) sugeriu que os 4Ps dos vendedores correspondem aos 4Cs dos consumidores, conforme abaixo:

- a) **Produto - necessidades e desejos do consumidor:** é entendido como os benefícios percebidos que são oferecidos para atender às necessidades e os desejos do consumidor/comprador.
- b) **Preço – custo para o consumidor:** é a contrapartida que a empresa cobra do consumidor pelo que oferece a ele, ou ainda, é tudo o que o consumidor percebe ter dado ou sacrificado para obter determinado produto ou serviço.
- c) **Praça (distribuição) – conveniência:** inclui as várias atividades assumidas pela empresa para tornar o produto/serviço acessível e disponível aos consumidores-alvos.
- d) **Promoção – comunicação:** se refere a todas as atividades desempenhadas pela empresa para comunicar e promover seus produtos/serviços ao mercado-alvo.

2.2.3 Segmentação de mercado

De acordo com Lovelock (2001), segmentação de mercado é o processo de dividir um mercado em grupos diferentes nos quais todos os clientes compartilhem características relevantes que os distinguem dos clientes de outros segmentos.

Segundo Middleton (2002), a segmentação de mercado é o processo no qual as empresas organizam seus conhecimentos sobre grupos de clientes atuais e potenciais e optam por voltar suas atenções àqueles cujas necessidades e desejos podem ser mais bem atendidos com seus produtos, agora e no futuro.

Em relação ao setor hoteleiro, para Guardani (2006), o segmento de mercado é o conjunto de consumidores cujos interesses vão orientar o tipo de produto, no caso, o tipo de hotel, que satisfaça especificamente esses interesses.

Conforme Kotler (2006), a segmentação de mercado pode ser dividida em quatro principais formas ou variáveis de segmentação:

- a) **Segmentação geográfica:** quantificar o público por territórios geográficos; saber quantas pessoas com as características desejadas existem num bairro, numa cidade, no estado.

- b) **Segmentação demográfica:** agrupar os consumidores por fatores que se prestam à identificação dos indivíduos através de características pessoais, culturais e econômicas.
- c) **Segmentação psicográfica:** tem por referência principal a personalidade do consumidor, a natureza psicológica do consumidor em suas relações com produtos, como nos contextos familiares, profissionais e outros (atitudes, crenças, valores, estilo de vida).
- d) **Segmentação comportamental:** diz respeito ao modo como um produto é comprado e utilizado, incluindo quando e onde a compra e o consumo ocorreram; as quantidades consumidas; a frequência e o propósito do uso; as ocasiões nas quais o consumo acontece e sensibilidade as variáveis de marketing como propaganda, precificação e distribuição.

2.2.4 Posicionamento de mercado

De acordo com Lovelock (2001), posicionamento de mercado é estabelecer um lugar distinto nas mentes dos clientes com relação aos demais concorrentes.

Segundo Kotler (2006), é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores.

Na hotelaria, pode-se posicionar um meio de hospedagem de acordo com o perfil do hóspede alvo. Abaixo são apresentadas duas estratégias diferentes de posicionamento no setor hoteleiro:

- a) Estratégia de posicionamento dos hotéis Fórmula 1 - os hotéis da linha Fórmula 1 da rede francesa Accor são destinados para períodos curtos de hospedagem, opções mínimas de serviços (autosserviço) e baixo custo de operação. Ideal para clientes que querem gastar pouco e desejam somente um quarto confortável e banheiro com água quente. Localizado em ruas e em bairros de grande fluxo comercial de grandes cidades.
- b) Estratégia de posicionamento do Hotel Fasano (São Paulo) – hotel luxuoso, serviços personalizados, SPA, alta gastronomia, sofisticado *business center* (um andar inteiro), acomodações categoria superluxo. Destinado a clientes sofisticados e de alto poder aquisitivo. Localizado perto da Rua Oscar

Freire (rua das grifes de renome internacional), Bairro Jardins, área nobre de São Paulo.

2.2.5 Gestão de marketing na hotelaria

Desde tempos remotos que as hospedarias já afixavam suas plaquinhas nas ruas alertando: “temos vagas!”, “hotel a 300 metros!” ou “albergue para peregrinos logo à frente!”. As pequenas tavernas, com quartos no andar de cima, e os albergues para viajantes sempre se utilizaram de ferramentas de marketing para serem lembrados e encontrados, obviamente que eram formas bem rústicas e primárias de comunicação.

Saindo dos tempos antigos para os dias atuais, os hotéis modernos aplicam diversos elementos que o marketing pode proporcionar, tais como: cartazes em agências de viagens, participação em catálogos de operadoras de turismo, anúncios em revistas, em jornais e na internet, outdoors, distribuição de folhetos em feiras e eventos de turismo, projeção de vídeo institucional em salas de cinema (no espaço comercial que antecede ao filme), propaganda em TV/rádio, entre outras ferramentas.

Philip Kotler, o papa do marketing moderno, durante sua vinda ao Brasil em novembro de 2010, afirmou: "O marketing deixou de ser apenas um processo de vendas e publicidade para ser um conjunto de processos relacionados a criar, comunicar, transmitir e entregar valor". Trazendo esse conceito para o setor hoteleiro, segundo Guardani (2006), o marketing na hotelaria refere-se à criação e à adaptação realizada no sentido de se adequarem os meios de hospedagem às necessidades e desejos dos consumidores em potencial.

Com o surgimento de novas mídias, cada vez é mais complexo planejar e executar um bom marketing hoteleiro. Até bem pouco tempo, os hotéis em geral nem possuíam departamentos de marketing, apesar de que alguns ainda seguem sem possuí-los. Em hotéis pequenos, as atividades de marketing eram pensadas e executadas pelo próprio dono ou por algum assistente ou parente próximo. Hoje em dia, principalmente as médias e as grandes redes hoteleiras possuem uma equipe de marketing própria, com a meta de compreender o comportamento, necessidades e expectativas de seus clientes, de manter e conquistar novos hóspedes e segmentos de mercado, de comunicar as promoções e pacotes de hospedagem.

Os pequenos estabelecimentos hoteleiros precisam se conscientizar de que o marketing tem um papel muito importante, e que pode trazer resultados satisfatórios, no sentido de criar e manter uma ponte entre as mudanças de mercado e a administração do hotel.

O marketing deve constantemente medir o desempenho do hotel em satisfazer seus clientes, de modo a criar pacotes inovadores para atender diferentes tipos de hóspedes, pacotes especiais de lua de mel, pacotes para famílias, pacotes com serviços diferenciados para idosos, entre outras ações que atendam as tendências de demanda de mercado. Propor promoções para períodos de baixa ocupação, realizar parceria com grandes eventos que estejam ocorrendo na cidade, etc. O marketing hoteleiro precisa se colocar como os olhos e ouvidos dos clientes e transmitir as expectativas e mudanças de comportamento desses clientes, de maneira a adaptar os serviços prestados pelo hotel às necessidades de sua clientela.

Algumas decisões precisam ser tomadas do ponto de vista do marketing. O hotel tem que se adequar o perfil do mercado ou segmento no qual pretende se especializar (turismo de negócios, de eventos, de lazer, etc.). Essa adequação envolve a criação de meios de hospedagem que supram as necessidades desses consumidores, sejam elas relacionadas a abrigo, segurança, ostentação, praticidade, conforto etc. A depender do perfil de hóspede que se deseja atingir, os estabelecimentos hoteleiros devem apresentar características diferentes entre si, no que se refere aos fatores como localização, infraestrutura, tipos de serviços oferecidos, entre outros. Características e públicos distintos acarretam em diferentes preços a serem cobrados pelos serviços, assim como, necessitam de diversificadas formas de comunicação com o mercado.

Segundo Guardani (2006), a gestão de marketing em hotelaria diz respeito a administração do composto de marketing de meios de hospedagem, a qual se refere à definição das características de um estabelecimento hoteleiro quanto à sua localização, infraestrutura e serviços oferecidos, à determinação do preço a ser cobrado e das formas de pagamento, às escolhas das melhores estratégias para promover os serviços, e à determinação das formas mais adequadas para vender os serviços oferecidos. Sendo assim, a gestão de marketing na hotelaria envolve, primeiramente, a análise das características da localidade onde o estabelecimento

está situado, a identificação do perfil do público-alvo e de seu comportamento de compra e consumo, bem como a análise das mudanças do ambiente.

Em Castelli (2006, p. 155), encontram-se várias razões que justificam a abordagem do marketing aplicado à hotelaria, a saber:

- a) Captar os desejos e as necessidades do seu público-alvo e, dessa forma, poderá adaptar a oferta dos seus bens e serviços a eles;
- b) Tomar decisões mais acertadas perante a concorrência cada vez mais acirrada;
- c) Melhor captar as transformações que ocorrem no interior da sociedade, adaptando, em tempo hábil, o hotel a tais mudanças;
- d) Compreender melhor as particularidades dos produtos a serem oferecidos pelo hotel.

Para Castelli (2006), a hotelaria passou a viver um momento em que o hotel é concebido e gerido levando em consideração os desejos e necessidades da clientela e, nesse caso, o marketing é um instrumento vital, já que pelas ações do marketing que é possível manter o hotel atualizado, voltado para os desejos e necessidades de uma clientela que está em constante mutação.

Segundo Castelli (2006, p. 165), o produto hoteleiro possui apresenta características peculiares, tais como:

- a) **Estático:** é o consumidor que deve ser deslocar e não o bem. Não se pode levar apartamentos, salas de reuniões e quadras esportivas até o cliente. O consumidor é que deve se deslocar até o hotel para consumir esses bens;
- b) **Componente:** o produto hoteleiro faz parte de um conjunto de prestações, isto é, de um “pacote”. O transporte, refeições, alojamento, seguros e lazer, por exemplo, são elementos que compõem o pacote em que a hospedagem representa apenas um dos seus insumos. Portanto, o sucesso do produto hoteleiro depende do bom desempenho de todos os componentes intervenientes desse pacote;
- c) **Direito de uso:** no momento da compra da maior parte dos bens que compõem o produto hoteleiro, o comprador adquire tão somente o direito de uso e não o direito de posse do apartamento do hotel. O direito de uso é temporal e em lugar determinado, por meio do pagamento da diária;

d) **Sazonalidade:** o produto hoteleiro é, de modo geral, sazonal. Ele varia em função das estações do ano (baixa e alta temporada) ou em função dos dias úteis e fins de semana. Reside aqui um dos grandes problemas da gestão, pois, um hotel, para manter a sua “capacidade de produção”, deve arcar com elevados custos fixos. Por exemplo, a maior parte dos hotéis não pode se desfazer de grande parte de sua equipe para compensar os momentos de menor fluxo de hóspedes porque isso poderá ser fatal para a qualidade dos serviços nos períodos em que o hotel estiver lotado.

Algumas dessas características representam certas vantagens, do ponto de vista do marketing, se comparadas as de outros bens, pois permite colocar diretamente em contato produtor-consumidor, isto é, o hoteleiro com a sua clientela. Assim, permanentemente o hoteleiro poderá “tirar o pulso” dela, captando os seus desejos e necessidades e efetuando adaptações do seu produto.

2.3 GESTÃO DE SERVIÇOS

Um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente (GRÖNROOS, 2003, p. 65).

Segundo Grönroos (2003), a maioria dos serviços possui três características básicas:

- a) Serviços são processos consistindo em atividades ou uma série de atividades em vez de coisas;
- b) Serviços são, no mínimo até certo ponto, produzidos e consumidos simultaneamente;
- c) O cliente participa do processo de produção, no mínimo até certo ponto.

Para Hoffman e Bateson (2008), os serviços são desempenhos, ações e esforços, como resultado, não podem ser vistos, sentidos, degustados ou tocados da mesma forma que os bens tangíveis. De acordo com esses dois autores, a intangibilidade é a fonte da qual emergem as demais características dos serviços. Por serem intangíveis, os serviços não podem ser estocados, como consequência, suprimentos de serviços não podem ser armazenados para diminuir o impacto de

períodos de alta demanda. Além disso, como resultado da intangibilidade, serviços não podem ser patenteados, apesar de empresas as vezes anunciarem que seus processos são patenteados, entretanto, na realidade, é na maquinaria tangível envolvida no processo que protegida, e não o processo em si.

Diversos fatores característicos dos serviços dificultam as ações de marketing, segundo Hoffman e Bateson (2008) a promoção de serviços apresenta um desafio para os profissionais de marketing de serviços, pois estes não podem ser vistos, o que torna difícil promover algo que os potenciais clientes não podem ver. De outro lado, a determinação de preços em serviço é mais complexa do que em bens tangíveis, já que normalmente o custo principal da produção de um serviço é o trabalho.

A heterogeneidade é outra característica dos serviços que, segundo Hoffman e Bateson (2008), torna impossível que uma operação de serviços alcance 100% de perfeita qualidade continuamente. Pois, os encontros de serviços ocorrem em tempo real e os clientes estão envolvidos no processo de “fabricação” do serviço, ou seja, se algo der errado durante o processo o cliente perceberá no mesmo momento. Para Hoffman e Bateson (2008), uma das diferenças mais frequentemente enfatizadas entre bens e serviços é a falta de capacidade para controlar a qualidade do serviço antes que ele chegue ao cliente.

De acordo com Hoffman e Bateson (2008), outra característica intrínseca aos serviços é a inseparabilidade, a qual se refere: (1) à conexão física do provedor de serviços com o serviço prestado; (2) ao envolvimento do cliente no processo de produção do serviço; (3) ao envolvimento de outros clientes no processo de prestação do serviço.

Grönroos (2003) enfatiza que processos de serviço são inerentemente orientados para relacionamentos, onde normalmente, as interações entre o cliente e o prestador de serviços ocorrem e continuam durante algum tempo.

Para Grönroos (2003), gerenciamento de serviços é uma abordagem de gestão cujos procedimentos de gerenciamento estão sintonizados com as características de serviços, e com a natureza da concorrência por serviços. Gerenciamento de serviços é entender como administrar uma empresa na competição por serviços, isto é, em uma situação competitiva, em que serviços (definidos em sentido amplo) são a chave do sucesso no mercado,

independentemente de o centro da oferta ser um serviço ou um produto manufaturado. Assim sendo, o autor define gerenciamento de serviços como:

- a) Entender o valor que os clientes recebem ao consumir ou usar as ofertas de uma organização, e saber como os serviços, sozinhos, ou juntamente com informações, bens físicos ou outros tipos tangíveis, contribuem para esse valor;
- b) Entender como uma organização (pessoas, tecnologia, recursos físicos, sistemas e clientes) poderá produzir e entregar essa qualidade percebida e o valor;
- c) Entender como uma organização deve ser desenvolvida e gerenciada para que a qualidade percebida e o valor pretendido sejam atingidos;
- d) Fazer uma organização funcionar de modo que essa qualidade e valor percebidos sejam alcançados, e sejam cumpridos os objetivos das partes envolvidas (a organização, os clientes, outras partes, etc.).

Grönroos (2003) apresenta um conjunto de seis regras para implementar uma estratégia de serviços na organização:

- a) A abordagem geral – as pessoas desenvolvem e mantêm bons e duradouros contatos com clientes. Os funcionários devem agir como consultores que estão preparados para cumprir o seu dever quando o cliente precisar deles e da maneira que o cliente quiser. A empresa que melhor conseguir fazer isso fortalece seus relacionamentos com clientes e atinge a melhor lucratividade.
- b) Análise da demanda – o pessoal de contato que está produzindo o serviço em contato com o cliente tem de analisar as necessidades, valores, expectativas e desejos dos clientes no lugar e na hora da produção e consumo do serviço.
- c) Controle de qualidade – a pessoa de contato com o cliente que está produzindo o serviço em contato com clientes terá de controlar a qualidade do serviço ao mesmo tempo em que produz e entrega o serviço.
- d) Marketing – a pessoa de contato com o cliente deve ser simultaneamente o marqueteiro do serviço que produz.
- e) Tecnologia – o impacto sobre a capacidade e a disposição dos clientes de usar tecnologia, sistemas e recursos físicos, bem como o impacto de tais recursos sobre os funcionários das partes interativas e de suporte da

organização e sobre sua capacidade e disposição de atender aos clientes têm de ser levados em conta quando forem feitos investimentos nesses recursos para a qualidade de serviço percebida pelos clientes não seja afetada de modo negativo.

- f) Apoio organizacional – a estrutura organizacional e os gerentes e conceitos de serviços definidos explicitamente têm de dar a orientação, o apoio e o incentivo necessários para capacitar e motivar tanto o pessoal de contato como o cliente quanto o pessoal de suporte para prestar um bom serviço.

2.4 GESTÃO DO TURISMO

2.4.1 Turismo: principais conceitos

Conceituar o verbete turismo é algo às vezes um pouco complexo, já que muitos já foram os conceitos elaborados ao longo das últimas décadas. Beni (2004) cita a definição de Lord Curzon (1859-1925) – Governador Geral da Índia, a qual é um tanto quanto peculiar e romântica, a saber:

O Turismo é uma Universidade em que o aluno nunca se gradua, é um Templo onde o suplicante cultua, mas nunca vislumbra a imagem de sua veneração, é uma Viagem com destino sempre à frente, mas jamais atingido. Haverá sempre discípulos, sempre contempladores, sempre errantes e aventureiros.

Um conceito mais recente e mais preciso destaca turismo como sendo o movimento de pessoas, por tempo determinado, para destinações fora do seu local de residência, e as atividades realizadas durante o tempo de permanência nas localidades visitadas¹.

Atualmente, o conceito mais utilizado é aquele que foi oficializado pela Organização Mundial do Turismo (OMT), diz que: “o turismo compreende as atividades de pessoas que viajam e permanecem em locais fora do seu ambiente usual por não mais de um ano consecutivo por motivos de lazer, negócios ou outros” (OMT, 1992 – ratificado posteriormente pela Comissão para Estatísticas das Nações Unidas).

Com base na definição das Nações Unidas, podem-se realçar os seguintes elementos principais:

- a) A atividade do visitante relaciona-se apenas a aspectos da vida fora das rotinas normais de trabalho e compromissos sociais, e fora dos locais de rotina.
- b) A atividade necessita de viagem e, em quase todos os casos, algum meio de transporte até o destino.
- c) Destinos específicos são o foco para uma gama de atividades e diversas instalações necessárias para dar suporte a essas atividades.

Segundo Middleton (2002), o turismo está intimamente ligado às características intrínsecas dos serviços, sendo assim, caracteriza-se por:

- a) Ser sazonal.
- b) Ser intangível.
- c) Ter altos custos fixos das operações.
- d) Ter interdependência dos produtos e serviços.

De acordo com Middleton (2002), as seguintes características específicas do setor de turismo influenciam o preço dos serviços turísticos:

- a) Alta elasticidade do preço;
- b) Amplo intervalo de tempo entre as decisões sobre preços e as vendas de produtos (pacotes);
- c) Impossibilidade de estocagem;
- d) Alta probabilidade de flutuações em curto prazo imprevisíveis;
- e) Alta possibilidade de haver guerras de preços;
- f) Efeitos da regulamentação oficial;
- g) Necessidade de estabelecer preços para períodos de temporada;
- h) Alto nível de envolvimento psicológico dos clientes;
- i) Altos custos fixos de operação;
- j) Alto nível de vulnerabilidade a mudanças na demanda.

Segundo Chias (2007), para conseguir uma imagem positiva de um destino, deve se ter quatro êxitos: criar razões para ir; profissionalizar a gestão, garantir a repetição e potencializar a recomendação; gerar orgulho pelo lugar e por tudo que ele tem e conseguir que os próprios cidadãos sejam promotores turísticos.

¹ In: 31º Congrès de L'Aiest, 1981 (Cf. TURISMO..., 2000, p. 25).

Para o cientista político dinamarquês Rolf Jensen, diretor e fundador da *Dream Company Inc.* e autor do livro “The Dream Society”, a sociedade está encaminhando-se para tornar-se a “sociedade dos sonhos”, onde sonhos e experiências são as palavras e/ou “produtos” cada vez mais desejados pelo cidadão e consumidor, e neste caso, o turismo é um dos setores da economia que melhor pode atender essa demanda crescente. Sonhos e experiências são duas palavras que assinam as tendências na economia e que foram incorporados pelo turismo.

Segundo Jensen (2001), a sociedade dos sonhos se baseia em contar histórias, e os hotéis, agentes e profissionais que recebem os turistas devem ter muitas histórias para contar, e que todo “produto turístico” tem uma história, e quanto mais histórias tiver, mais caro o produto.

Os novos consumidores do turismo estão modificando rapidamente esse setor, pois são simultaneamente a causa e o efeito da nova economia do turismo. Toffler (1991) já preconizava o novo perfil e características do consumidor do início do século XXI:

- a) Com melhores condições financeiras;
- b) Com melhor nível de escolaridade;
- c) Mais interessados em atividades ativas e interativas;
- d) Mais velhos e ativos;
- e) Com mais tempo livre;
- f) Mais expostos à mídia;
- g) Mais acesso e experiência em informática;
- h) Mais heterogêneos e individualistas;
- i) Mais diversificado culturalmente.

Em função das transformações acima citadas, faz-se cada vez mais necessário o continuo aperfeiçoamento e melhoria dos serviços prestados, seja no turismo, seja em qualquer outro setor, assim como, a permanente sofisticação dos instrumentos e formas de gestão que assegurem a competitividade frente aos desafios impostos pelo mercado.

O mundo está em um processo de transformações, segundo Kotler (2006, p. 9), a economia global proporciona tantas oportunidades quantos riscos forçando as organizações a buscarem melhorias contínuas, não somente para competir, mas também para sobreviver. A sociedade pós-moderna e suas complexidades vêm exigindo das organizações um realinhamento no modo de pensar e agir, a

construção de um novo modelo de gestão, pautado em decisões flexíveis e facilmente adaptáveis as inconstâncias a que todos estamos expostos.

No caso de regiões e destinos turísticos, conjuntamente com a consolidação do turismo como atividade econômica, alguns governos locais têm encontrado a possibilidade de converter sua economia de serviços ao turista, vinculando os mesmos a outros setores de produção e/ou integrando sistemas produtivos.

Como atividade econômica, o turismo é uma maneira efetiva de uma região alcançar o caminho da modernização, de lograr competitividade, de integrar regiões ditas atrasadas pela economia ocidental, de adquirir novas competências e competitividade através da transferência de tecnologia, de atrair investimentos sempre e quando os governos locais compreendem a importância de gerar e sustentar um ambiente favorável e garantias aos investimentos.

2.5 GESTÃO HOTELEIRA

Após discorrer sobre os conceitos e elementos que envolvem o setor de turismo, cabe agora delinear os significados e abordagens relativas ao segmento da hotelaria. O turismo - assim como o setor hoteleiro - estão inseridos na indústria da hospitalidade, cujo termo é tão antigo quanto a própria civilização, sendo derivado da palavra de origem francesa *hospice*, que significa dar ajuda ou abrigo aos viajantes.

Segundo Beni (2004), a hotelaria é um dos elementos essenciais da infraestrutura turística e constitui um dos suportes básicos para o desenvolvimento do turismo de um país. Para Montejano (2001), as hospedagens turísticas compreendem o conjunto de empresas mercantis que se dedicam de forma profissional ou habitual, mediante preço fixo, a proporcionar habitação ou residência às pessoas com ou sem serviços complementares. Montejano (2001) divide a hospedagem turística em dois grupos distintos:

- a) Primeiro grupo: hotel, apart-hotel e motel.
- b) Segundo grupo: pensão, hospedaria e pousadas.

Como o escopo da presente pesquisa é o segmento de hotéis, o foco dos conceitos apresentados será dentro desse segmento.

2.5.1 A empresa hoteleira

Segundo Beni (2004), o hotel é uma empresa de prestação de serviços e diferencia-se completamente de outros estabelecimentos industriais ou comerciais. Já que na indústria pode-se planejar o número certo de equipamentos, instalações e pessoal para um determinado tipo de produção, o mesmo não acontece na hotelaria, que fica no aguardo dos clientes para pôr em funcionamento seu esquema operacional.

A empresa hoteleira se caracteriza por oferecer um serviço que é 100% perecível, na medida em que a receita não aferida por um quarto que não foi “vendido” numa determinada noite jamais poderá ser recuperada. O serviço de hospedagem segue a mesma dinâmica do que acontece com o serviço de transporte aéreo de passageiros, ou seja, após a aeronave decolar, as poltronas que ficaram vazias não poderão mais ser vendidas naquele voo. Geralmente, a hotelaria emprega intensiva contratação de pessoal, lida com produtos tangíveis e intangíveis, atende a uma diversidade de clientes: hóspedes em viagem de lazer, outros em viagem de negócios ou outros em viagem para participação num congresso, entre outros (cada qual com diferentes necessidades).

De acordo com Montejano (2001), hotel é o estabelecimento mercantil que proporciona hospedagem com ou sem serviços complementares, podendo ser classificados conforme a sua especialização: hotel de praia; hotel de montanha; hotel balneário; hotel de cidade; hotel de congressos e convenções, entre outros.

Segundo Beni (2004), hotel é um estabelecimento comercial de hospedagem que oferece aposentos mobiliados, com banheiro privativo, para ocupação eminentemente temporária, incluindo serviço complementar de alimentação e outros.

Beni (2004) apresenta uma classificação também por especialização do estabelecimento hoteleiro, mas distinta de Montejano: hotel de lazer; hotel padrão; hotel residência; hotel clube; hotel de saúde/Spa; hotel fazenda; hotel ecológico; hotel em terminal de transporte; *lodge* (alojamento individual isolado); entre outros.

Atualmente no Brasil ocorre um grande debate sobre qual deveria ser a classificação ideal da hotelaria. Ao longo dos últimos anos, a classificação padrão foi a segmentação por estrelas, ou seja, partindo-se de uma estrela (hotel com instalações simples e praticamente nenhum serviço) até cinco estrelas (hotel com instalações sofisticadas e com uma gama enorme de serviços). Com o advento de

novos tipos de estabelecimentos hoteleiros (hotel boutique, hotel design, eco hotel, hotel histórico, etc.) ficou cada vez mais difícil classificar a hotelaria baseando-se somente na quantidade de estrelas.

O Ministério do Turismo do Brasil (MTUR) em conjunto com as entidades que representam a hotelaria nacional realizaram encontros e debates nos últimos anos para discutir a forma da classificação dos meios de hospedagem, os quais foram classificados da seguinte forma conforme informações contidas no website oficial do MTUR:

- a) **Hotel:** Meio de hospedagem com serviço de recepção e de alimentação e com modalidade de cobrança por meio de diárias.
- b) **Resort:** Hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que oferece serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento.
- c) **Hotel Fazenda:** Hotel instalado em uma fazenda ou outro tipo de exploração agropecuária e que ofereça a vivência do ambiente rural.
- d) **Cama & Café:** Meio de hospedagem oferecido em residências, com no máximo três unidades habitacionais para uso turístico, em que o dono more no local, com café da manhã e serviços de limpeza.
- e) **Hotel Histórico:** Hotel instalado em edificação com importância histórica.
- f) **Pousada:** Meio de hospedagem de característica arquitetônica predominantemente horizontal com até 3 pavimentos, 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção e alimentação.
- g) **Flat/Apart Hotel:** Meio de hospedagem com serviço de recepção, limpeza e arrumação, constituído por unidades habitacionais que dispõe de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício, com administração e comercialização integrada.

Um hotel profissional possui uma estrutura semelhante à de uma empresa, com seus diversos níveis hierárquicos e distribuição de setores ou departamentos de acordo com a função intrínseca de cada um. O organograma básico de um hotel é composto por:

- a) **Nível de direção** - integrado pelo diretor geral ou diretores do hotel, conforme a área de especialidade – hospedagem, alimentos e bebidas (A&B), marketing, vendas, relações públicas, etc.

b) **Nível intermediário** - o qual envolve os chefes e/ou gerentes de cada departamento – gerente de recepção, chefe de governança, chefe da segurança, etc.

c) **Nível operacional** - integrado pelos trabalhadores sem poder de comando, os quais cumprem ordens em cada departamento no qual está locado. Exemplo: garçons, cozinheiros, recepcionistas, seguranças, etc.

Os hotéis em geral possuem os seguintes setores ou departamentos, apesar de que existe uma variação de hotel para hotel, de região para região, ou de país para país, entre as formas como podem ser chamados o mesmo setor ou departamento:

a) **Departamento ou central de reservas** – tem como incumbência canalizar as reservas individuais ou de grupos que procedam de particulares, agências de viagens, operadores turísticos, empresas, etc.

b) **Recepção** – tem atividades que geralmente oportunizam o contato direto com o hóspede, tais como: atender a entrada (*check-in*) e saída (*check-out*) dos clientes, registro das despesas, ocorrências e solicitações dos hóspedes, coordenação junto aos outros depts para que sejam realizados os serviços solicitados pelos clientes, etc.

c) **Conciergerie** – prestar informações internas e externas e auxílio geral ao hóspede, distribuição de bagagens, custódia e entrega das chaves do apto, acompanhar os hóspedes ao quarto, recepção e distribuição de correspondência, avisos, mensagens, pacotes e etc.

d) **Depto de andares** – limpeza e preparação dos quartos, conservação das mobílias e dos bens móveis limpeza de corredores salões e zonas comuns e etc.

e) **Depto de rouparia e lavanderia** – deixar corretamente lavada, passada e costurada a rouparia do quarto do refeitório, da cozinha, dos uniformes, etc.

f) **Depto de almoxarifado e adega** – realizar a compra dos produtos de almoxarifado e adega; controlar, classificar e inventariar os produtos que estão no estoque; suprir desses produtos aos demais departamentos de acordo com as solicitações.

g) **Depto de cozinha** – preparar e elaborar os diferentes pratos dos menus e cardápios, limpar os utensílios do departamento de cozinha e refeitório,

calcular o preço dos diferentes pratos, manter organizada a despensa e a câmara fria.

h) **Depto de serviços de manutenção e segurança** – realizar manutenção preventiva das instalações, executar o controle e segurança do estabelecimento contra qualquer tipo de sinistro (incêndios, inundações, etc.) ou roubo.

i) **Depto de administração** – engloba diversos setores ligados à administração do hotel, tais como:

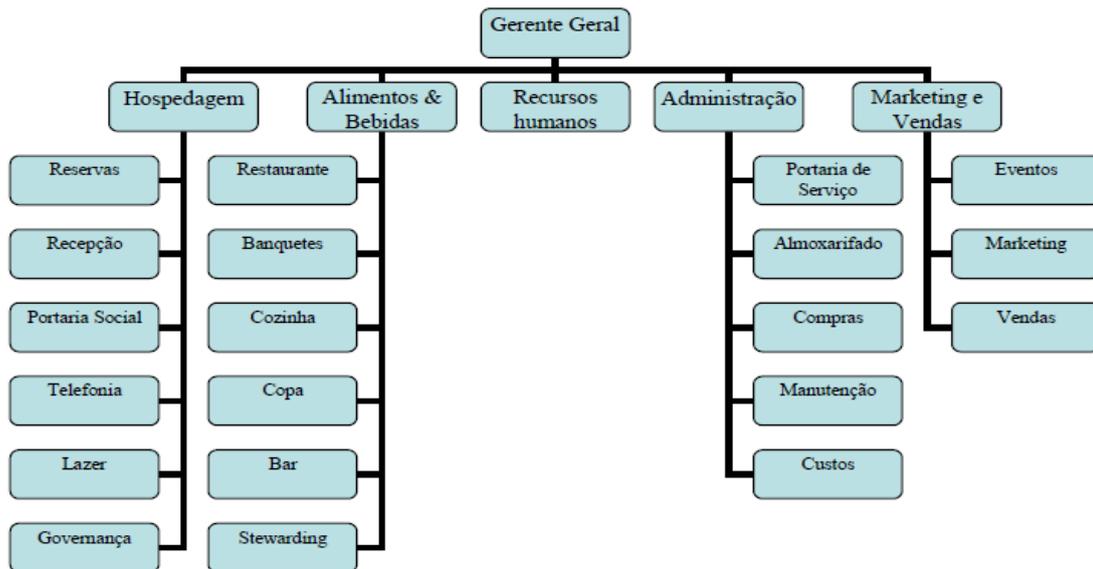
- Compras
- Marketing
- Comercial e Vendas
- Recursos Humanos
- Financeiro
- Informática

j) **Depto de Comunicações** – controlar a central telefônica, encaminhar todas as ligações internas e externas, serviço de despertar, dirigir sistema de som interno do hotel, entre outras.

k) **Depto de Eventos** – organizar e operacionalizar os eventos contratados pelos clientes, ou seja, arrumação dos salões, providenciarem estrutura de sonorização e vídeo para conferências, etc.

De acordo com Castelli (2006), o organograma de um hotel de grande porte pode geralmente ser representado da seguinte forma:

Figura 4 – Organograma simplificado de um hotel



Fonte: Castelli apud Aldrigui (2007).

Segundo Beni (2004, p. 198):

A hotelaria internacional vem passando por um processo de reestruturação tanto na gestão de negócios e novos empreendimentos quanto no conceito de hospitalidade refletido nas dimensões mais reduzidas, mas conservando e ampliando a qualidade de serviços, substituindo o luxo e as amplas instalações do passado por uma funcionalidade pragmática mais econômica e até supereconômica. Isso acarreta a redução de funcionários, que agora passa agora a ter um caráter de multifuncionalidade.

Para Beni (2004), a entrada de redes internacionais em novos mercados, como o brasileiro, com padrão de qualidade internacional de serviços a preços menores tem exercido uma forte pressão, o que tem obrigado à hotelaria nacional a ajustar-se a uma nova realidade.

2.5.2 Medição de Desempenho na hotelaria

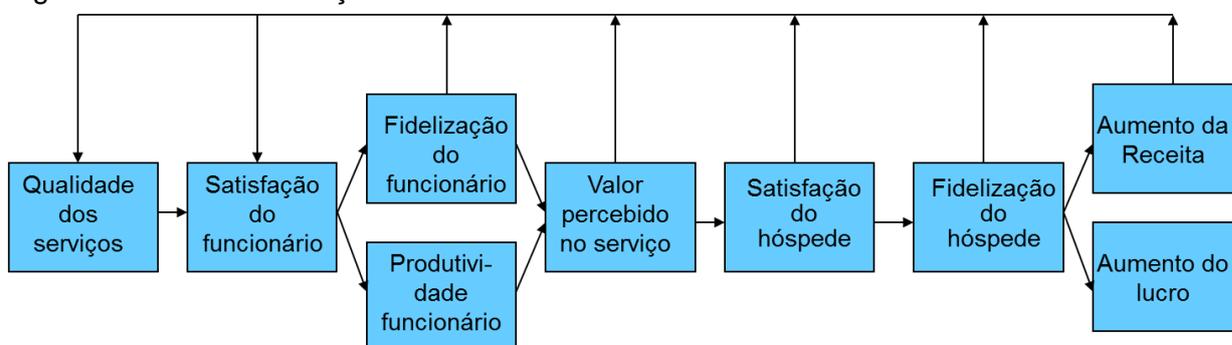
Segundo Silva (2007), em geral, todo empreendimento hoteleiro quatro grandes módulos de desempenho.

- a) **Módulo administrativo/financeiro** – contabilidade, pagamento de fornecedores, compras, entre outros;

- b) **Módulo operacional** – execução de serviços que podem ser divididos em *front office* (contato direto com o hóspede) e *back office* (que não tem contato direto com o hóspede);
- c) **Módulo de recursos humanos** – envolve as ações de recrutamento, seleção e avaliação.
- d) **Módulo específico** – objetiva levantar a satisfação dos clientes e hóspedes e de todos os serviços prestados pelos outros módulos citados anteriormente.

De acordo com Caon (2008), o aumento da receita e do lucro é o resultado da satisfação e fidelização do hóspede, o que é conseguido com a prestação de serviços de valor para ele. A figura 5, logo abaixo apresentada, explicita de forma gráfica a cadeia serviços-lucro:

Figura 5 – A cadeia serviços-lucro



Fonte: Caon (2008), adaptada de Heskett et al. (1997). Elaboração do autor.

A presente pesquisa se utiliza dos seguintes indicadores para aferir o desempenho dos MHs pesquisados:

- a) Retorno sobre capital investido (ROI);
- b) Margem de lucro;
- c) Geração líquida de caixa;
- d) *Payback*;
- e) REVPAR – receita sobre cada unidade habitacional;
- f) Diária média;
- g) Taxa de ocupação.

2.5.3 Avaliação econômico-financeira da empresa hoteleira

Abaixo são apresentados os principais índices de desempenho operacional e financeiro da empresa hoteleira, os quais devem ser regularmente aferidos pelo gestor hoteleiro, de modo a se basear em números representativos da situação real da empresa para a tomada de decisão.

2.5.3.1 Diária Média

É o resultado da divisão do faturamento obtido somente com as diárias de hospedagens vendidas num determinado período pelo número total de unidades habitacionais ocupadas no período.

2.5.3.2 Taxa de ocupação média

Trata-se do índice obtido pela divisão das unidades habitacionais (UHs) que foram ocupadas num determinado período pelo número total de UHs existentes no meio de hospedagem (MH).

2.5.3.3 REVPAR – “Revenue per Available Room”

A sigla REVPAR significa, exatamente, receita por quarto disponível, sendo a métrica mais importante na indústria hoteleira atual. Diferentemente da ADR (*Average Daily Rate* ou Diária Média) o indicador REVPAR significa a receita que cada UH está gerando, ele mede a receita total de hospedagem dividida pelo número de UHs disponíveis em um determinado período e não o número de UHs ocupadas como é o caso da diária média.

Pode ser calculado de duas formas: pelo total da receita de hospedagem dividida pelo total de UHs disponíveis; ou multiplicar a diária média pela taxa de ocupação, o resultado é o mesmo.

REVPAR = Receita de Hospedagem / UHs disponíveis

Ou

REVPAR = Diária Média * Ocupação (%)

Segundo Nogales (2012), as administradoras de redes hoteleiras ou mesmo proprietários de hotéis que queiram comparar se suas unidades estão competentes, o uso do índice REVPAR é uma eficiente forma de avaliar ao mesmo tempo, não só a diária média como a taxa de ocupação e a eficiência do setor comercial do MH. Desta maneira hotéis com diferentes números de UHs e com o mesmo segmento de mercado podem ser avaliados com relação à eficiência das tarifas e a competência do setor comercial. Veja o seguinte exemplo:

Tabela 1 – Exemplos de diferentes índices de REVPAR

Unidade	Nr. UH's	OCC%	ADR	RevPAR
Hotel 1	150	65%	R\$ 125.32	R\$ 81.46
Hotel 2	80	70%	R\$ 126.37	R\$ 88.46
Hotel 3	320	68%	R\$ 128.98	R\$ 87.71
Hotel 4	110	72%	R\$ 131.10	R\$ 94.39
Hotel 5	95	67%	R\$ 133.25	R\$ 89.28

Fonte: Nogales (2012).

Conforme a Tabela 1, o hotel de nº 4 foi aquele que alcançou o melhor índice REVPAR, entre os cinco hotéis do exemplo. Apesar do hotel de nº 4 não ter a maior diária média (ADR), ele obteve a maior receita por quarto disponível, ou seja, foi mais eficiente do que os demais.

2.5.3.4 Faturamento bruto

O faturamento bruto, também chamado de receita bruta, corresponde ao valor referente às vendas de um determinado período. Assim, são os produtos vendidos na indústria, as mercadorias no comércio e o valor referente aos serviços prestados por determinada empresa que opera no setor de serviços.

De outra parte, com o objetivo de aferir o grau de sucesso econômico dos hotéis, se fez necessário levantar os índices de rentabilidade apresentados pelos meios de hospedagem pesquisados.

2.5.3.5 Rentabilidade

Braga (1992) conceitua rentabilidade como o grau de êxito econômico obtido por uma empresa em relação ao capital nela investido. Para que a rentabilidade de um determinado empreendimento possa ser devidamente avaliada, deve-se confrontá-la com a expectativa dos acionistas que envolve a consideração do risco assumido e das demais oportunidades de ganho existentes no mercado para o mesmo grau de risco.

Os índices de rentabilidade são de interesse dos sócios que, através deles, verificam a remuneração do capital aplicado. Também os bancos e fornecedores têm interesse na rentabilidade da empresa, uma vez que medem a capacidade de pagamentos de dívidas assumidas. Nesta pesquisa utilizou-se dos seguintes índices para aferir a rentabilidade dos meios de hospedagem pesquisados:

a) Margem de lucro

A margem de lucro corresponde ao valor percentual adicionado aos custos totais de qualquer produto, serviço ou mercadoria, formando o preço final do que será comercializado. Esse é um conceito usado não só para a formação de preços, mas também para a verificação da lucratividade do que foi investido na empresa. O cálculo da margem de lucro se faz através da dedução do preço de venda de todos os custos que, de alguma forma, estão envolvidos na compra, na produção ou na prestação do serviço, sejam eles fixos ou variáveis. Forma de cálculo:

$$\text{Margem de Lucro} = (\text{Preço de Venda} - \text{Preço de Custo}) / \text{Preço de Venda}$$

b) Rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido – RSPL

Rentabilidade sobre Patrimônio Líquido é a relação entre o Resultado Líquido e o Patrimônio Líquido Médio mantido pela empresa no exercício. Também pode ser conceituado como a taxa de rentabilidade oferecida ao capital próprio.

Este índice determina a remuneração do capital próprio aplicado na empresa. É importante para que os acionistas/investidores tenham uma noção de qual o rendimento oferecido pela empresa. Pode ser calculado usando a seguinte fórmula:

$$\text{RSPL} = \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO APÓS O IMPOSTO DE RENDA}}{\text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO MÉDIO}}$$

O Retorno sobre o Patrimônio Líquido mede a taxa de retorno para os acionistas, considerado o principal quociente de rentabilidade utilizado pelos analistas, que expressa quanto a empresa obteve de lucro para cada \$100 de capital próprio investido, mostrando a taxa de Rentabilidade do Capital Próprio.

Segundo Assaf (2007), para realizar a avaliação do desempenho pelos valores do investimento líquido, deve-se, inicialmente, deduzir do ativo total os passivos tidos como não onerosos. A importância do quociente de retorno sobre o patrimônio líquido reside em expressar os resultados globais auferidos pela gerência na gestão de recursos próprios e de terceiros, em benefício dos acionistas. A principal tarefa da administração financeira ainda é maximizar o valor de mercado para o possuidor das ações e estabelecer um fluxo de dividendos compensador.

De acordo com Ludícibus (1998), o papel do índice de rentabilidade sobre o patrimônio líquido é mostrar qual a taxa de rendimento do negócio em comparação com as alternativas disponíveis no mercado. Essa taxa pode ser comparada com a de outros rendimentos, como caderneta de poupança, fundos de investimentos, etc.

Os critérios de avaliação dos resultados do Retorno sobre o Patrimônio Líquido (RSPL) é apresentado na Tabela 2 a seguir.

Tabela 2 – Avaliação do retorno sobre o patrimônio líquido

RSPL	Avaliação
Até 2%	Péssima
De 2 a 10%	Baixa
De 10 a 16%	Boa
Acima de 16%	Excelente

Fonte: Cafeo (2004, p. 39) apud Silva (2005). Elaboração do autor.

c) Taxa de retorno sobre o capital investido

A taxa de retorno sobre o capital investido (ROI) é a relação entre o resultado operacional amplo (líquido do imposto de renda) e o investimento total (capital empregado no empreendimento), é o retorno oferecido aos proprietários de capital (credores e acionistas) pelo investimento realizado na empresa.

$$\text{ROI} = \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO APÓS O IMPOSTO DE RENDA}}{\text{CAPITAL EMPREGADO NO INVESTIMENTO}}$$

O Retorno sobre Investimento é considerado por muitos analistas como a melhor medida de eficiência operacional, e de fácil entendimento. Relaciona o lucro operacional com o valor do investimento médio expressando quanto a empresa obtém de lucro para cada \$ 100 de investimento.

Nesta pesquisa, também se fez uso de mais dois indicadores, o *payback* e a relação entre dívida e o faturamento (percentual de endividamento).

2.5.3.6 “Payback” ou período de "Payback"

Payback é o tempo decorrido entre o investimento inicial e o momento no qual o lucro líquido acumulado se iguala ao valor desse investimento. Segundo Assaf (2007), apesar de não ser um método baseado no critério de fluxo de caixa descontado, o período de *payback* se destaca pela sua simplicidade e ampla utilização pelas unidades decisórias.

O método consiste, em essência, no cálculo do prazo necessário para que o montante do dispêndio de capital efetuado seja recuperado através dos fluxos líquidos de caixa gerados pelo investimento. No processo de decisão, o período de *payback* é comparado com o padrão estabelecido pela empresa. Excedendo ao limite fixado, o investimento apresenta indicações de rejeição. A aceitação se revela quando o *payback* for inferior ao padrão.

Segundo estudos da empresa de consultoria e avaliação HVS - *Hospitality Services*, um hotel econômico com 100 quartos exige em média um investimento em torno de R\$ 14 milhões, já um hotel de luxo com 180 quartos necessita o emprego de R\$140 milhões, com um período de retorno de seis a 10 anos de operação.

2.5.3.7 Dívida x faturamento bruto

Este índice revela o grau de endividamento da empresa, ou seja, quanto a empresa depende de gerar dívidas para conduzir o negócio. Esse índice, quando analisado por diversos e consecutivos períodos, demonstra a política de obtenção de recursos da organização. Se a empresa recorre a dívidas como complemento de capitais próprios para aplicá-los no processo produtivo, pode-se dizer que esse tipo de endividamento é sadio. Já, se a empresa recorre a contrair sucessivas dívidas através de empréstimos para pagar outras dívidas, esse é um tipo de endividamento ruim, pois aí há um grande risco de falência. Portanto, operar com capitais de terceiros pode resultar num grande problema quanto maior for a dependência da empresa por estes recursos.

Por outro lado, pode ser vantajoso para a empresa trabalhar com capitais de terceiros desde que a remuneração a ser paga pela obtenção de recurso seja menor que o lucro a ser obtido no seu negócio.

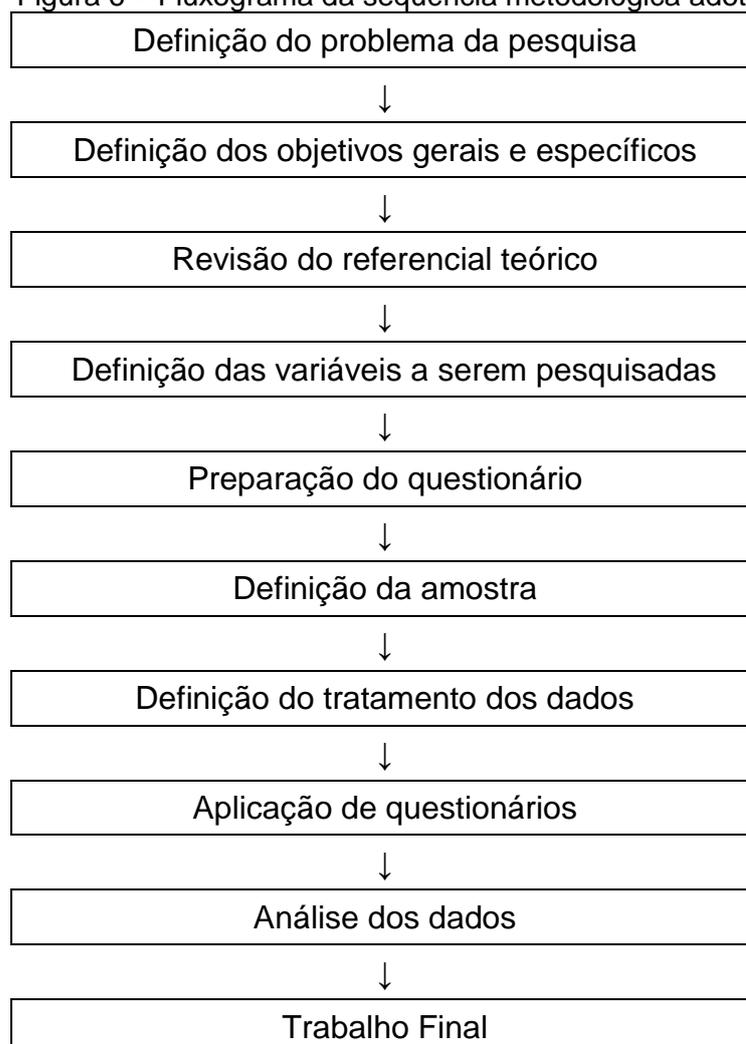
3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi realizada em duas etapas. Na primeira fase deste estudo buscou-se contextualizar e elaborar um panorama da evolução do turismo e da hotelaria de Salvador entre os anos de 2001 e 2015. Para tanto, o presente trabalho utilizou-se de uma pesquisa documental com base em relatórios, pesquisas e anuários estatísticos publicados por instituições representativas e relacionados ao setor, as quais são apresentadas logo abaixo (cada documento pesquisado é citado nas referências):

- a) Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH);
- b) Banco Central do Brasil (BCB);
- c) Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE);
- d) Ministério do Turismo do Brasil (MTUR);
- e) Organização Mundial do Turismo (OMT);
- f) Salvador e Litoral Norte da Bahia Convention & Visitors Bureau;
- g) Secretaria de Turismo do Estado da Bahia (SETUR/BA);
- h) Sindicato de Hotéis, Restaurantes e Bares de Salvador e Litoral Norte da Bahia (SHRBS);
- i) Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais do Estado da Bahia (SEI);
- j) Superintendência de Fomento ao Turismo do Estado da Bahia (BAHIATURSA);
- k) Superintendência de Investimentos em Polos Turísticos do Estado da Bahia (SUINVEST).

O presente trabalho adotou a seguinte sequência metodológica, conforme o fluxograma abaixo:

Figura 6 – Fluxograma da sequência metodológica adotada



Fonte: Severino (2007). Elaboração do autor.

Através dos documentos pesquisados, foi possível traçar um cenário da evolução do turismo e da hotelaria de Salvador, assim como, realizar um comparativo com outras capitais litorâneas turísticas brasileiras.

Após a realização da pesquisa documental, passou-se para a segunda fase deste trabalho, que foi a aplicação de um questionário estruturado, o qual é reproduzido no apêndice deste documento, junto aos dirigentes e profissionais dos principais meios de hospedagem da cidade de Salvador, aplicado nos meses de maio e junho de 2016.

O propósito do questionário foi identificar e analisar as forças competitivas atuantes na indústria de hotéis soteropolitana, averiguar os investimentos na área de marketing, aferir os índices de desempenho econômico-financeiro de cada meio de hospedagem pesquisado, além de verificar a influência da Copa do Mundo de 2014

e das Olimpíadas de 2016 sobre as decisões atuais e futuras de investimento no setor hoteleiro da cidade, e apontar algumas perspectivas para o setor para os próximos cinco anos.

Em relação à amostra de pesquisa, a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis - ABIH, seção Bahia, forneceu uma lista dos seus 82 meios de hospedagem associados (MHs) em Salvador. Após a exclusão dos motéis e dos albergues da juventude, os quais não foram o objeto de estudo desta pesquisa, e a retirada daqueles hotéis recentemente fechados e outros que ainda não foram inaugurados, restaram 67 meios de hospedagem. Desse montante, conseguiu-se entrevistar 39 hotéis, ou seja, uma representação de 58% dos associados da ABIH pertencentes ao grupo de interesse deste estudo.

Com o objetivo de se refinar a pesquisa e de forma a se analisar o setor hoteleiro por localidades de Salvador, foi utilizado o critério da ABIH na divisão em polos hoteleiros:

- a) Polo 1. **Centro - Pelourinho**: Pelourinho, Centro e Campo Grande.
- b) Polo 2. **Barra - Rio Vermelho**: Vitória, Barra, Ondina e Rio Vermelho.
- c) Polo 3. **Pituba - Stiep**: Amaralina, Pituba, Itaipara, Caminho das Árvores, Stiep, Costa Azul, Jardim de Alah e Armação.
- d) Polo 4. **Itapuã - Stella Maris**: Patamares, Piatã, Itapuã, Catussaba, Stella Maris e Aeroporto.

Conforme o Quadro 1, a amostra da presente pesquisa conteve meios de hospedagem dos quatro polos hoteleiros de Salvador.

Quadro 1 – Amostra da pesquisa

Polo 1. Centro-Pelourinho	Polo 2. Barra-Rio Vermelho
Pousada Colonial Chile	Hotel Portobello Ondina Praia
Bahia Café Hotel	Hotel Sol Barra
Hotel Pirâmide Centro	Hotel Sol Victoria Marina
Sheraton da Bahia Hotel	Mercure Rio Vermelho
	Ibis Rio Vermelho
	Bahia Othon Palace
	Grande Hotel da Barra
Polo 3. Pituba-Stiep	Hotel Vila Velha
Fiesta Bahia Hotel	Monte Pascoal Praia Hotel
Hotel Vilamar	Marazul Hotel
Hotel Verdemar	Polo 4. Itapuã-Stella Maris
Sotero Hotel	Hotel Deville Prime Salvador
São Salvador Hotel	Gran Hotel Stella Maris Urban Resort
América Towers Hotel	Intercity Salvador Aeroporto
Express Hotel	Catussaba Resort
Hotel Pirâmide Pituba	Catussaba Business
Hotel Golden Park Salvador	Catussaba Suites
Hotel Nacional Inn Salvador	Onix Hotel Piatã
Hotel Pirâmide Rodoviária	Onix Hotel Aeroporto
Hotel Pirâmide Itaipara	Mar Brasil Hotel
Hotel Bahiamar	Hotel Praia da Sereia
Hotel Sol Plaza Sleep	Hotel Sol Bahia

Fonte: Elaboração do autor.

Após a realização das 39 entrevistas pessoais com os dirigentes dos meios de hospedagem e da tabulação dos dados, fez-se um agrupamento em blocos de análise, de acordo com os objetivos propostos por esta pesquisa.

3.1 MODELO DE ANÁLISE

O presente estudo utilizou-se do modelo de “Análise Estrutural de Indústrias” de Porter (1986), baseado nas seguintes forças competitivas:

- a) Rivalidade entre os concorrentes atuais;
- b) Ameaça de entrada de novos concorrentes;
- c) Poder de negociação dos fornecedores;
- d) Poder de negociação dos compradores;
- e) Ameaça de entrada de produtos substitutos.

Além das forças competitivas de Porter, foram estudadas outras variáveis nesta pesquisa, de modo a se levantar dados que permitissem apresentar de forma ampla a atual conjuntura e as perspectivas da hotelaria de Salvador. Abaixo segue em forma esquemática o modelo de análise adotado neste trabalho:

Quadro 2 – Modelo de análise

TEMAS	AUTORES	DIMENSÕES	VARIÁVEIS/INDICADORES
Gestão Estratégica	Ansoff (1977/1990); Porter (1986/1990/1999); D’Aveni (1995); Mintzberg, Quinn e Brian (2001); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010)	Condições de Competitividade; Concorrência; Estratégias Competitivas; Tomada de Decisão.	Forças competitivas; impacto da Copa do Mundo 2014, Crise Econômica e Olimpíadas 2016 nas decisões de investimento; propensão a investir; perspectiva de mercado.
Gestão de Marketing	Kotler (1998) / (2006) / (2008); Yanaze (2006); Palacios (2004); Urdan (2009)	Canais de Distribuição; Investimento; Ferramentas.	% de vendas por canal; custo de intermediação; investimento de marketing x faturamento; ferramentas utilizadas; perspectiva de investimento em marketing.
Gestão de Serviços	Grönroos (2003); Hoffman e Bateson (2008)	Qualidade dos serviços	Avaliação comparada aos concorrentes diretos.
Gestão de Turismo	Beni (2004); Middleton (2002); Chias (2007); Ruschmann (2004) / (2005)	Histórico e características do turismo de Salvador. Fluxo turístico; Investimentos públicos.	Evolução do fluxo turístico, das UHs e das taxas de ocupação; Avaliação dos investimentos públicos em infraestrutura e promoção turística.
Gestão Hoteleira	Castelli (2006) / (2010); Montejano (2001); Caon (2008); Assaf Neto (2007)	Perfil do MH	Polo; Classificação; Categoria; UHs; % estrangeiros; Rede/Independente; etc.
		Tipo de Gestão	Própria; Terceirizada; forma de gestão (familiar/profissional/mista).
		Desempenho operacional	Ocupação; diária média; REVPAR.
		Desempenho econômico-financeiro	Faturamento bruto; Rentabilidade; margem de lucro; endividamento; <i>payback</i> ; taxa de retorno; perspectiva de resultados.

Fonte: Elaboração do autor.

4 PANORAMA DA EVOLUÇÃO DO TURISMO E DA HOTELARIA DE SALVADOR

4.1 ASPECTOS GERAIS DO TURISMO DE SALVADOR

A cidade de São Salvador da Baía de Todos os Santos é a capital do Estado da Bahia, e foi capital do Brasil por mais de 200 anos, desde a sua fundação pelos portugueses em 1549 até o ano de 1763. Caracteriza-se como uma cidade de grandes belezas arquitetônicas, culturais e naturais. Muitas de suas casas, fortalezas e igrejas de arquitetura barroca dos séculos XVII e XVIII ainda estão preservadas, assim como o traçado medieval do Centro Histórico de Salvador, o Pelourinho, o qual foi tombado como Patrimônio da Humanidade, em 1985, pela Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO).

Segundo estimativa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), referente ao ano de 2015, Salvador é a terceira maior capital do Brasil em população com 2,92 milhões de habitantes, mas apenas a 8ª capital em volume do Produto Interno Bruto (PIB) e a 24ª em PIB per capita (IBGE - 2013). Segundo dados da Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia, em 2013 o PIB de Salvador representou 25,8% do PIB do Estado da Bahia. Em 2012, segundo o site www.deepask.com, 68,96% do PIB de Salvador foi oriundo do setor de serviços, 17,5% dos impostos, 13,5% da indústria, e apenas 0,04% do setor agropecuário. E, de acordo com o Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Salvador (SHRBS), o setor do turismo corresponde em torno de 20% do PIB da primeira capital do Brasil.

Segundo pesquisa realizada pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), referente aos dados levantados em 2014, dentre os principais destinos turísticos do Brasil, Salvador ocupa a 3ª posição em volume de visitantes domésticos, atrás apenas de São Paulo (1º) e Rio de Janeiro (2º). Assim como, Salvador ficou em 4º lugar como destino turístico mais desejado pelos brasileiros, perdendo apenas para Fernando de Noronha (1º), Fortaleza (2º) e Rio de Janeiro (3º). De acordo com os dados combinados da Fundação Comissão de Turismo Integrado do Nordeste (CTI/NE) com os dados da Secretaria de Turismo da Bahia, o destino turístico Salvador recebeu 4.119.000 visitantes em 2014, o que correspondeu a 28,4% do fluxo turístico da Bahia naquele ano.

4.2 A EVOLUÇÃO DO TURISMO NO MUNDO, NO BRASIL E EM SALVADOR

4.2.1 Um pequeno retrospecto do fluxo de turismo no mundo (2001-2015)

Ao longo dos últimos 15 anos o fluxo turístico mundial vem crescendo a uma taxa média de 4% ao ano, conforme pode ser observado na Tabela 3. O ano de 2009, destoante dos demais, apresentou uma queda de 4% nas chegadas internacionais em relação ao ano anterior, isso ocorreu em função dos efeitos da crise econômica mundial de 2008, a qual afetou as economias de muitos países, em especial daquelas regiões emissoras de significativo fluxo de turistas para outros países, como a Europa e a América do Norte.

Tabela 3 – Evolução das chegadas internacionais no mundo

Mundo	Em milhões de turistas	Crescimento anual
2001	688,0	
2002	709,0	3,1%
2003	696,0	-1,8%
2004	765,0	9,9%
2005	807,0	5,5%
2006	847,0	5,0%
2007	903,0	6,6%
2008	919,0	1,8%
2009	882,0	-4,0%
2010	948,0	7,5%
2011	995,0	5,0%
2012	1035,0	4,0%
2013	1087,0	5,0%
2014	1134,0	4,3%
2015	1184,0	4,4%
Média anual de crescimento		4,01%

Fonte: OMT. Elaboração do autor.

Os principais fatores contemporâneos impulsionadores do crescimento do fluxo turístico mundial, segundo Rabahy (2006), são: o aumento da renda dos indivíduos, as conquistas sociais e trabalhistas, a evolução tecnológica, particularmente em relação aos meios de transportes e de comunicação, o aumento do tempo livre dos cidadãos e a aceleração do processo de globalização.

4.2.2 Breve retrospecto do fluxo de turismo no Brasil (2001-2015)

Em comparação com a evolução do turismo mundial, o Brasil vem crescendo a uma taxa anual inferior, pois enquanto que as chegadas internacionais no mundo apresentaram uma média anual de crescimento na ordem de 4% entre 2001 e 2015, o nosso país, de acordo com a Tabela 4, apresentou um crescimento anual da chegada de turistas estrangeiros na ordem de 2,4% nos últimos 15 anos.

Tabela 4 – Evolução das chegadas de turistas estrangeiros no Brasil

Brasil	Em milhões de turistas	Crescimento anual
2001	4,8	
2002	3,8	-20,7%
2003	4,1	9,2%
2004	4,8	16,0%
2005	5,4	11,8%
2006	5,0	-6,4%
2007	5,0	0,2%
2008	5,1	0,5%
2009	4,8	-4,9%
2010	5,2	7,5%
2011	5,4	5,3%
2012	5,7	4,5%
2013	5,8	2,4%
2014	6,4	10,5%
2015	6,3	-1,8%
Média anual de crescimento		2,42%

Fonte: Ministério do Turismo do Brasil. Elaboração do autor.

Cabe ressaltar que o mesmo fenômeno que ocorreu em 2009 nas chegadas internacionais no mundo, ou seja, uma queda de 4% em relação ao ano anterior, também afetou o Brasil, pois, em 2009 as chegadas de turistas estrangeiros caiu 4,9% em comparação com o ano de 2008 no país. Isso revela os efeitos da crise econômica mundial de 2008 em várias partes do mundo nas viagens internacionais do ano de 2009.

Outro fenômeno que merece destaque na evolução do fluxo turístico de estrangeiros para o Brasil, foi o alto índice de crescimento do ano de 2014 em relação ao ano anterior, pois a Copa do Mundo realizada naquele ano no Brasil contribuiu para um aumento de 10,5% do fluxo de visitantes internacionais para o

páís. O ano de 2015 não conseguiu superar o ano da Copa no Brasil, apresentando uma queda de 1,8% em relação ao ano anterior.

4.2.3 Breve retrospecto do fluxo de turismo em Salvador

A cidade de Salvador vem apresentando um fluxo crescente de turistas entre os anos de 2002 e 2014, de acordo com os dados mostrados na Tabela 5. Em 13 anos, praticamente dobrou a chegada de turistas, que era de 2,06 milhões em 2002, atingindo 4,12 milhões de turistas em 2014. Obs.: apesar de extensa busca por parte do autor, não foi encontrado o fluxo de turistas à Salvador referente aos anos de 2001 e 2015.

Tabela 5 – Evolução das chegadas de turistas (brasileiros e estrangeiros) em Salvador comparada com outras capitais nordestinas (x 1000)

Ano/Cidade	Salvador	Recife	Fortaleza	Nordeste*
2002	2064	1966	1629	9398
2003	2193	1984	1551	9382
2004	2281	2009	1784	10050
2005	2372	2095	1969	10911
2006	2490	2083	2062	11465
2007	2616	2128	2079	11826
2008	2620	2214	2178	12134
2009	2848	2297	2467	13173
2010	3047	2479	2692	14376
2011	3276	2648	2848	15317
2012	3522	2774	2995	16238
2013	3796	2917	3141	17068
2014	4119	3093	3262	17942
Varição (%)	99,6%	57,3%	100,2%	90,9%

Fonte: CTI/NE e Órgãos Oficiais de Turismo dos Estados do Nordeste. Elaboração do autor.

Nota:* Média das 9 capitais nordestinas.

Salvador como destino turístico superou a média das nove capitais nordestinas no crescimento do fluxo de visitantes, já que entre 2002 e 2014 as capitais nordestinas cresceram 91% em número de visitantes, e Salvador aumentou em 99,6% seu fluxo de turistas.

A taxa de crescimento do número de visitantes de Salvador entre 2002 e 2014 foi de quase o dobro em relação à Recife (57,3%), porém, ficou ligeiramente abaixo do percentual de crescimento de Fortaleza (100,2%) no mesmo período.

4.3 EVOLUÇÃO E CARACTERÍSTICAS DA HOTELARIA DE SALVADOR

4.3.1 Um panorama da hotelaria de Salvador entre 2001 e 2015

Em Salvador o setor hoteleiro está composto, em sua maioria, de hotéis econômicos e de pousadas. Nas categorias quatro e três estrelas existem uma quantidade significativa de hotéis em Salvador, já a grande maioria dos meios de hospedagem soteropolitanos é composta por hotéis de uma estrela ou duas estrelas, assim como de um enorme contingente de pousadas.

Atualmente, entre esses despontam importantes redes hoteleiras nacionais e internacionais, tais como: Grupo Accor, com as marcas Ibis, Novotel e Mercure, BHG – Brazil Hospitality Group, Rede Othon, Grupo Pestana, Vila Galé Hotéis, Grupo Nacional Inn, Intercity Hotéis, GJP Hotéis & Resorts, entre outras. As redes locais também são representativas na capital baiana, como a Sol Express Hotéis & Resorts, com seis meios de hospedagem na cidade, a Rede Pirâmide de Hotéis, com 4 unidades, e a Rede Catussaba Hotéis & Resorts, com três equipamentos hoteleiros na capital soteropolitana, ambos localizados no bairro de Stella Maris.

Conforme Tabela 6 Salvador possui 418 meios de hospedagem, a oferta hoteleira de Salvador cresceu nos últimos 13 anos de forma mais acelerada do que a média das nove capitais do Nordeste (40%), com especial destaque para Recife e Fortaleza, as quais cresceram 24,4% e 9,7%, respectivamente, enquanto Salvador aumentou sua oferta em 59% em unidades habitacionais.

Tabela 6 – Evolução da oferta hoteleira de Salvador (em UHs) comparada com outras capitais nordestinas

Ano/Cidade	Salvador	Recife	Fortaleza	Nordeste*
2002	11098	6205	9903	47008
2003	12172	6290	10031	49169
2004	12034	6569	10251	51140
2005	12346	6797	10407	53390
2006	12753	6617	10394	53849
2007	13429	6727	10379	55378
2008	14141	6841	10365	57059
2009	14986	6848	10440	58928
2010	15652	6875	10569	60103
2011	16122	6724	10510	60869
2012	16435	6857	10557	61879
2013	16928	7062	10779	63948
2014	17674	7717	10866	65800
Varição (%)	59,3%	24,4%	9,7%	40,0%

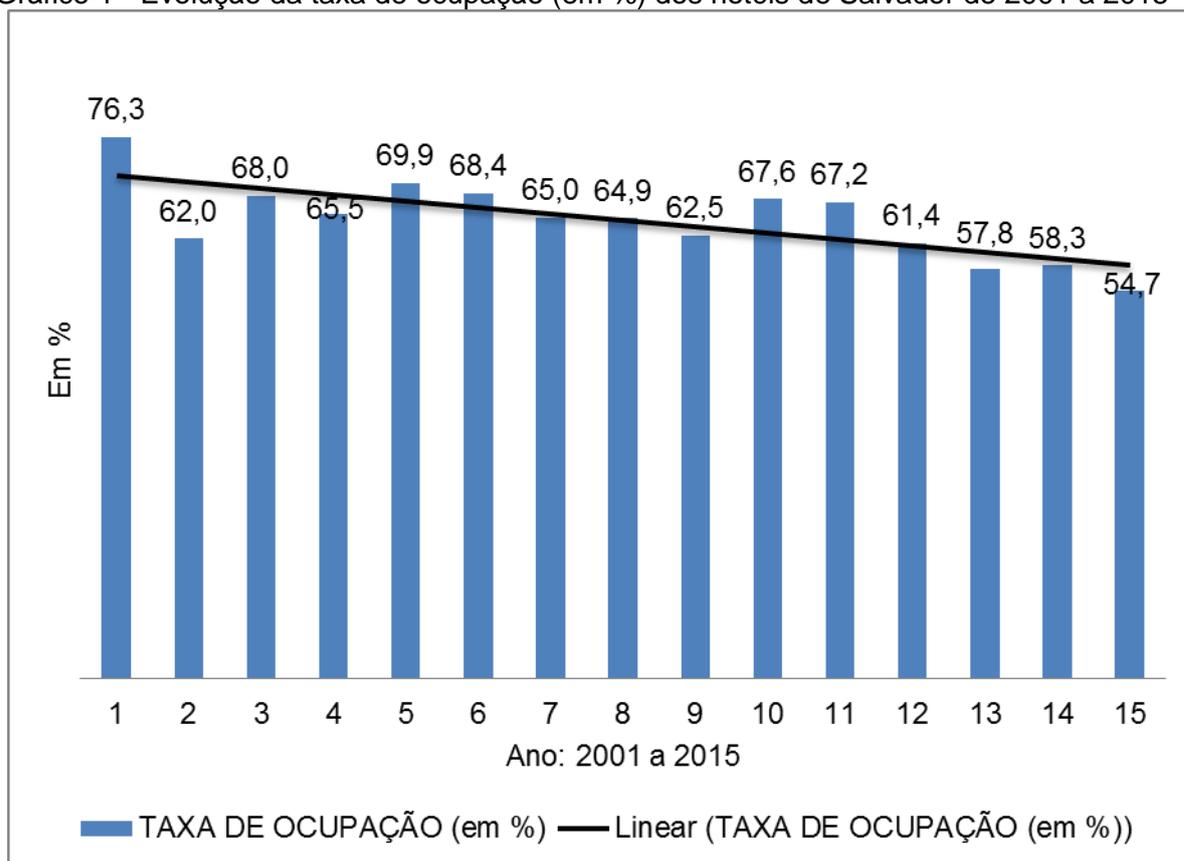
Fonte: CTI/NE e Órgãos Oficiais de Turismo dos Estados do Nordeste. Elaboração do autor.

Nota:* Média das 9 capitais nordestinas.

4.3.2 Evolução das taxas de ocupação dos hotéis de Salvador entre os anos de 2001 e 2015

Conforme pesquisa realizada pelo Sindicato de Hotéis, Restaurantes e Bares de Salvador e Litoral Norte (SHRBS), desde o ano de 2001, a taxa média anual de ocupação dos principais hotéis em Salvador variou de 76,3%, em 2001, a 54,7%, em 2015, ou seja, apresentou uma queda de 21,6 pontos percentuais nesses últimos 15 anos. Conforme o gráfico abaixo, a taxa média anual de ocupação de 2001 a 2015 tem decrescido, apesar de em alguns anos crescer em relação ao ano anterior, a tendência tem sido de queda.

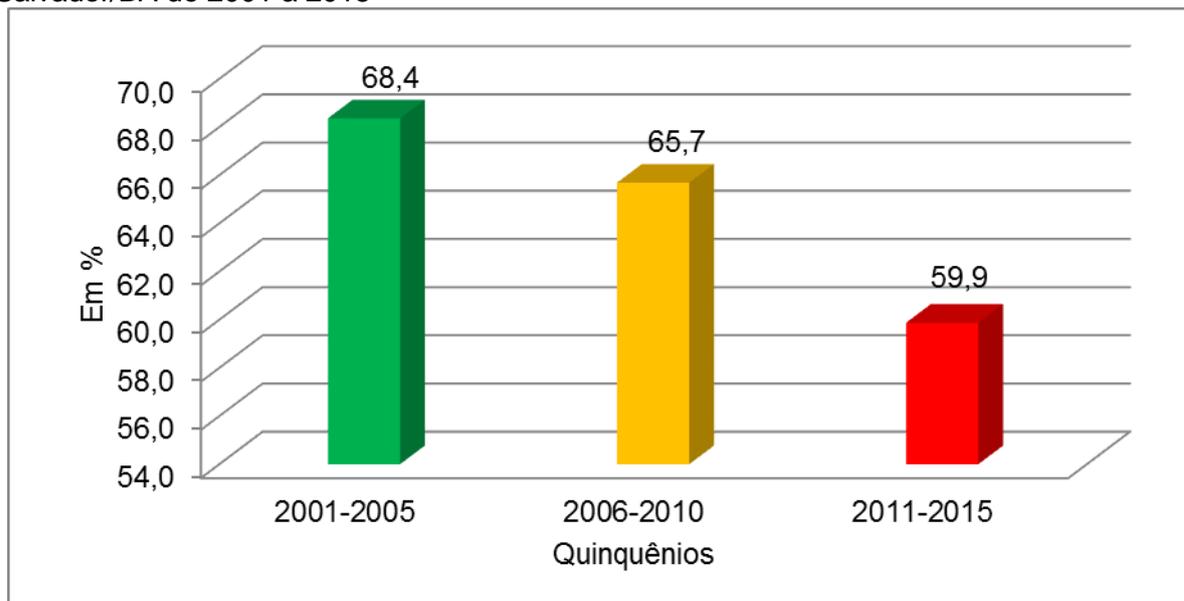
Gráfico 1 - Evolução da taxa de ocupação (em %) dos hotéis de Salvador de 2001 a 2015



Fonte: SHRBS. Elaboração do autor.

O gráfico abaixo mostra o decréscimo da média das taxas de ocupação dos hotéis de Salvador por quinquênio, de modo a mostrar de forma ainda mais evidente a tendência de queda dessas taxas, pois se verifica uma diminuição de 2,7 pontos percentuais do quinquênio 2006-2010 em relação ao quinquênio 2001-2005, mas quando se compara o quinquênio 2011-2015 com o quinquênio imediatamente anterior, se observa uma queda acentuada de 5,8 pontos percentuais, mais do que o dobro da queda do segundo quinquênio em relação ao primeiro.

Gráfico 2 - Evolução da Taxa de Ocupação Média (em %) por quinquênio dos hotéis de Salvador/BA de 2001 a 2015



Fonte: SHRBS. Elaboração do autor.

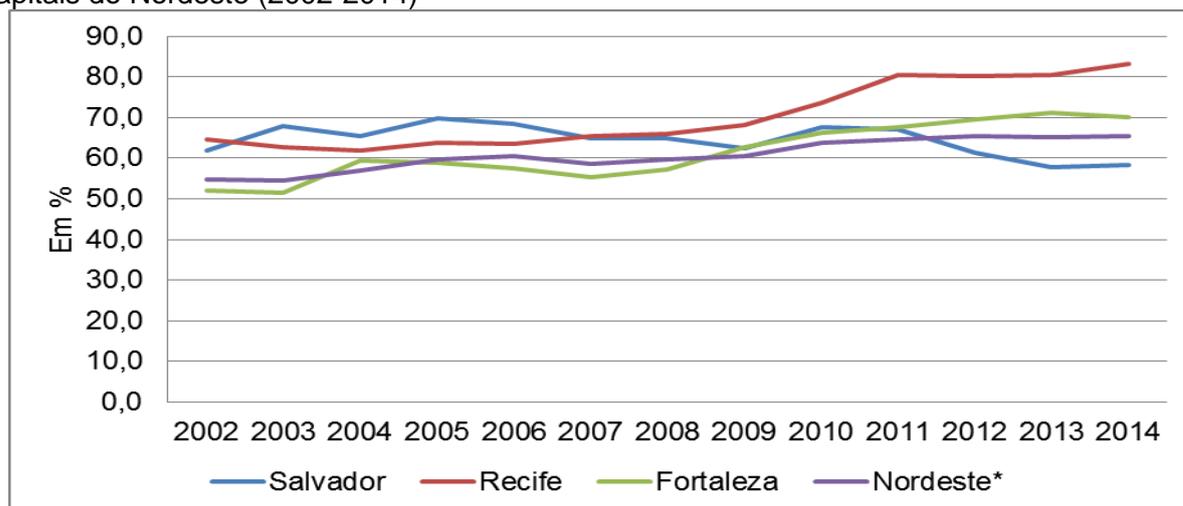
Quando analisados os dados sobre a evolução do crescimento do fluxo turístico para Salvador entre 2002 e 2014, comparada à evolução da taxa de ocupação média dos hotéis de Salvador, se verifica um descompasso, pois, na medida em que o fluxo cresceu 99,6% no período analisado, em contrapartida a taxa média de ocupação permaneceu em tendência de queda ao longo dos últimos 15 anos, recuando 7,3 pontos percentuais de 2002 em relação a 2014.

Por outro lado, a oferta hoteleira da capital baiana cresceu 59% em unidades habitacionais (UHs) entre 2002 e 2014, crescimento este inferior ao avanço do fluxo turístico para a cidade de Salvador.

Em relação às outras capitais turísticas litorâneas do Nordeste, Salvador ao longo dos últimos 14 anos perdeu posições em termos de ocupação hoteleira. Conforme o gráfico abaixo, em 2002, Salvador estava na segunda colocação em comparação com Recife, que era a líder, mas acima da média geral das capitais nordestinas e também acima de Fortaleza. Salvador assumiu a liderança nos anos de 2003, 2004, 2005 e 2006, mas Recife assume a primeira posição em 2007, por apenas 0,4 pontos percentuais em relação à Salvador.

De 2007 em diante, a capital baiana começou a descer posições, cai para o terceiro lugar, ficando atrás também de Fortaleza. Porém, de 2012 em diante, a média de ocupação hoteleira de Salvador permanece abaixo da média de Recife, de Fortaleza, e da média das nove capitais nordestinas.

Gráfico 3 – Comparativo da evolução da taxa de ocupação hoteleira de Salvador com outras capitais do Nordeste (2002-2014)



Fonte: CTI/NE e Órgãos Oficiais de Turismo dos Estados do Nordeste. Elaboração do autor.
Nota:* Média das 9 capitais nordestinas.

Em comparação com Recife, Fortaleza e com a média das nove capitais do Nordeste, de acordo com os números apresentados no quadro abaixo, Salvador aferiu o segundo maior crescimento da demanda turística entre 2002 e 2014, somente Fortaleza foi superior a capital baiana, porém, em apenas 0,6 pontos percentuais. No quesito oferta hoteleira Salvador foi a capital nordestina que mais cresceu em unidades habitacionais, com um acréscimo de 59% de 2002 a 2014, ou seja, mais do que o dobro do crescimento de Recife, seis vezes a mais em relação à Fortaleza, e 19 pontos percentuais acima da média das capitais do Nordeste.

Porém, em Salvador a variação média anual da taxa de ocupação entre 2002 e 2014 foi 0,4% negativa, mas em Recife e Fortaleza aferiram-se positivas, 2,2% e 2,6%, respectivamente, sendo 1,5% a média das nove capitais nordestinas.

Tabela 7 – Comparativo da variação do fluxo turístico, do crescimento da oferta hoteleira e da taxa de ocupação das cidades de Salvador, Recife, Fortaleza e Nordeste. Período analisado: 2002 a 2014

Varição (2002/2014)	Salvador	Recife	Fortaleza	Nordeste*
Fluxo turístico	99,6%	57,3%	100,2%	90,9%
Unidades Habitacionais (UHs)	59,3%	24,4%	9,7%	40,0%
Varição média anual da taxa de ocupação dos MHs	-0,4%	2,2%	2,6%	1,5%

Fonte: CTI/NE e Órgãos Oficiais de Turismo dos Estados do Nordeste. Elaboração do autor.
Nota:* Média das 9 capitais nordestinas.

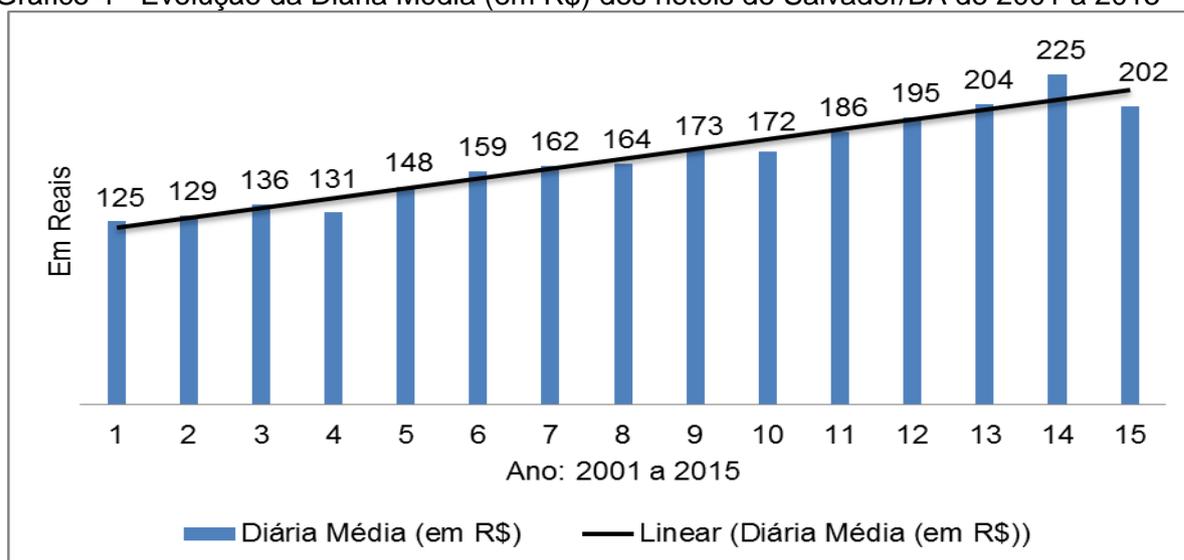
Os números apresentados acima denotam um fenômeno interessante de ser estudado, pois, mesmo o fluxo turístico de Salvador crescendo 40 pontos percentuais acima do aumento da oferta hoteleira entre 2002 e 2014, ainda assim a taxa de ocupação no mesmo período apresentou evolução negativa.

4.3.3 Evolução da diária média (DM) dos hotéis de Salvador entre os anos de 2001 e 2015

Por outro lado, conforme o gráfico abaixo, o valor da diária média (DM) anual tem crescido ao longo dos últimos 15 anos no setor hoteleiro de Salvador, e com tendência de crescimento, diferente da taxa de ocupação que está em tendência de queda, conforme visto anteriormente.

Verifica-se que no ano de 2001 a DM fechou em R\$ 124,59 e em 2015 atingiu o valor de R\$ 202,49, um ganho nominal de 62,5%, sem considerar os índices da inflação no período.

Gráfico 4 - Evolução da Diária Média (em R\$) dos hotéis de Salvador/BA de 2001 a 2015



Fonte: SHRBS. Elaboração do autor. Diária média sem as duas casas decimais após a vírgula para melhor visualização dos algarismos no gráfico.

Cabe ressaltar o salto de crescimento da diária média dos hotéis de Salvador no ano de 2014, ano da Copa do Mundo no Brasil, sendo Salvador uma das principais sedes das partidas de futebol, onde a própria seleção brasileira jogou, trazendo consigo um grande contingente de torcedores dos quatro cantos do Brasil, e de países com um significativo histórico de emissores de turistas para o Brasil,

como a Alemanha, a França, Portugal e a Espanha. Porém, no ano seguinte à Copa, Salvador não conseguiu melhorar, ou pelo menos manter, o valor da diária média de seus hotéis, caindo 10% em relação a 2014, e 1% em relação a 2013.

A fim de se ter um comparativo com outra capital brasileira turística e litorânea, em conformidade com Tabela 8, quando se compara a evolução da diária média dos meios de hospedagem de Salvador com o mesmo indicador dos MHs do Rio de Janeiro, verifica-se que a cidade “maravilhosa” apresentou um crescimento de sua diária média hoteleira entre 2005 e 2015 em percentuais superiores aos da capital baiana.

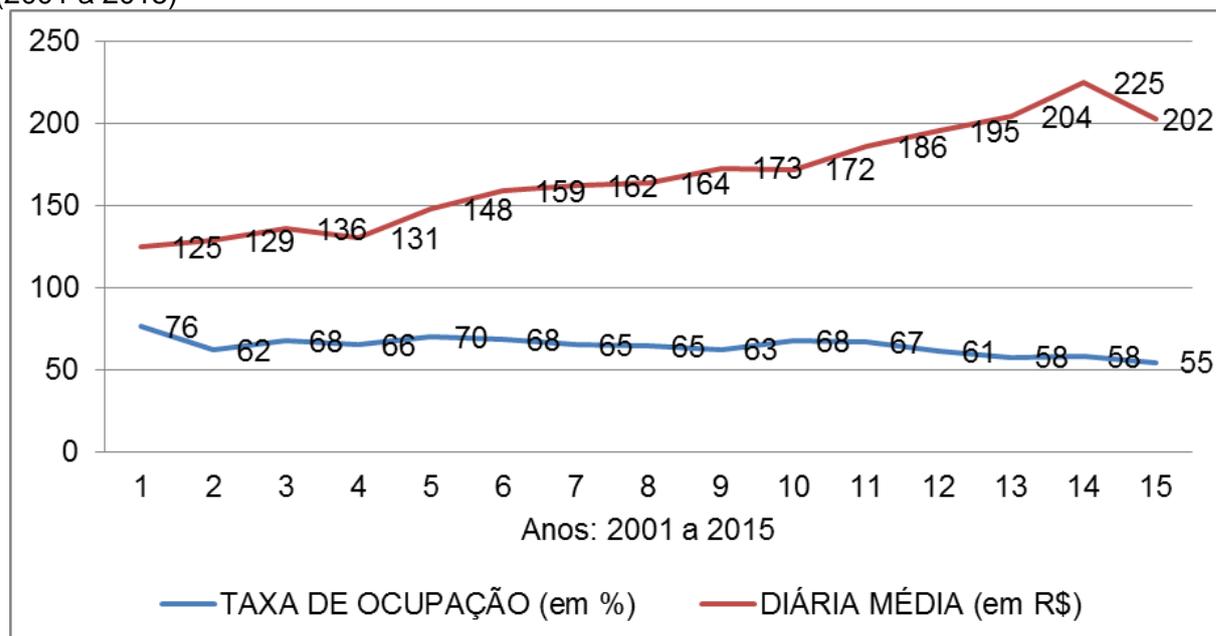
Tabela 8 – Comparativo da evolução da diária média dos MHs de Salvador/BA com os MHs do Rio de Janeiro (2005 a 2015)

Ano/Cidade	Diária Média (em R\$)			
	Salvador	Média anual de crescimento	Rio de Janeiro	Média anual de crescimento
2005	148		217	
2006	159	7,3%	233	7,37%
2007	162	2,1%	251	7,73%
2008	164	0,9%	266	5,98%
2009	173	5,5%	281	5,64%
2010	172	-0,4%	285	1,42%
2011	186	7,8%	331	16,14%
2012	195	5,3%	408	23,26%
2013	204	4,6%	491	20,34%
2014	225	9,9%	469	-4,48%
2015	202	-9,9%	412	-12,15%
Média anual de crescimento	181	3,3%	331	7,1%

Fonte: SHRBS e ABIH-RJ. Elaboração do autor.

Através do gráfico abaixo, é possível verificar em que medida evoluiu a ocupação média hoteleira de Salvador comparada com a evolução do valor da diária média entre 2001 e 2015. Pode-se aferir que enquanto a diária média apresentou uma linha de crescimento ao longo desses últimos 15 anos, a taxa de ocupação anual exibiu uma linha descendente.

Gráfico 5 - Evolução da Taxa de Ocupação e da Diária Média dos hotéis de Salvador/BA (2001 a 2015)

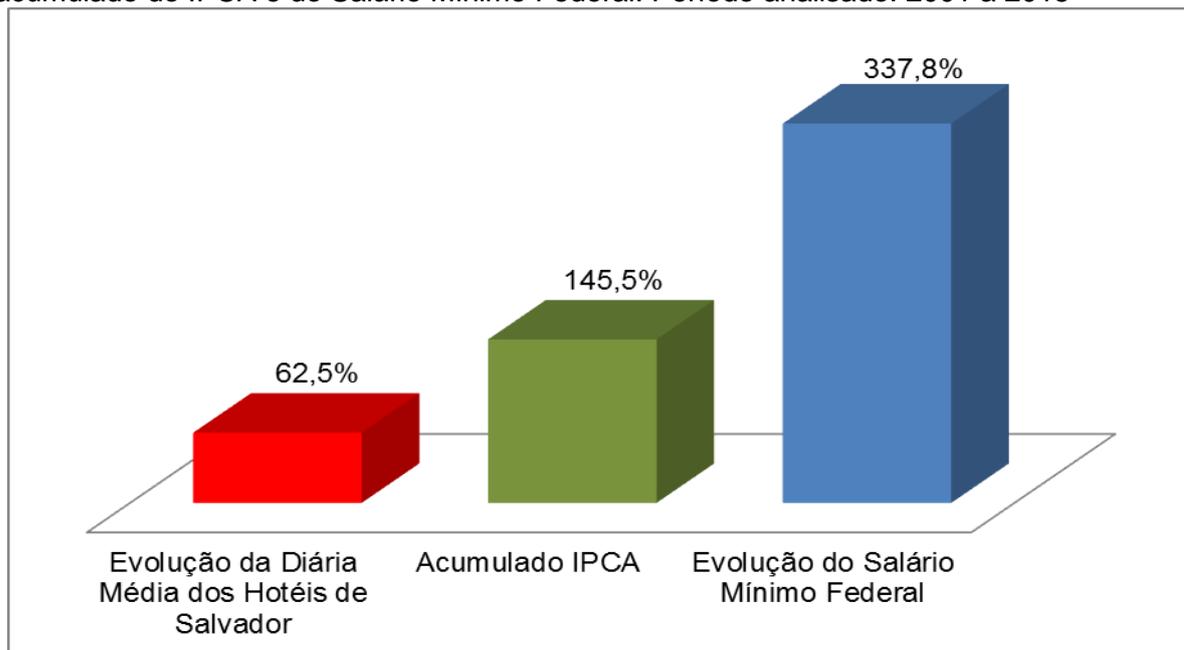


Fonte: SHRBS. Elaboração do autor.

Porém, quando comparado o ganho nominal de 62,5% da diária média (DM) de Salvador entre 2001 e 2015 com o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), cuja variação foi de 145,5% no mesmo período, se comprova uma grande defasagem do crescimento da DM em relação ao IPCA, ou seja, a diária média dos hotéis de Salvador está perdendo para a inflação.

Por outro lado, a defasagem é ainda maior quando comparado o ganho nominal da diária média entre 2001 e 2015 com ao crescimento do salário mínimo no mesmo período, que foi de 337,8%. Em relação ao IPCA a diária média dos hotéis de Salvador ficou 83 pontos percentuais abaixo, já em comparação ao ganho nominal do salário mínimo nos últimos 15 anos, a diária média apresentou defasagem de 275 pontos percentuais. O gráfico abaixo apresenta essa discrepância de uma forma visualmente perceptível.

Gráfico 6 - Comparativo da evolução da Diária Média dos Hotéis de Salvador/BA com o acumulado do IPCA e do Salário Mínimo Federal. Período analisado: 2001 a 2015



Fonte: SHRBS, IBGE e Banco Central do Brasil. Elaboração do autor.

Esses números mostram que o crescimento dos valores das diárias médias dos hotéis pesquisados pelo Sindicato de Hotéis, Restaurantes e Bares de Salvador e Litoral Norte (SHRBS) não têm acompanhado, e com grande defasagem, a evolução dos principais índices econômicos que mais afetam os custos operacionais de um meio de hospedagem, o que é preocupante para a saúde financeira desses empreendimentos, pois seus custos operacionais (energia, alimentos, bebidas, insumos em geral, folha de pagamento, etc.) estão aumentando nos últimos 15 anos numa proporção bem superior ao crescimento da receita.

4.3.4 A Sazonalidade nos hotéis de Salvador entre os anos de 2001 e 2015

Conforme a Tabela 9, ao analisarmos as taxas de ocupação dos últimos 15 anos mês a mês, verifica-se em vermelho as três piores médias acumuladas de ocupação, sendo junho historicamente o mês com a média mais baixa, com 52,9% de ocupação, seguido do mês de maio, com 57,5%, e o terceiro pior mês em ocupação é dezembro, com 58,2%.

Tabela 9 – Taxas médias de ocupação mensais dos hotéis de Salvador

Ano/Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
2001	90,7	85,0	75,8	72,6	65,9	63,5	80,0	82,7	74,9	83,3	77,4	64,1
2002	74,7	67,3	61,7	55,2	55,3	43,7	63,9	67,6	63,4	62,8	76,1	52,5
2003	77,2	67,1	68,8	60,5	58,8	50,1	70,1	66,4	77,9	75,4	78,3	64,0
2004	84,1	71,7	67,7	62,6	55,8	54,4	68,2	68,6	67,9	72,3	77,7	58,8
2005	91,6	78,8	70,6	64,2	59,4	58,3	69,5	69,7	70,3	75,5	76,7	58,4
2006	83,9	76,0	68,2	58,8	57,6	51,7	69,9	76,1	67,6	72,6	77,5	61,6
2007	78,7	72,2	67,5	59,3	60,2	53,8	58,2	61,8	64,1	71,8	75,2	57,3
2008	74,6	68,0	61,4	63,4	64,4	55,9	66,2	65,1	62,4	64,2	67,7	62,4
2009	78,7	62,9	63,4	54,5	51,2	45,6	62,5	67,8	67,2	70,6	68,3	57,2
2010	81,4	64,6	62,4	61,4	54,9	51,6	68,3	69,3	85,2	71,0	75,4	65,7
2011	82,5	71,3	71,0	64,9	62,4	52,0	65,3	65,8	70,8	73,3	72,0	55,1
2012	71,1	56,9	63,7	57,2	54,7	51,3	62,4	65,6	66,4	64,9	71,2	51,6
2013	62,5	57,1	53,8	53,4	53,5	53,3	59,8	53,9	56,3	64,6	68,3	57,0
2014	62,6	57,2	57,3	59,3	56,6	63,4	55,4	54,5	59,0	60,3	59,3	54,1
2015	69,5	59,2	54,7	50,5	51,9	45,0	54,0	51,8	51,1	57,8	56,7	53,8
Média	77,6	67,7	64,5	59,8	57,5	52,9	64,9	65,8	67,0	69,4	71,9	58,2

Fonte: SHRBS. Elaboração do autor.

Por outro lado, estão marcados em azul, os meses com as três médias mais altas de ocupação nos últimos 15 anos. Observa-se que o mês de janeiro obteve a melhor taxa de ocupação entre 2011 e 2015, atingindo a média de 77,6%, em segundo lugar ficou o mês de novembro, com 71,9% de ocupação média, seguido do mês de outubro, com 69,4%.

É interessante observar que fevereiro apresentou a 4ª maior média no acumulado entre 2001 e 2015, com 67,7% de ocupação, apesar de comumente acreditar-se esse ser um dos melhores meses de ocupação, em função das férias escolares no Brasil e do carnaval em Salvador. Mas, o reinício das aulas na maior parte das escolas do país têm-se dado na primeira quinzena do mês de fevereiro, fazendo com que as famílias encurtem suas viagens de férias no verão.

5 ANÁLISE DA INDÚSTRIA HOTELEIRA DA CIDADE DE SALVADOR

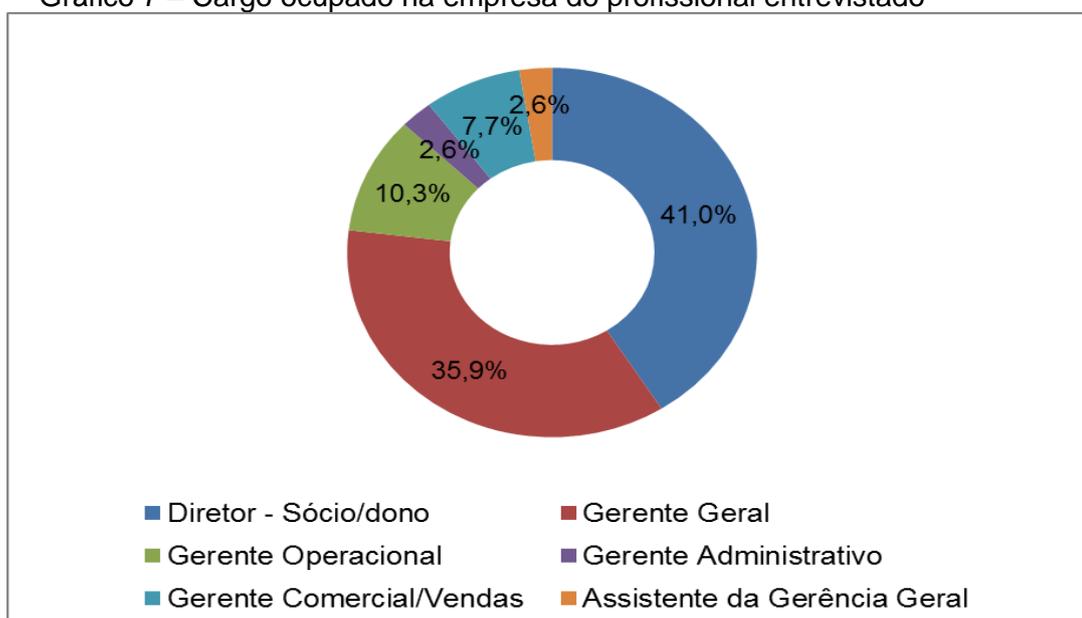
5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM PESQUISADOS

O objetivo deste bloco de questões foi o de obter informações relacionadas ao entrevistado e às características gerais do meio de hospedagem (MH).

5.1.1 Caracterização do entrevistado conforme o cargo

Em função de boa parte dos dados solicitados serem de ordem econômico-financeira, muitos desses confidenciais, e de desempenho geral dos meios de hospedagem pesquisados, se fez necessário entrevistar aqueles profissionais que tivessem conhecimento e acesso aos dados pertinentes à pesquisa. Assim sendo, a prioridade foi entrevistar os donos, os diretores, sócios ou não do MH e os gerentes gerais. Como segunda e última alternativa, se entrevistou as demais gerências com potencial de responderem de forma completa o instrumento de coleta de dados. Abaixo, apresenta-se a distribuição dos entrevistados conforme o cargo ocupado no MH.

Gráfico 7 – Cargo ocupado na empresa do profissional entrevistado

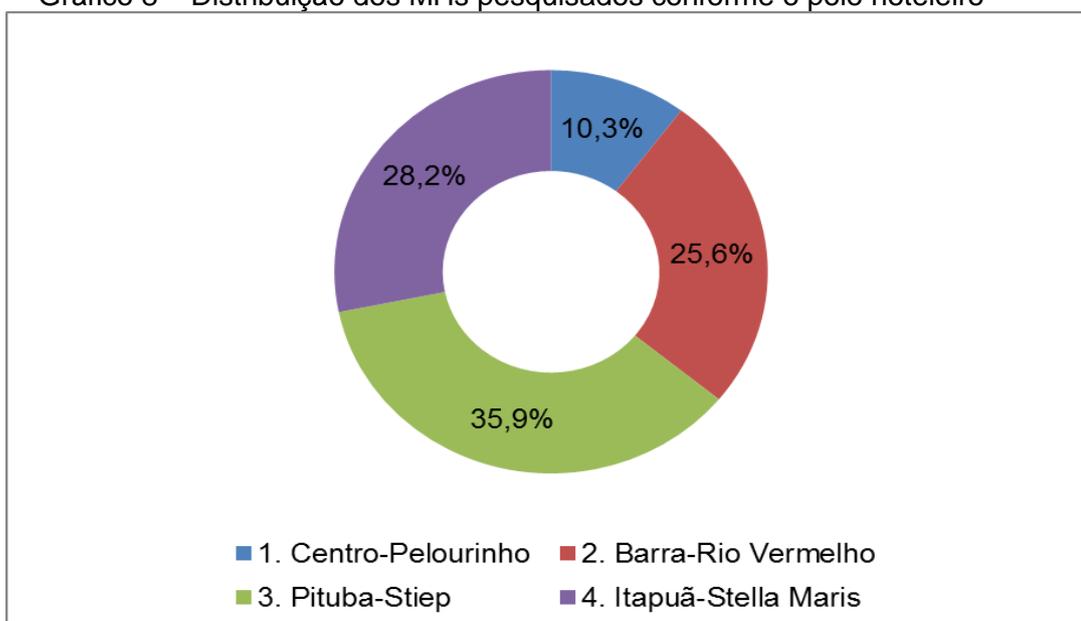


Fonte: Elaboração do autor.

5.1.2 Caracterização do MH conforme o polo hoteleiro

Os 39 meios de hospedagem englobados nesta pesquisa foram divididos em polos hoteleiros, conforme critério geográfico adotado pela Associação Brasileira da Indústria de Hotéis Bahia (ABIH/BA). Através do gráfico abaixo, se pode identificar uma maior concentração dos MHs pesquisados no Polo Pituba-Stiep, o qual agrupa os bairros de Amaralina, Pituba, Itaipara, Iguatemi, Caminho das Árvores, Stiep, Costa Azul, Jardim de Alah, Armação e hotéis localizados no entorno da Av. Tancredo Neves.

Gráfico 8 – Distribuição dos MHs pesquisados conforme o polo hoteleiro



Fonte: Elaboração do autor.

Esse maior agrupamento no Polo Pituba-Stiep é natural, pois nos últimos anos foram construídos múltiplos hotéis na área, os quais se “alimentam” do turismo de negócios e de eventos, já que existe grande aglutinação de shoppings, empresas, bancos, escritórios e consultórios em geral nessa região, assim como, o fato do Centro de Convenções da Bahia (CCB) estar situado dentro desse polo. O Centro de Convenções da Bahia era um forte aglutinador de potenciais hóspedes para os hotéis do entorno, mas no momento o CCB está fechado para reformas, com previsão de reabertura para dezembro deste ano.

Observa-se também uma condensação de hotéis no Polo Itapuã-Stella Maris, que abrange os bairros de Patamares, Piatã, Itapuã, Catussaba, Stella Maris e

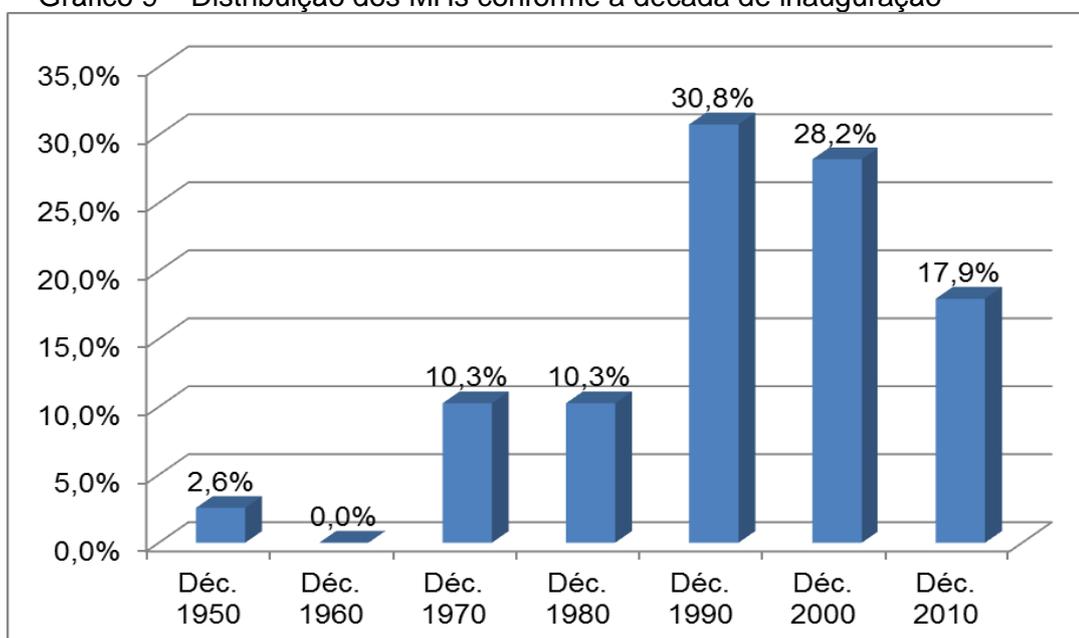
Aeroporto. Esse Polo é atualmente um vetor de crescimento da cidade de Salvador, o qual se converge cada vez mais em direção norte, dado que diversos empreendimentos imobiliários residenciais e comerciais, shoppings, universidades e hotéis se estabeleceram nessa região recentemente. No Polo Itapuã-Stella Maris estão situados os dois únicos resorts de Salvador, o Gran Hotel Stella Maris Resort e o Catussaba Resort, presentes nesta pesquisa.

5.1.3 Caracterização do MH conforme a década de inauguração

Verifica-se no gráfico abaixo que a maioria dos hotéis pesquisados foi inaugurada na década de 1990 em diante, pois o somatório dos percentuais dos hotéis abertos nas décadas de 1990, 2000 e 2010, atinge o total de 76,9% dos MHs da amostra dessa pesquisa.

Considera-se natural essa aglutinação de hotéis inaugurados nessas décadas, já que foi o grande “boom” da construção hoteleira em Salvador, com destaque para as décadas de 2000 e 2010, nas quais diversos novos hotéis foram construídos, mas, em contrapartida, outros tantos fecharam as portas. Segundo a ABIH, seção Bahia, nos últimos dois anos, com o aumento da crise do turismo em Salvador, pelo menos 12 hotéis encerraram suas atividades.

Gráfico 9 – Distribuição dos MHs conforme a década de inauguração



Fonte: Elaboração do autor.

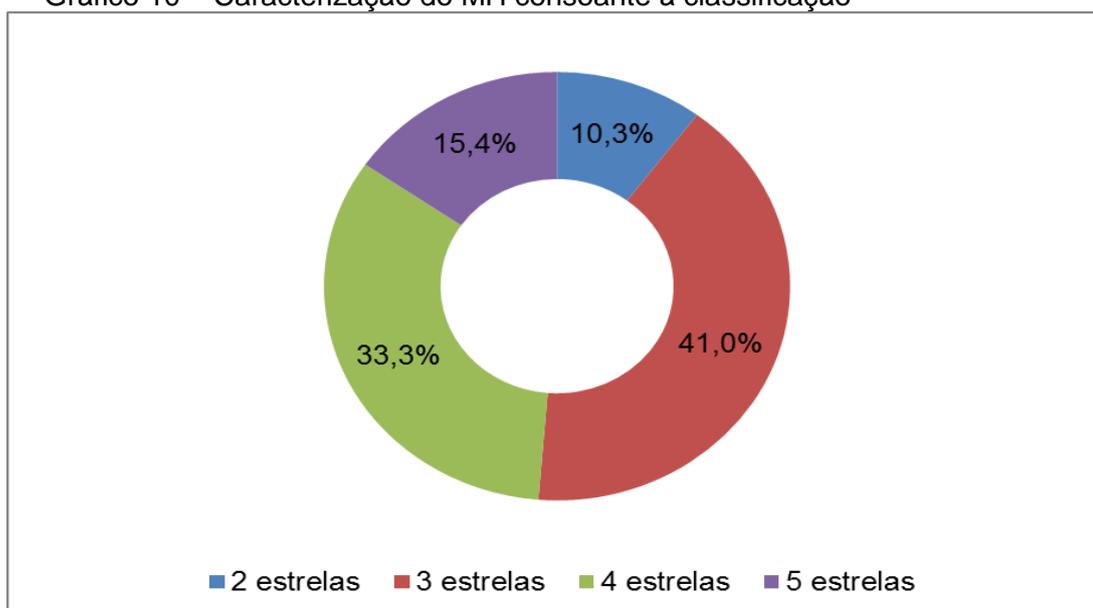
Por outro lado, não foram esquecidos nessa pesquisa os hotéis longevos, aqueles inaugurados antes da década de 1990, a exemplo da Pousada Colonial Chile, aberta em 1957, do Grande Hotel da Barra, inaugurado em 1973, do Othon Palace Bahia, lançado em 1976, e dos hotéis Vila Velha e Marazul, ambos abertos em 1978. Já na década de 1980, foram abertos os seguintes hotéis: Golden Park Salvador, Nacional Inn, Pirâmide Centro e Bahiamar.

5.1.4 Caracterização do MH consoante à classificação

A amostra desta pesquisa contemplou hotéis de classificação duas, três, quatro e cinco estrelas. Nenhum meio de hospedagem com classificação de uma estrela foi entrevistado, até porque esse perfil de MH geralmente não possui dados disponíveis e na profundidade necessária para esta investigação.

Os hotéis pesquisados são na sua maioria três (41,0%) e quatro estrelas (33,3%), já os classificados como 5 estrelas representaram 15,4% da amostra e os de duas estrelas 10,3% do contingente pesquisado.

Gráfico 10 – Caracterização do MH consoante à classificação

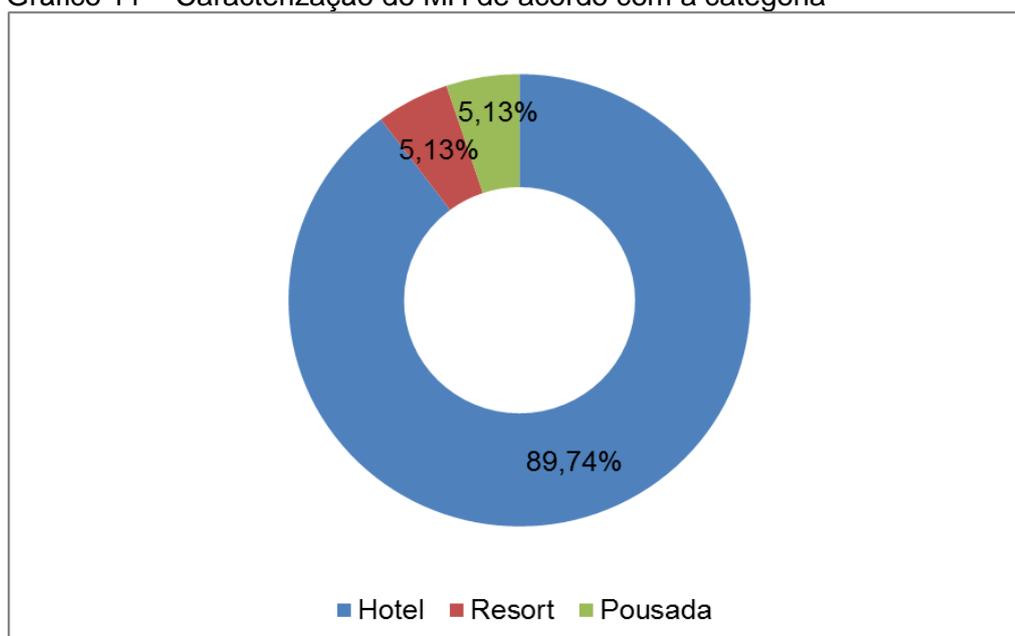


Fonte: Elaboração do autor.

5.1.5 Caracterização do MH de acordo com a categoria

Nesta pesquisa, dos MHs pesquisados, 90% são da categoria “hotel”, 5,13% são *resorts* e o mesmo percentual na categoria “pousada”. Os únicos dois resorts de Salvador foram incorporados nesta pesquisa: Gran Hotel Stella Maris Resort e o Catussaba Resort. O percentual de pousadas pesquisadas foi baixo, já que a amostra desta pesquisa foi baseada nos MHs associados à ABIH Bahia, os quais, na sua grande maioria, são da categoria “hotel”.

Gráfico 11 – Caracterização do MH de acordo com a categoria

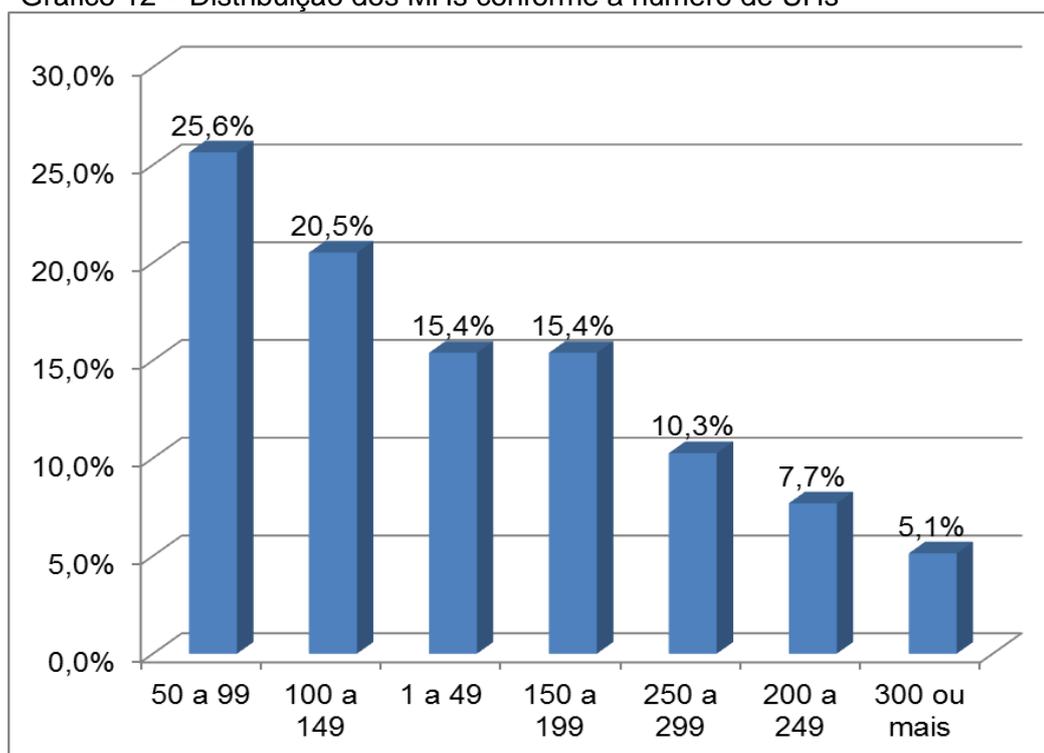


Fonte: Elaboração do autor.

5.1.6 Caracterização do MH conforme a número de Unidades Habitacionais (UHs)

De acordo com o gráfico abaixo, 25,6% da amostra desta pesquisa é composta por MHs que possuem entre 50 e 99 UHs, 20,5% entre 100 e 149, 15,4% entre uma e 49 UHs, sendo outros 15,4% com 150 a 199 UHs. Os meios de hospedagem entre 250 e 299 UHs representaram 10,3% da amostra, 7,7% de hotéis entre 200 e 249 apartamentos e somente 5,1% de hotéis com mais de 300 unidades habitacionais.

Gráfico 12 – Distribuição dos MHs conforme a número de UHs

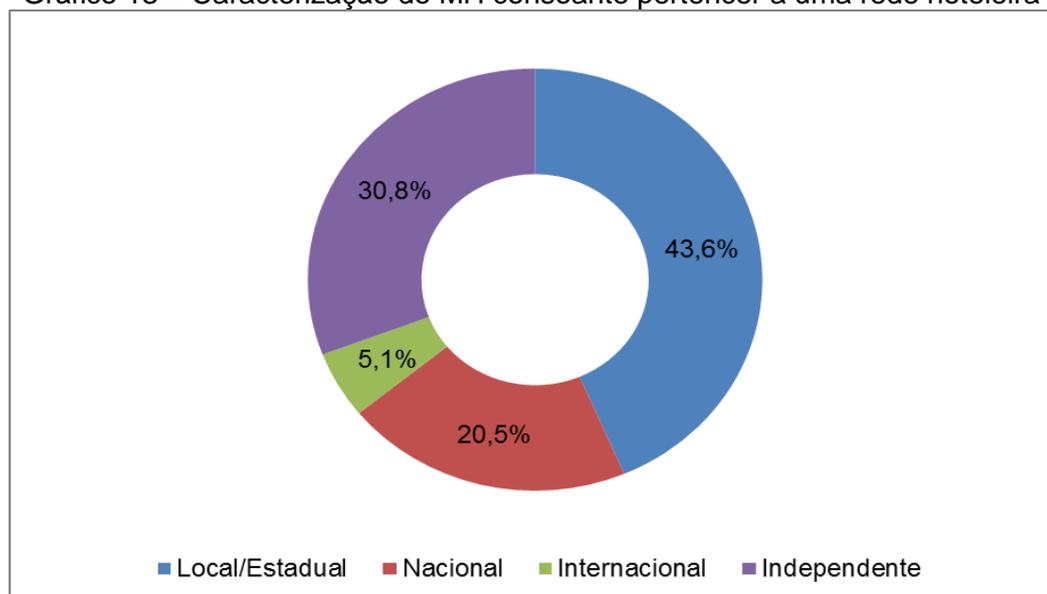


Fonte: O autor.

5.1.7 Caracterização do MH consoante pertencer a uma rede hoteleira

Dentre a amostra deste estudo, 69,2% dos hotéis pesquisados fazem parte de uma rede hoteleira, sendo que 43,6%, ou seja, 17 hotéis são de redes locais ou estaduais, outros 17,9% (sete hotéis) pertencem a uma rede nacional e 5,1% (2 hotéis) são membros de uma rede internacional. De outra parte, foram entrevistados 12 hotéis independentes, o que representa 30,8% da amostra, ou seja, aqueles que não pertencem à rede hoteleira alguma, os quais normalmente adotam o tipo de gestão familiar ou mista (membros da família dos donos agregados a alguns profissionais selecionados do mercado ocupando os cargos de maior hierarquia dentro da organização), mas essa questão será mais detalhada mais a frente.

Gráfico 13 – Caracterização do MH consoante pertencer a uma rede hoteleira



Fonte: O autor.

5.1.8 Quantidade de MHs pesquisados por rede hoteleira

No Quadro 3 são apresentadas as redes hoteleiras as quais pertencem os 27 hotéis pesquisados (69,2%) que responderam fazer parte de alguma rede.

Quadro 3 – Quantidade de hotéis pesquisados por rede hoteleira

Rede	Quantidade de Hotéis pesquisados
Sol Express Hotéis & Resorts	5
Hotéis Pirâmide	4
Catussaba Hotéis & Resorts	3
Accor Hotels	2
Rede Express Hotels	2
Nacional Inn	2
Vila Velha/Vilamar	2
Onix Hotéis	2
Hotéis Deville	1
Portobello Hotéis & Resorts	1
Intercity Hotels	1
Hotéis Othon	1
Starwood Hotels & Resorts	1
TOTAL	27

Fonte: O autor.

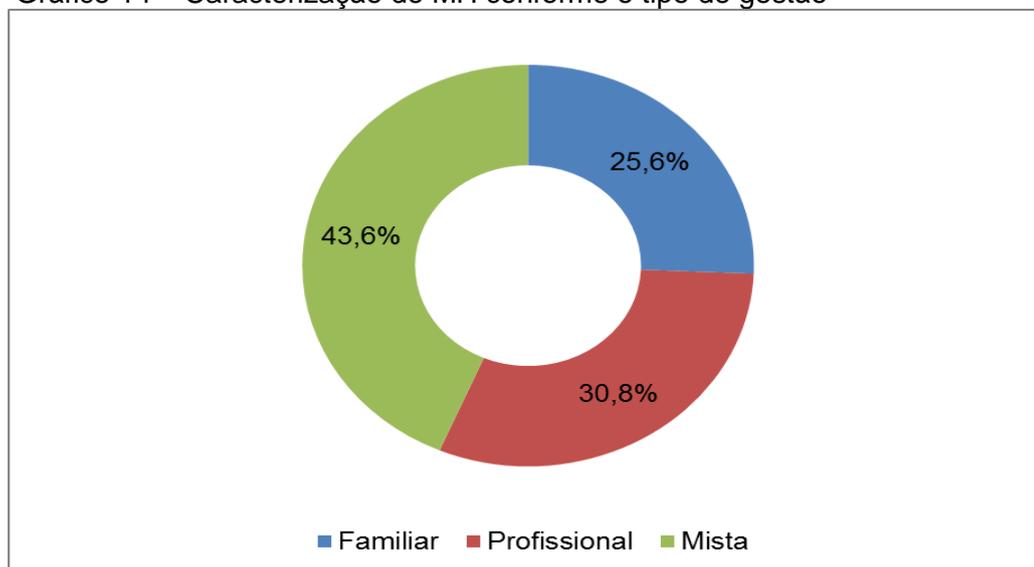
5.1.9 Caracterização do MH de acordo com a forma de administração

Todos os hotéis pesquisados possuem administração própria, nenhum respondeu terceirizar sua administração.

5.1.10 Caracterização do MH conforme o tipo de gestão

O tipo de gestão que mais se adota nos hotéis pesquisados é a gestão mista (43,6%), a qual é composta pelos próprios donos, pelos seus familiares e por profissionais selecionados do mercado, onde ambos ocupam os cargos de maior hierarquia dentro da organização. A segunda categoria de gestão mais utilizada pelos MHs entrevistados é a do tipo profissional (30,8%), e a terceira e última, a gestão familiar (25,6%).

Gráfico 14 – Caracterização do MH conforme o tipo de gestão

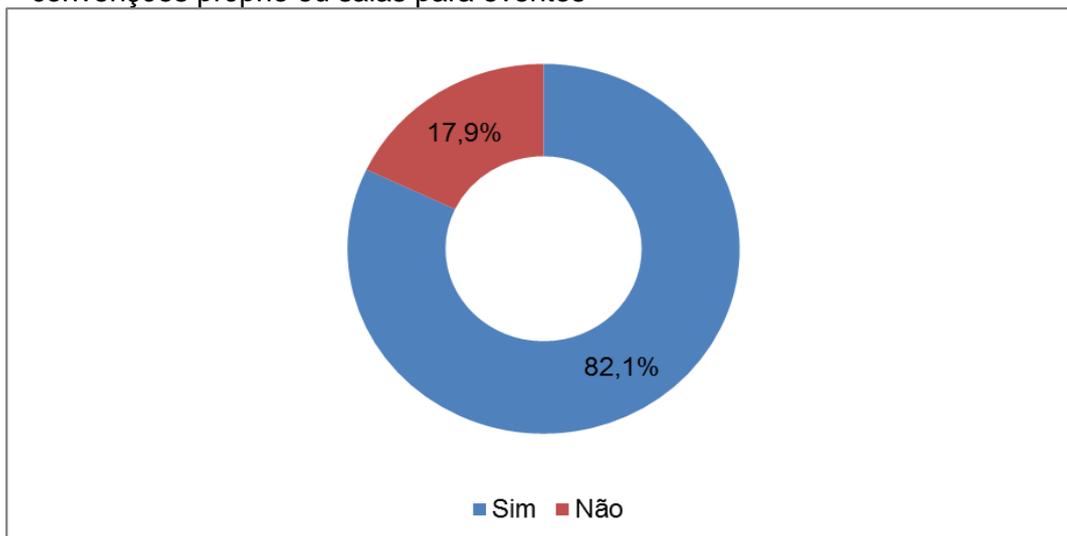


Fonte: O autor.

5.1.11 Caracterização do MH de acordo com possuir ou não um centro de convenções próprio ou salas para eventos

De acordo com os dados apurados nesta pesquisa e expressos no gráfico abaixo, 82,1% dos meios de hospedagem possuem centro de convenções próprio ou salas para locação de eventos.

Gráfico 15 – Caracterização do MH de acordo com possuir ou não um centro de convenções próprio ou salas para eventos



Fonte: O autor.

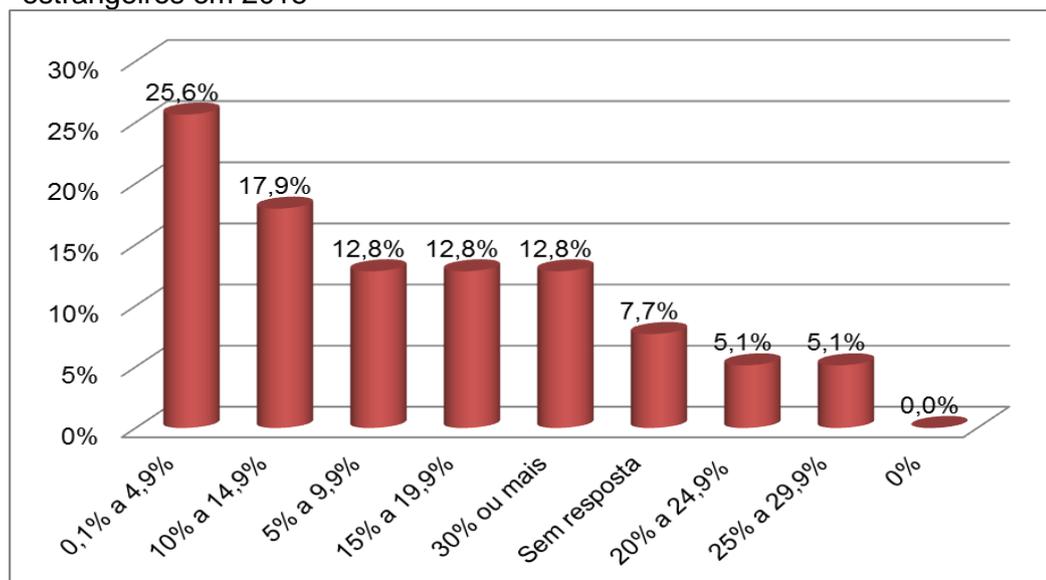
5.1.12 Intenção dos MHs em construir um centro de convenções próprio ou salas para eventos

Todos os hotéis (7), 17,9% da amostra de pesquisa, que responderam, não possuem centro de convenções próprio ou salas para eventos, informaram não pretenderem construir esse tipo de estrutura.

5.1.13 Caracterização do MH de acordo com o percentual de hóspedes estrangeiros em 2015

Conforme o gráfico abaixo, 25,6% dos MHs entrevistados recebeu entre 0,1% e 4,9% de hóspedes estrangeiros, 17,9% hospedaram entre 10% e 14,9% de estrangeiros, 12,8% obtiveram um percentual de visitantes de estrangeiros de 5% a 9,9%, 15% a 19,9% e 30% ou mais, respectivamente. 7,7% dos entrevistados não responderam a essa questão, e 10,2% receberam entre 20% a 29,9% de estrangeiros em 2015. Esses dados mostram que os brasileiros são a maior parte dos hóspedes dos hotéis aqui pesquisados.

Gráfico 16 – Caracterização do MH de acordo com o percentual de hóspedes estrangeiros em 2015

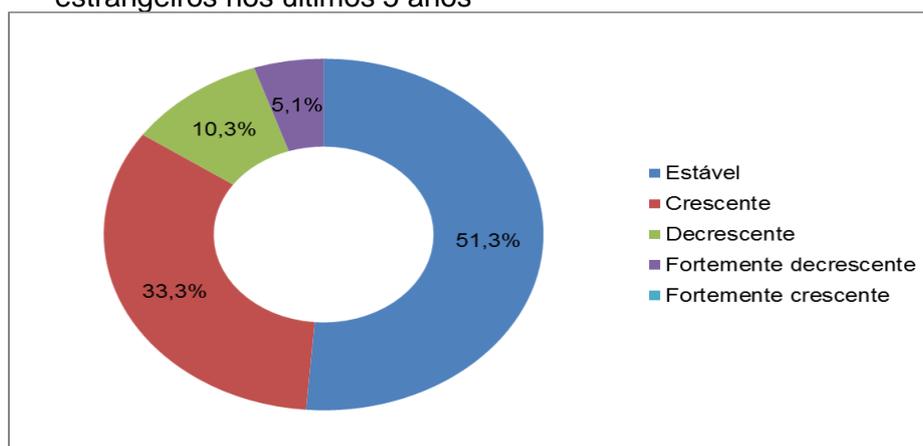


Fonte: O autor.

5.1.14 Caracterização do MH conforme a evolução de hóspedes estrangeiros nos últimos 5 anos

Quando se perguntou aos hotéis sobre a evolução de hóspedes estrangeiros nos últimos 5 anos, se verificou que a maioria respondeu “estável”, com 51,3%, em segundo lugar responderam “crescente”, com 33,3%. Os hotéis que responderam, que está decrescente a evolução de hóspedes estrangeiros, representam 10,3% da amostra, e 5,1% disseram que está fortemente decrescente. Nenhum MH respondeu que está fortemente crescente.

Gráfico 17 – Caracterização do MH conforme a evolução de hóspedes estrangeiros nos últimos 5 anos



Fonte: O autor.

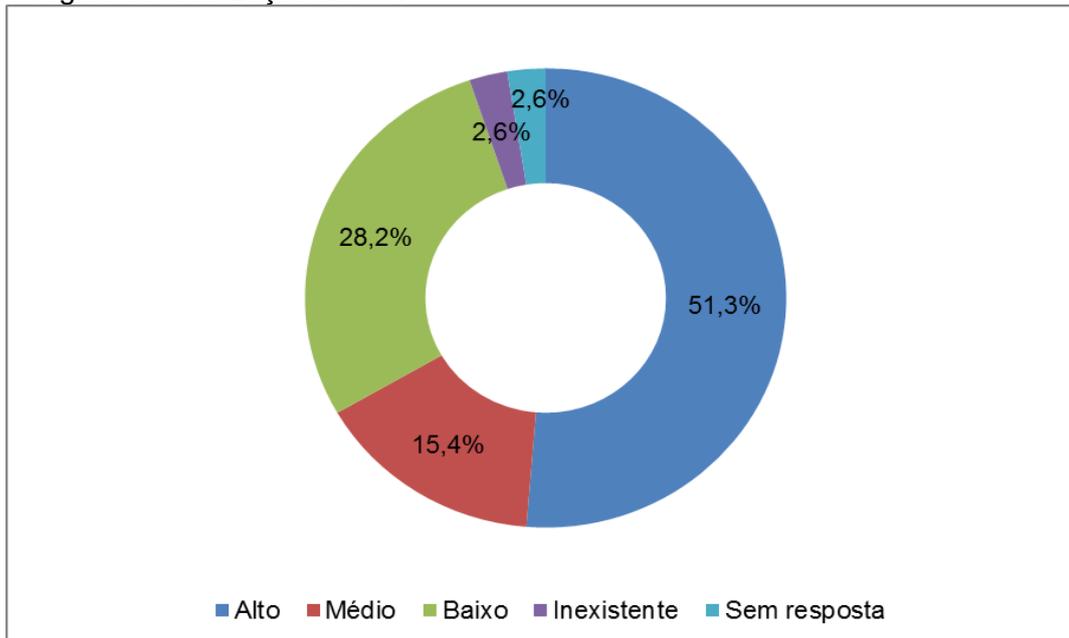
5.2 AS FORÇAS COMPETITIVAS ATUANTES NO SETOR HOTELEIRO DE SALVADOR

O objetivo principal deste bloco de perguntas é o de verificar em que medida as forças competitivas, segundo Porter, estão atuando no setor hoteleiro de Salvador.

5.2.1 Ameaça de entrada de novos concorrentes

Conforme os números apresentados no gráfico abaixo, mais da metade (51,3%) consideram alto o grau de dificuldade para a entrada de novos concorrentes na mesma região de localização do MH entrevistado, já outros 28,2% acredita ser baixo o grau de dificuldade, 15,4% considera médio e 2,6% (1 hotel) acredita que inexistente dificuldade para entrada de novos concorrentes. Somente um hotel (2,6%) não respondeu a essa questão.

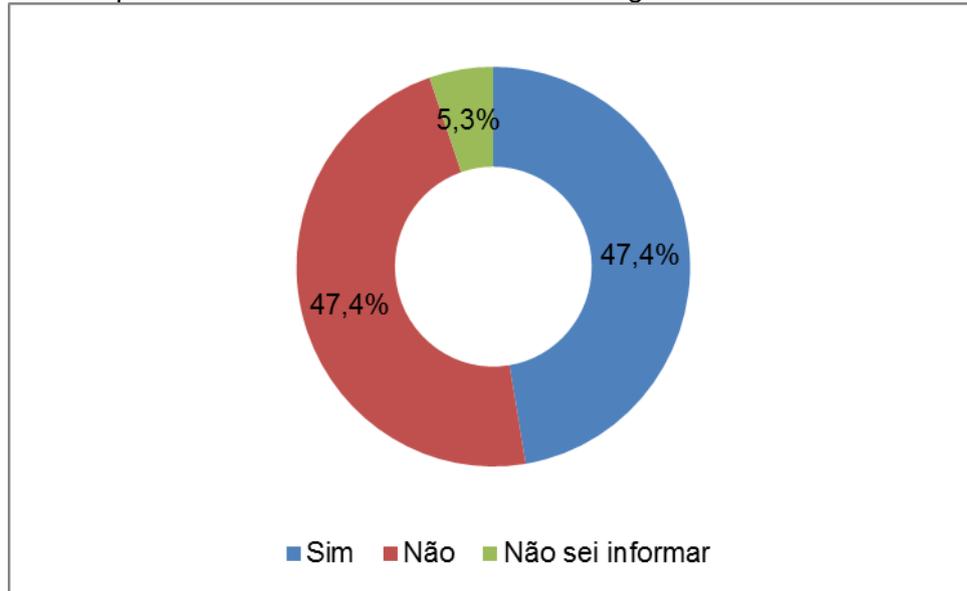
Gráfico 18 – Grau de dificuldade para a entrada de novos concorrentes na mesma região de localização do MH



Fonte: O autor.

Quando foi perguntado, se existe a possibilidade da entrada, em até 2 anos, de novo(s) empreendimento(s) hoteleiro(s) na região onde o MH está localizado, as respostas ficaram divididas igualmente para “sim” e para “não”, cada uma com 47,4% de ocorrência. Somente dois hotéis não souberam informar (5,3%).

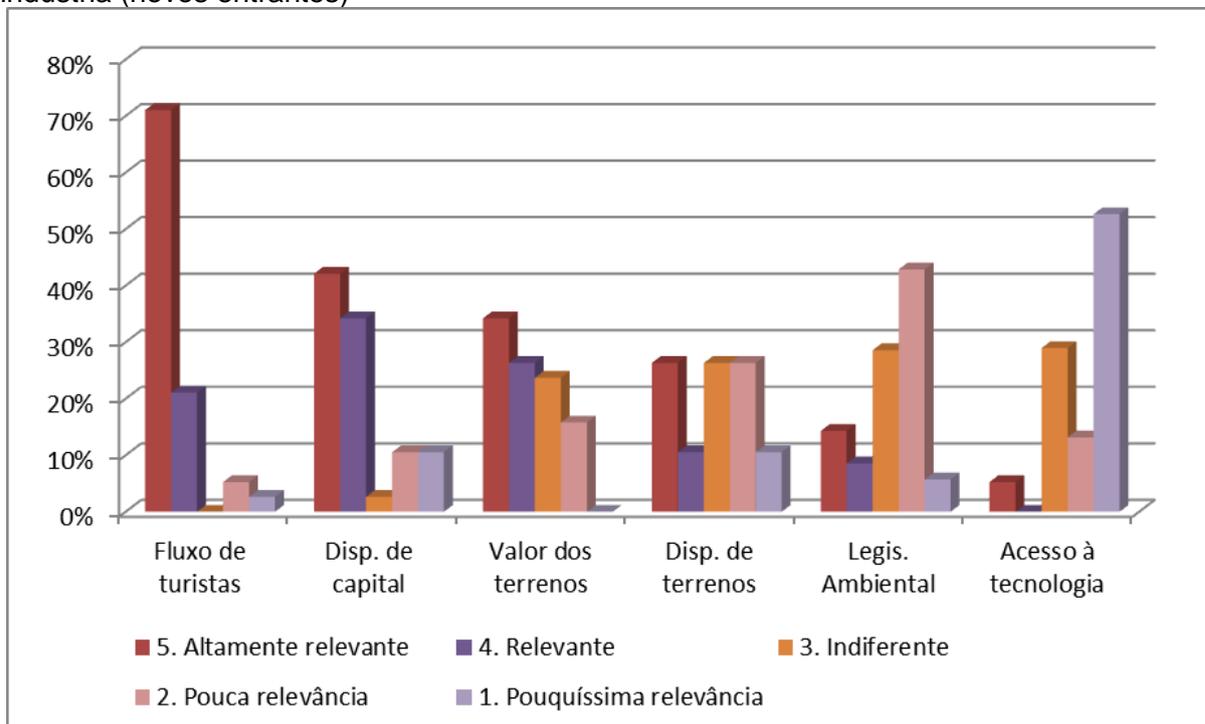
Gráfico 19 - Possibilidade de entrada (em até 2 anos) de novos empreendimentos hoteleiros na mesma região do MH entrevistado



Fonte: O autor.

Após verificar-se a possibilidade de entrada de novos empreendimentos hoteleiros, foram apresentadas aos entrevistados possíveis barreiras de entrada na região/polo do MH pesquisado, onde o entrevistado pôde atribuir um grau de relevância para cada uma. No gráfico abaixo são mostradas as barreiras de entrada conforme o grau de relevância, segundo consideraram os hotéis pesquisados.

Gráfico 20 – Grau de relevância das barreiras de entrada aos potenciais candidatos à indústria (novos entrantes)



Fonte: Próprio autor.

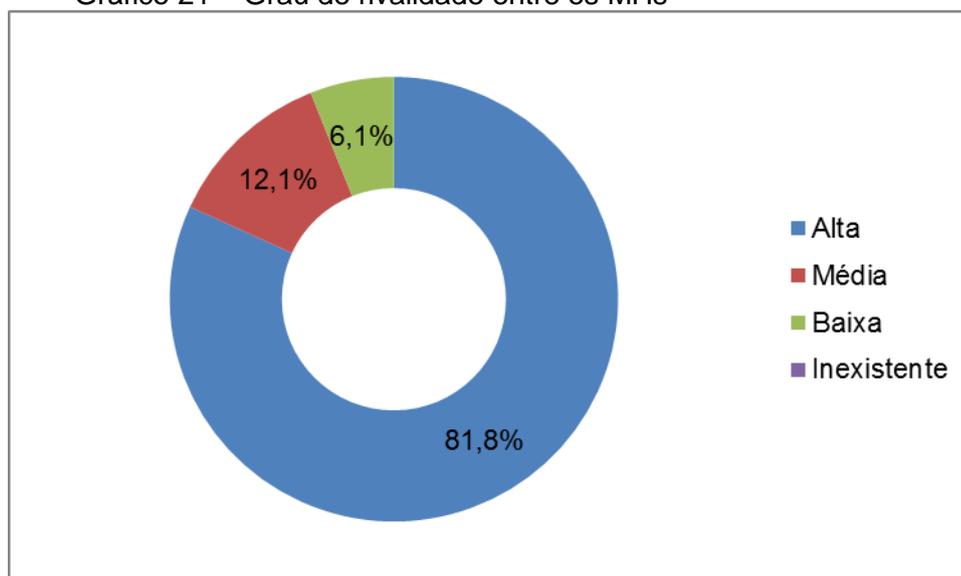
As barreiras de entrada de maior relevância (somadas as “altamente relevantes” com as “relevantes”), de acordo com as respostas dos MHs pesquisados, expressas no gráfico acima, são (da maior para a menor):

1. Fluxo de turistas insuficiente para comportar novos MHs;
2. Disponibilidade de capital para investir;
3. Valor dos terrenos;
4. Disponibilidade de terrenos;
5. Legislação ambiental;
6. Acesso à tecnologia.

5.2.2 Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes

Conforme o gráfico abaixo, constata-se que existe um alto grau de rivalidade entre os MHs de hospedagem pesquisados, já que 81,8% dos MHs consideraram ser alta a rivalidade, 12,1% expressou ser média, e apenas 6,1% respondeu ser baixo. Nenhum MH considerou a inexistência de rivalidade entre os concorrentes.

Gráfico 21 – Grau de rivalidade entre os MHs



Fonte: O autor.

Esse alto grau de rivalidade entre os concorrentes atuais da indústria hoteleira de Salvador está correlacionado com a evolução negativa da taxa média de

ocupação e com o crescimento da diária média muito abaixo dos índices inflacionários nos últimos 15 anos, assim como, com o crescente aumento a oferta de unidades habitacionais em Salvador, considerada por diversos entrevistados se trata de uma super oferta, principalmente no polo Pituba-Stiep, com a instalação de hotéis com expressiva quantidade de UHs na localidade e atuantes no mesmo segmento (turismo corporativo).

Além disso, será verificado mais adiante na análise financeira dos hotéis pesquisados, que nos últimos 5 anos uma parcela significativa dos MHs de Salvador tem apresentado uma evolução negativa da margem de lucro sobre as vendas, da taxa de retorno sobre o capital e do faturamento bruto.

Esse cenário combinado de taxa de ocupação decrescente, de crescimento muito abaixo da inflação da diária cobrada ao cliente, que é a principal fonte de receita de um meio de hospedagem, e de índices decrescentes de desempenho financeiro acumulados nos últimos anos, tudo isso contribui significativamente para aumentar a pressão dentro do setor e acirrar a rivalidade entre os concorrentes.

5.2.3 Pressão dos produtos/serviços substitutos

No que se refere à força competitiva “produtos/serviços substitutos”, foram listados os seguintes potenciais serviços substitutos de hospedagem, onde cada entrevistado pôde mensurar o potencial de cada um:

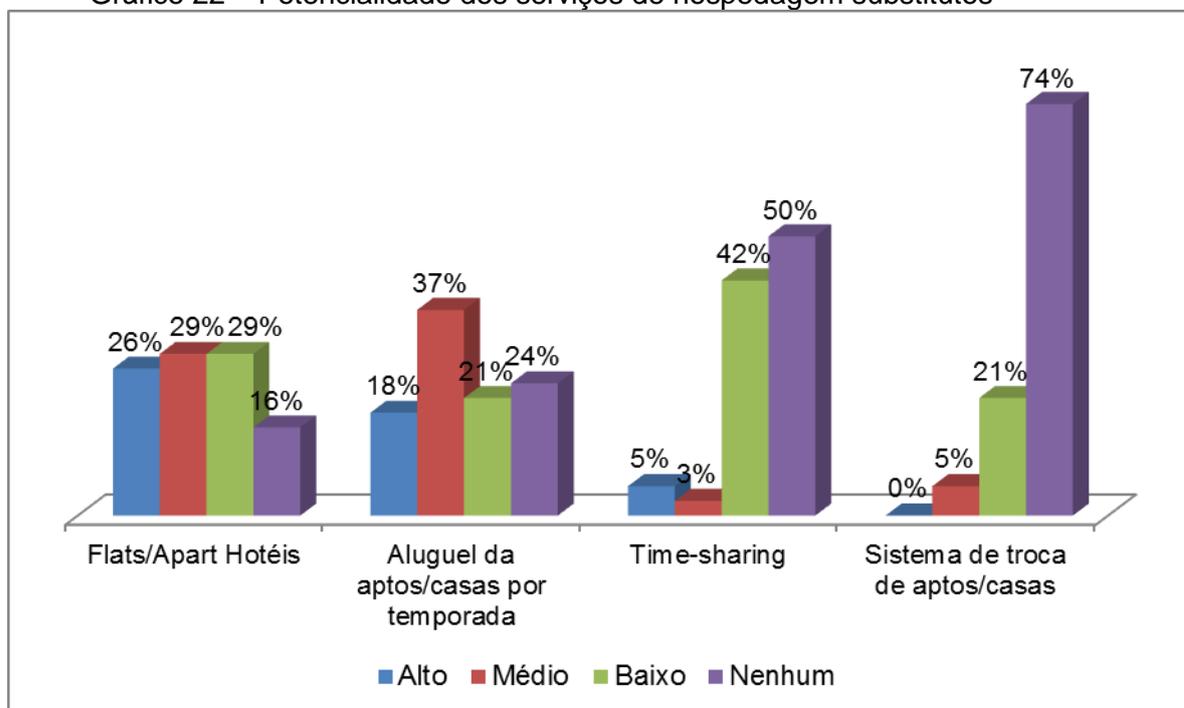
- a) Flats/Apart hotéis;
- b) Aluguel de apartamentos e casas para temporada;
- c) Time-sharing;
- d) Sistema de troca temporária de apartamentos/casas.

Os serviços de hospedagem de menor potencial de substituição dos MHs pesquisados são: sistema de troca de apartamentos/casas e *time-sharing*. O sistema de troca de apartamentos/casas é um meio, através de sites especializados, pelo qual o proprietário de uma casa de praia em Salvador pode trocar, por um período de tempo determinado, com o dono de um apartamento em Paris, ou seja, o parisiense passará suas férias em Salvador sem pagar aluguel pela casa, mas em troca fornece seu apartamento em Paris para que o dono da casa em Salvador possa habitá-lo pelo mesmo período. Time-sharing é uma forma de hospedagem em que uma determinada pessoa paga uma mensalidade ao longo do ano para ter

direito de uso de uma UH por sete ou mais dias por ano em qualquer um dos hotéis de uma rede hoteleira, à qual se filiou.

Em contrapartida, de acordo com o gráfico abaixo, se verifica que os flats/apart hotéis são aqueles com maior potencial de substituírem os meios de hospedagem pesquisados (hotéis, resorts e pousadas), e em segundo lugar em potencial de substituição estão os apartamentos e casas de aluguel por temporada.

Gráfico 22 – Potencialidade dos serviços de hospedagem substitutos



Fonte: Próprio autor.

Quando perguntado aos MHs pesquisados sobre a existência de outros potenciais serviços substitutos, foram citados e marcados com alto potencial de substituição os seguintes:

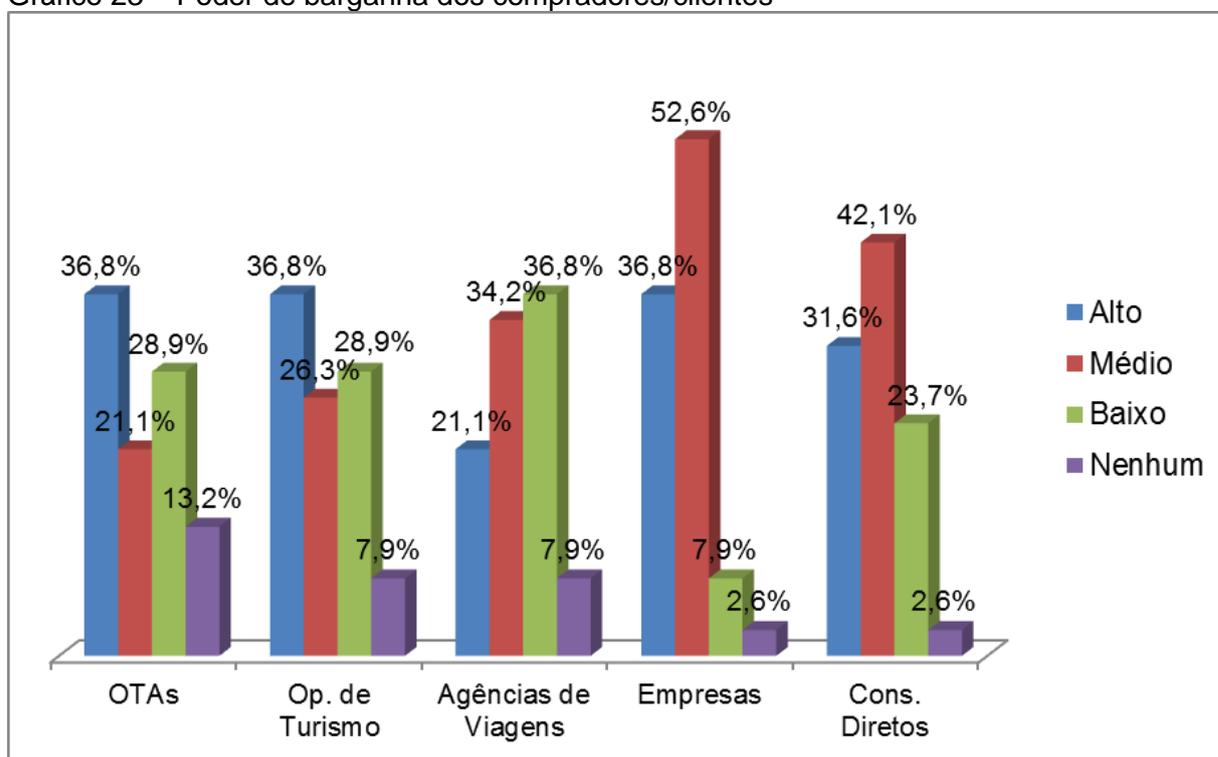
- a) Salas dos condomínios comerciais (2 citações) – quando um cliente deixa de alugar a sala de eventos de um hotel para locar a sala de um condomínio comercial, os quais, em alguns casos não cobram o uso da sala para os próprios condôminos.
- b) Condo-Hotéis (2 citações) – são empreendimentos hoteleiros com 100% das unidades habitacionais autônomas, ou seja, cada unidade é comprada por um investidor, e este recebe uma taxa de retorno baseada na unidade ou nas unidades que adquiriu.

5.2.4 Poder de barganha dos compradores

Na questão apresentada aos entrevistados sobre o poder de barganha dos compradores ou clientes, foram listados os tipos de clientes que todo meio de hospedagem possui geralmente, com raríssimas exceções, onde o entrevistado mensurou o poder de barganha de cada um:

- Agências de Viagens *Online* (OTAs);
- Operadoras de Turismo;
- Agências de Viagens (tradicionais);
- Empresas/Segmento Corporativo;
- Consumidores diretos.

Gráfico 23 – Poder de barganha dos compradores/clientes



Fonte: O autor.

Conforme o gráfico acima, os três tipos de clientes que atingiram os maiores percentuais no quesito “alto” poder de barganha são: Agências de Viagens *Online* (OTAs), Operadoras de Turismo e Empresas (segmento corporativo). Porém, quando somados os percentuais de “alto” e “médio” poder de barganha, os clientes do tipo Empresas (89,4%) e Consumidores Diretos (73,7%) assumem as primeiras posições, respectivamente.

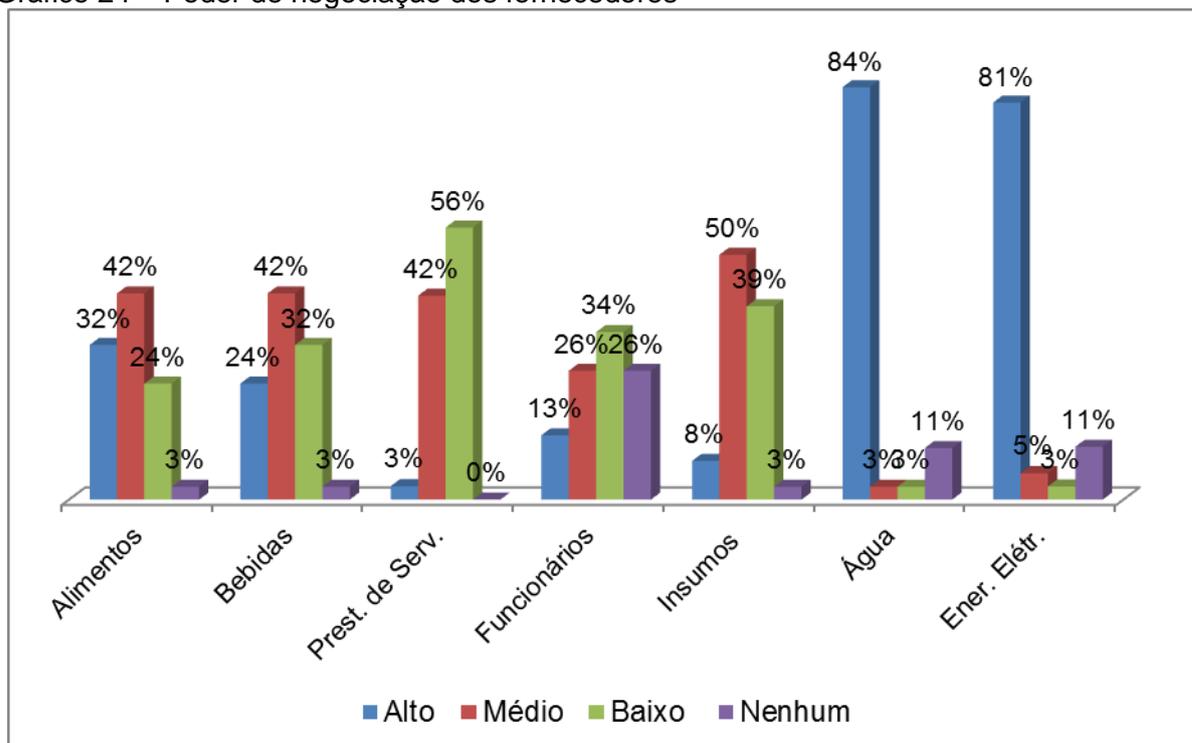
Por outro lado, quando somados “baixo” e “nenhum” poder de barganha, as agências de viagens (tradicionais) atingem 44,7% e as OTAs alcançam 42,1%, ou seja, os dois maiores percentuais, respectivamente, entre os tipos de clientes.

5.2.5 Poder de negociação dos fornecedores

Com o objetivo de se aferir o poder de negociação dos fornecedores foi apresentado aos entrevistados uma relação de categorias de fornecimento de acordo com tipo de insumo ou serviço, comuns aos meios de hospedagem em geral, onde o entrevistado pôde atribuir um grau de poder de negociação (no sentido do poder de negociação do fornecedor em relação ao MH).

Os fornecedores de alimentos e bebidas devem ser considerados com significativo poder de negociação, pois quando somados “alto” e “médio” poder, fornecedores de alimentos soma 74%, e de bebidas atinge 66%. Por outro lado, os funcionários dos MHs estão entre os fornecedores de menor poder de negociação, pois quando somados “baixo” e “nenhum” poder, esses somam 60%, ou seja, o maior somatório entre “baixo” e “nenhum”.

Gráfico 24 – Poder de negociação dos fornecedores



Fonte: O autor.

Está evidente no gráfico acima que os fornecedores com maior poder de negociação são aqueles concessionários de serviços públicos, no caso, do fornecimento de água encanada e de energia elétrica. O fornecimento de água é um monopólio gerido pela EMBASA, empresa brasileira concessionária de serviços de saneamento básico para quase todo o estado da Bahia e pertencente ao governo estadual, seu maior acionista. Já o fornecimento de energia elétrica é realizado pela COELBA, Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia, também concessionária.

No caso desses dois fornecedores, os MHs não possuem quase margem alguma de negociação, já que são áreas quase que totalmente monopolizadas, não sobrando alternativas de fornecimento para um MHs de hospedagem, somente do caso destes perfurarem poços artesianos, adotarem o reaproveitamento da água para limpeza das áreas comuns do hotel e molhagem das plantas, e a instalação de painéis solares e sistemas de economia de energia (lâmpadas automáticas de acendimento e desligamento, etc.), ambas alternativas no sentido de diminuir o grau de dependência para com as concessionárias de água e energia elétrica.

5.2.6 Comparativo da qualidade geral do MH, sob a percepção do entrevistado, em relação aos seus principais concorrentes diretos

Como o objetivo de se verificar a percepção dos MHs pesquisados em termos de qualidade geral em relação aos seus principais concorrentes diretos, averiguou-se existir uma percepção dividida entre aqueles que se consideram superior ou muito superior ao concorrente, neste caso, 48,5% dos entrevistados, e outro grupo de meios de hospedagem que se considera similar (45,5%) no quesito qualidade geral do estabelecimento. Somente 6,1% dos MHs se consideraram inferior aos concorrentes diretos.

5.2.7 Comparativo do MH entrevistado em relação aos seus principais concorrentes diretos

Buscou-se investigar os diversos itens de diferenciação entre os hotéis para fins comparativos do MH entrevistado em relação aos seus principais concorrentes, os quais se apresentam abaixo:

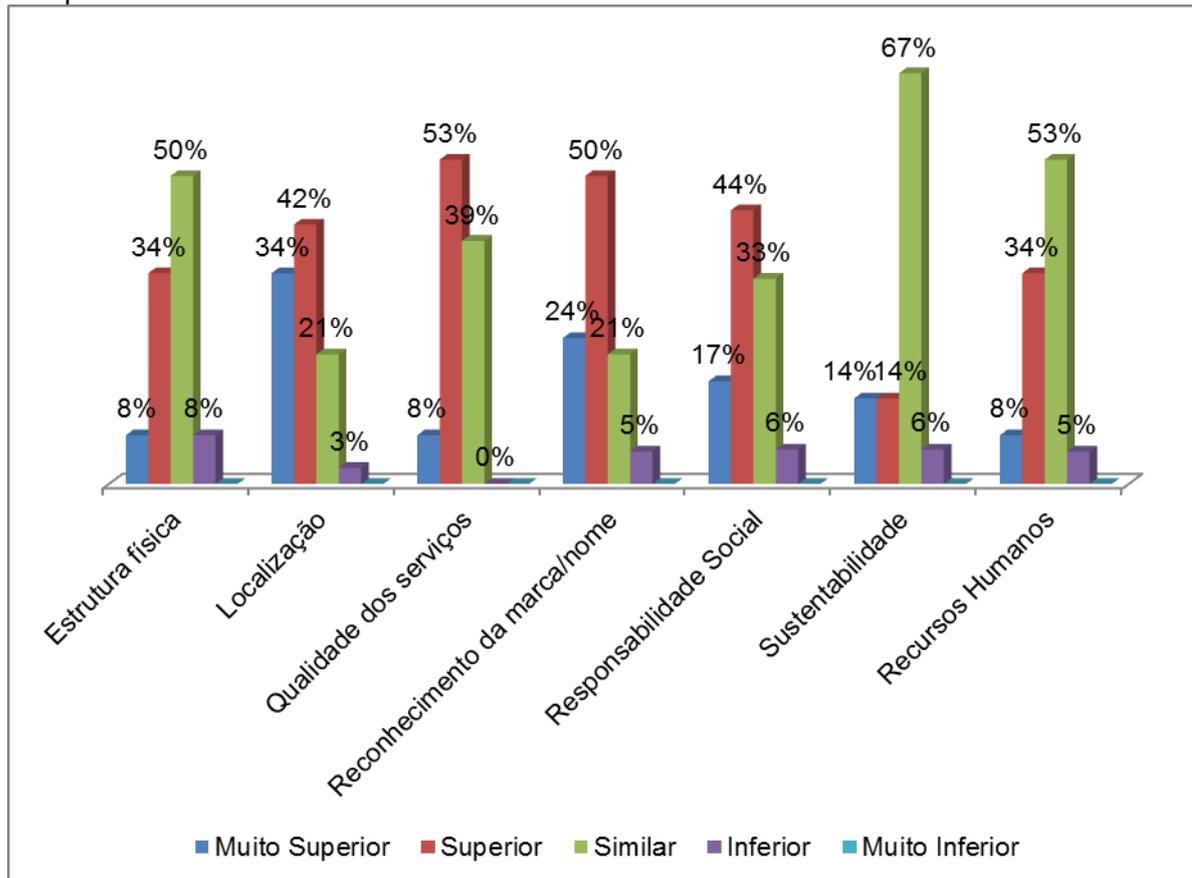
- a) Estrutura física do MH (edificações, UHs, etc.);

- b) Localização;
- c) Qualidade dos serviços;
- d) Reconhecimento/Lembrança da marca e do nome do MH;
- e) Responsabilidade Social (colaboração com entidades caritativas);
- f) Sustentabilidade);
- g) Recursos Humanos.

Conforme o gráfico abaixo, constata-se entre os MHs entrevistados, quando levados a comparar seu empreendimento com os seus principais concorrentes diretos, que esses consideram sua localização entre muito superior e superior (76%) e o reconhecimento da marca e do nome do hotel entre muito superior e superior (74%). No quesito sustentabilidade (67%), recursos humanos (53%) e estrutura física (50%), foram os três itens que tiveram o maior percentual de similaridade na percepção dos MHs.

Pouquíssimos hotéis se consideram inferior em algum item de diferenciação, e nenhum se avaliou muito inferior aos seus principais concorrentes.

Gráfico 25 - Comparativo por setores/áreas do MH entrevistado em relação aos seus principais concorrentes diretos



Fonte: O autor.

Ao se fazer um balanço geral dos dados obtidos referentes às forças competitivas de Porter (1986) atuantes no setor hoteleiro de Salvador, pode-se inferir que apesar de existir atualmente um grau de dificuldade de entrada na sua maioria alto (51%) e em parte médio (15%), este não tem sido suficiente para barrar ou desestimular a entrada de novos concorrentes na indústria de hotéis soteropolitana, visto que uma parcela significativa dos entrevistados (31%) considerou baixa ou inexistente barreiras de entrada.

Pode-se concluir que apesar de ser alto (82%) o grau de rivalidade entre os concorrentes e de existir um certo grau de dificuldade de entrada na indústria hoteleira de Salvador, mesmo assim, novos empreendimentos hoteleiros decidem por se instalarem em Salvador. Em breve, a rivalidade no setor hoteleiro da capital baiana tende a aumentar ainda mais, já quase a metade dos hoteleiros de Salvador (47%) disseram existir a possibilidade do ingresso de novos MHs concorrentes num prazo de 2 anos na mesma localidade de seu MH. A realidade comprova essa constatação, já que estão previstos quatro novos MHs, pelo menos, a serem inaugurados entre o segundo semestre de 2016 e o ano de 2017. Estão previstos os seguintes novos MHs em Salvador, os quais já foram anunciados pelos veículos de comunicação: (1) Express Amaralina Hotel Beach & Business (130 UHs) da rede Ammi Hotels, com previsão de abertura ainda para este ano; (2) Adagio City Apart Hotel (200 UHs) da rede Accor, localizado em frente ao Salvador Shopping, em fase de inauguração; (3) Fera Palace Hotel (81 UHs) do Grupo Mazzafera Empreendimentos, situado na Rua Chile no Centro Histórico, com estimativa de abrir em setembro deste ano; e (4) Hotel Fasano Salvador (70 UHs), da Prima Empreendimentos Inovadores, localizado também na Rua Chile no antigo prédio do Jornal A Tarde, com previsão de abertura em 2017. que novos hotéis estão de malas prontas para desembarcarem na cidade, dado que existe uma tendência de queda na taxa de ocupação média dos MHs, conforme mostrado nesta pesquisa, e pelo fato do crescimento da diária média estar perdendo para a inflação, ou seja, crescentes custos operacionais para os hotéis e menor margem de lucro sobre as vendas.

Segundo Porter (1986), outro fator que aumenta a rivalidade entre os concorrentes de uma indústria são as barreiras de saída elevadas, que no caso da hotelaria é alta, na medida em que não é tão simples deixar de operar um hotel em função do alto investimento empregado no imóvel. Por exemplo, um resort que

decide parar de operar como meio de hospedagem, terá altíssimos custos de manutenção da estrutura física das edificações para não ocorrer a deteriorização do imóvel, a não ser que transfira a operação para outro empreendedor, ou passe a utilizar o imóvel para outras s (clube de férias, condomínio de veranistas, etc.). No caso de um hotel urbano que atende principalmente hóspedes de viagens de negócios ou de eventos, o custo de se retirar do setor hoteleiro também é grande, pois o imóvel ocupado pelo hotel foi construído no intuito de operar como meio de hospedagem, o custo de adequação desse imóvel para passar a operar numa outra atividade provavelmente será muito alto, como, por exemplo, transformar o imóvel em diversas salas comerciais, em consultórios médicos, colégio ou faculdade.

Por outro lado, o poder de barganha dos clientes está diluído entre alto, médio e baixo, sendo que em alguns casos foi considerado determinado tipo de cliente não possuir poder algum de negociação. Somente quando somados o grau médio e alto de poder de barganha que se observa uma concentração de poder nos clientes do tipo empresa e consumidores finais.

Porter (1986) considera um grupo comprador poderoso quando as seguintes circunstâncias forem verdadeiras: (1) o grupo de compradores/clientes está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor; (2) os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras; (3) os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados; (4) ele enfrenta poucos custos de mudança; (5) ele consegue lucros baixos; (5) compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás (6) o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador; e (7) o comprador tem total informação quanto a demanda, preços praticados no mercado pelos concorrentes e mesmo sobre os custos dos fornecedores.

Ao se fazer uma correlação entre a circunstância (1) citada acima, com o mercado hoteleiro de Salvador, será visto mais adiante deste trabalho que os MHs que apresentaram melhor desempenho nos últimos cinco anos da margem de lucro sobre as vendas, foram aqueles que se utilizaram em boa parte de seu próprio site ou mecanismos de venda direta, os quais possuem os menores custos de intermediação.

Esta pesquisa demonstrou ser baixa a potencialidade de outros tipos de serviços de hospedagem substituírem os atuais, à exceção dos Flats/Apart Hotéis,

os quais têm um potencial equilibrado de substituição, variando entre alto, médio e baixo. Assim sendo, se constata que os serviços substitutos não apresentam uma força relevante de ameaça aos MHs atuais.

Ao se analisar a força competitiva “poder de negociação dos fornecedores”, apurou-se um grau de poder diluído entre alto, médio a baixo, à exceção dos fornecedores de água e energia elétrica, por serem estes monopólios. Ressaltando-se que os recursos humanos dos meios de hospedagem possuem de baixo a nenhum poder de negociação com seus patrões, fenômeno este bastante evidente em função do alto índice de desemprego atualmente no país e pelo fato de que a maior parte da mão de obra de um MH são de profissionais com baixo nível de especialização e de baixa média salarial, incluídos nesse grupo os garçons, mensageiros, assistentes de reservas, camareiras, auxiliares de cozinha, entre outros.

Porter (1986) considera a diferenciação de produto como uma das seis principais barreiras de entrada, porém, no setor hoteleiro de Salvador não há significativa diferenciação entre os hotéis, pois uma parcela considerável dos MHs consideraram seu produto similar aos demais. Dessa forma, abrem-se brechas na barreira “diferenciação de produto”, permitindo que meios de hospedagem inovadores e com uma proposta de serviço diferenciada se estabeleçam no mercado de Salvador.

Além da diferenciação de produto, outra barreira de entrada que não tem quase efeito algum no setor hoteleiro de Salvador, é a “economia de escala”, já que em Salvador 31% dos hotéis são independentes, e outros 46% são de pequenas redes locais. Esse fato faz crescer o potencial de ameaça de entrada de novos concorrentes, principalmente se esses concorrentes pertencerem a redes nacionais e internacionais, as quais possuem melhor ganho de escala, por diluírem seus custos operacionais e comerciais entre um número maior de hotéis, do que as redes pequenas e do que os hotéis independentes. Essa situação provocará uma pressão e rivalidade ainda maior entre os MHs do setor hoteleiro de Salvador.

Nesta pesquisa, os hotéis não consideram a disponibilidade capital como uma das principais barreiras de entrada, por outro lado, as leis públicas foram citadas como barreiras altamente relevantes, como o novo Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano (PDDU) de Salvador e a legislação do Instituto de Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), a qual rege a construção de

meios de hospedagem em regiões de alto valor histórico de Salvador, como o Pelourinho e o bairro do Comércio.

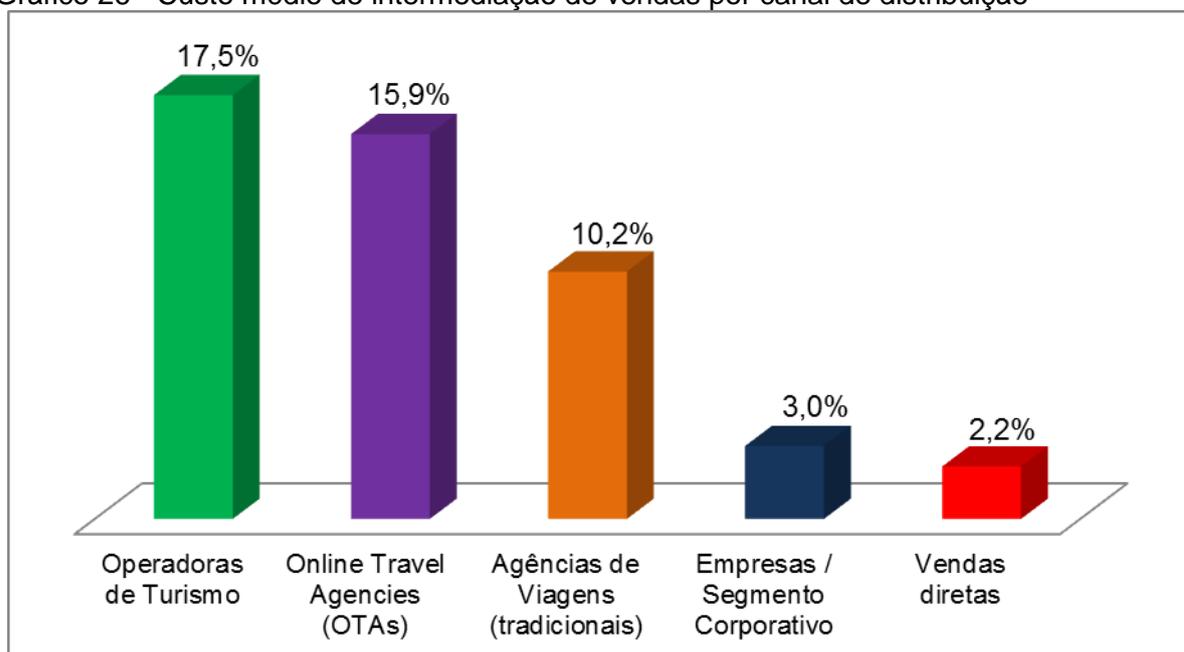
5.3 ASPECTOS RELACIONADOS ÀS ESTRATÉGIAS DE MARKETING ADOTADAS PELOS HOTÉIS

5.3.1 Custo médio de intermediação de vendas por canal de distribuição

Conforme o gráfico abaixo, o canal com maior custo para os hotéis são as operadoras de turismo, em segundo lugar as *Online Travel Agencies*, em terceiro, as agências de viagens (tradicionais), seguidas das empresas, sendo as vendas diretas a de menor custo.

Aqui, se considerou as vendas diretas não como propriamente um canal de distribuição, mas sim como uma forma de chegar até o potencial hóspede através de meios próprios, como o website do hotel, o uso de um aplicativo para *smartphone* do próprio do MH, e as vendas diretas realizadas via e-mail ou telefone, formas essas que apesarem de não ter intermediários, existe um custo implícito para a operação e manutenção das mesmas.

Gráfico 26 - Custo médio de intermediação de vendas por canal de distribuição



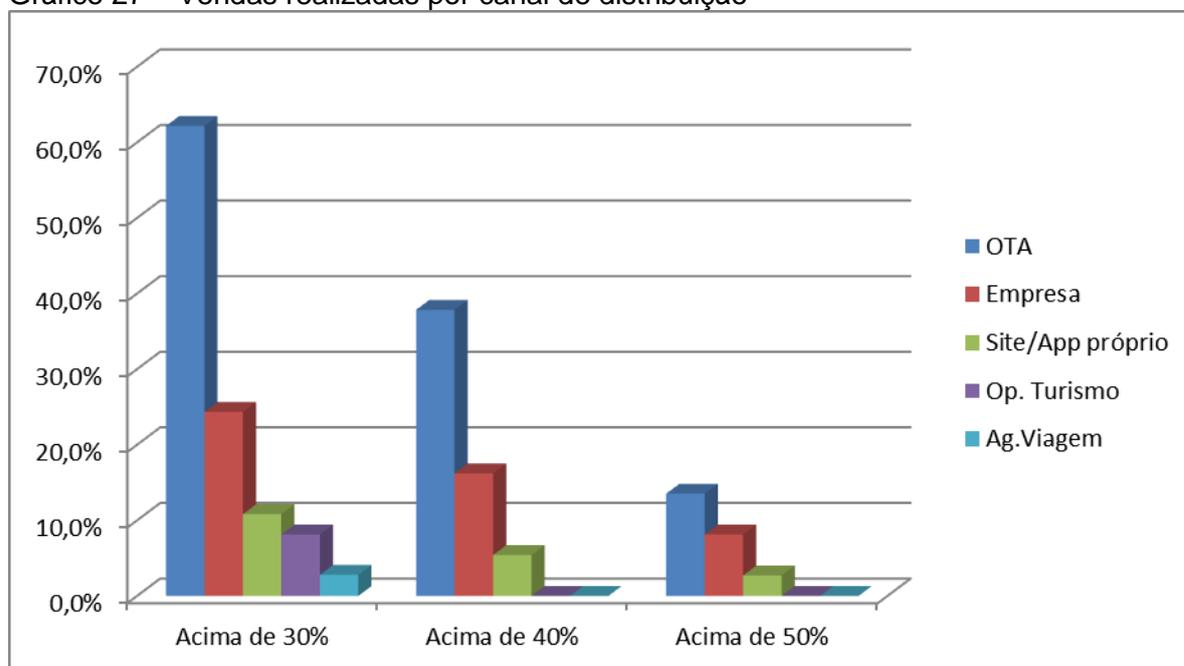
Fonte: Próprio autor.

5.3.2 Vendas realizadas por canal de distribuição

Foram apresentados os principais canais de distribuição, de um MH para o entrevistado indicar o percentual das vendas realizadas através de cada um, conforme segue:

- a) Agências de Viagens *Online* (OTAs);
- b) Site de vendas *online* e/ou aplicativo do próprio MH;
- c) Agências de viagens Tradicionais (A.V.);
- d) Operadoras de Turismo (O.T);
- e) Empresas/Segmento Corporativo;
- f) Outros.

Gráfico 27 – Vendas realizadas por canal de distribuição



Fonte: Próprio autor.

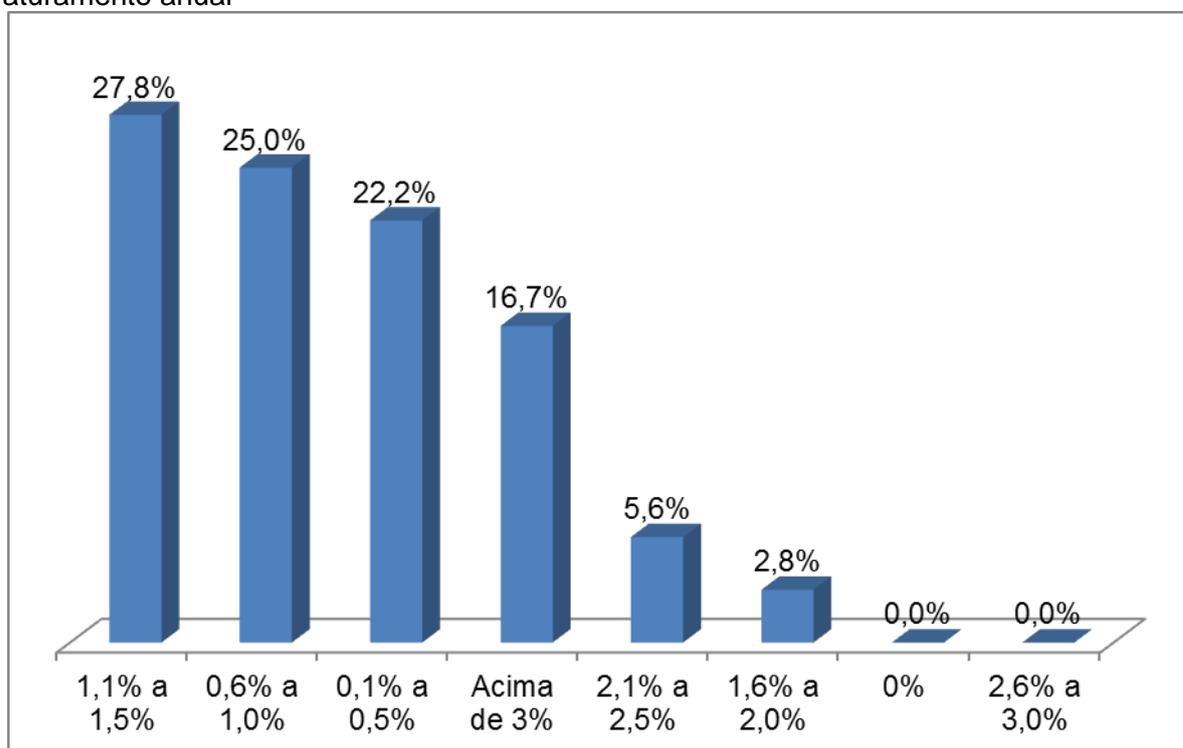
Seguindo a tendência mundial do crescimento das vendas pela internet, apesar de ser o segundo canal de distribuição mais dispendioso, conforme mostrado anteriormente, verifica-se que a hoteleira de Salvador está com um percentual significativo de suas vendas realizadas pelas *Online Travel Agencies* (OTAs), pois 62% dos MHs responderam que as OTAs representam mais de 30%. Verifica-se também que a venda para as empresas (segmento corporativo) está com um peso maior nas vendas dos MHs do que as tradicionais agências de viagens e operadoras de turismo.

Por outro lado, os canais menos custosos, no caso, site de vendas próprio e aplicativo para *smatphones* (App) do hotel, são aqueles com menos participação no total das vendas.

Observação: somente dois MHs responderam o uso de outro canal de distribuição, além dos previamente listados no questionário de pesquisa. Neste caso, esses dois hotéis citaram o *Le Club Accor* (programa de fidelidade da rede Accor de Hotéis) como responsável por entre 41% e 50% das vendas, já que esses dois MHs são membros da Rede Accor.

5.3.3 Investimento anual em marketing realizado pelos MHs

Gráfico 28 - Investimento anual em marketing realizado pelos MHs em relação ao faturamento anual



Fonte: O autor.

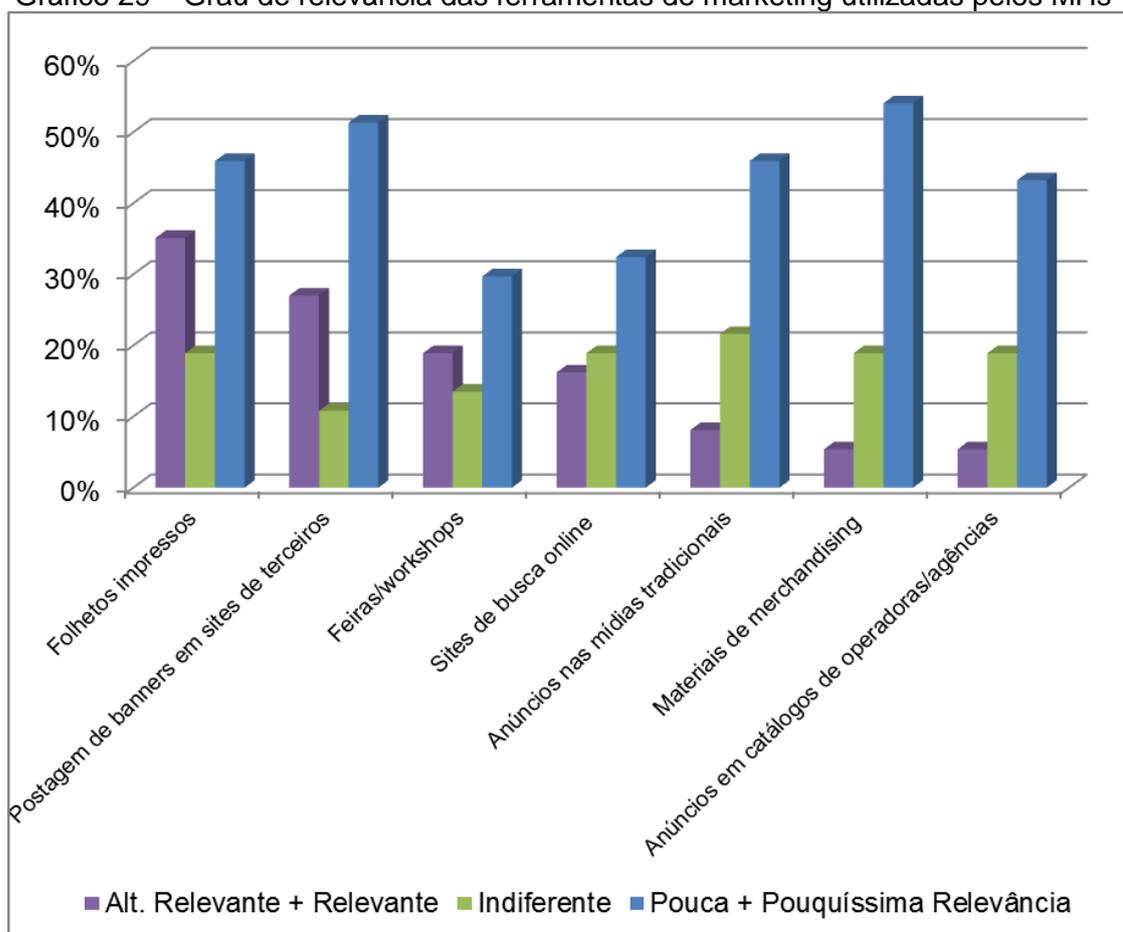
A grande maioria dos MHs pesquisados (75%) destina entre 0,1% e 1,5% do faturamento anual para as ações de marketing. Por outro lado, 25% dos MHs alocam ao marketing mais de 1,5% do faturamento.

5.3.4 Grau de relevância das ferramentas de marketing utilizadas pelos MHs

De acordo com o gráfico abaixo, as quatro ferramentas de marketing com maior aparição na categoria “altamente relevante” e “relevante” foram: folhetos impressos, postagem de banners em website de terceiros, participação de feiras/workshops e divulgação em sites de busca *online*.

É interessante observar que as 4 ferramentas de marketing mais relevantes para os hotéis também estão entre as menos relevantes, o que denota caminhos diferentes adotados no marketing dos MHs pesquisados.

Gráfico 29 – Grau de relevância das ferramentas de marketing utilizadas pelos MHs



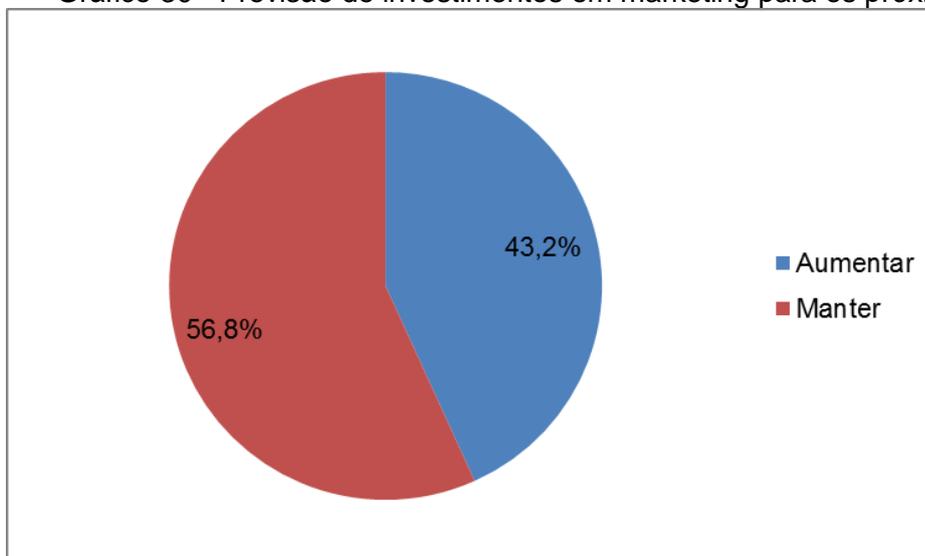
Fonte: Próprio autor.

5.3.5 Previsão de investimentos em marketing para os próximos 2 anos

A maioria dos Mhs pesquisados pretende manter no mesmo patamar atual de investimentos em marketing nos próximos 2 anos, porém uma parcela significativa

(43,2%) tem a pretensão aumentar seus investimentos em marketing, conforme apontado no gráfico abaixo. Obs.: Nenhum MH respondeu que diminuirá os investimentos em marketing.

Gráfico 30 - Previsão de investimentos em marketing para os próximos 2 anos



Fonte: O autor.

No caso do setor hoteleiro, geralmente é adotado 2% como medida de investimento em marketing em relação ao faturamento, pois esse é o percentual de verba de marketing normalmente exigido em contrato pelas administradoras de hotéis. Esse contrato possui características que vinculam o desempenho econômico do hotel com o valor de locação pago ao proprietário do imóvel. Abaixo são apresentadas as principais tarifas cobradas aos donos do hotel pela operação do empreendimento:

- a) Taxa básica: em torno de 5,0% da receita líquida;
- b) Taxa de incentivo: próximo a 10% do GOP (*gross operational profit* – o lucro operacional);
- c) Fundo de marketing: 2% do faturamento.

Assim sendo, constata-se que 3/4 dos meios de hospedagem de Salvador realizam investimentos anuais em marketing em proporção ao faturamento abaixo da média do que geralmente é empregado no mercado.

5.4 ANÁLISE DA CONJUNTURA ECONÔMICO-FINANCEIRA DOS HOTÉIS

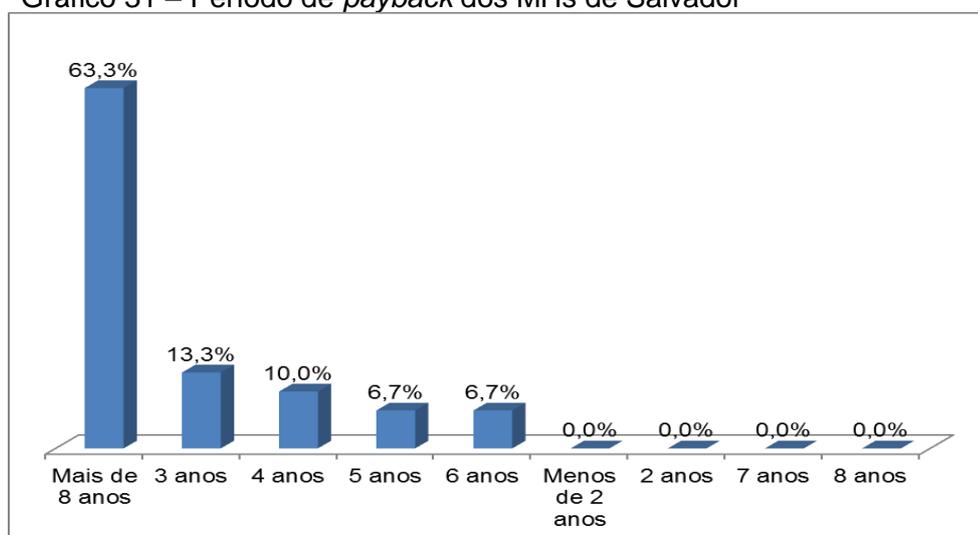
5.4.1 Origem do capital, *payback* e retorno sobre o investimento

Em relação à nacionalidade do capital investido para construção/ implantação do MH, 95% da amostra responderam ser de origem nacional e 5% não responderam à essa questão. Sendo que a Bahia representa 79% do capital investido para construção/ implantação do MH e 13% não quiseram informar o estado brasileiro de origem do capital. Os 8% restantes responderam ser o capital de origem paulista, mineira e paranaense.

No que se refere à captação de recursos para a construção/implantação do empreendimento hoteleiro, 68% empregaram capital dos próprios sócios, 30% utilizaram empréstimo bancário e somente 2% dos MHs comercializaram unidades habitacionais para levantar capital.

O retorno sobre o capital investido, o *payback*, na construção/implantação do empreendimento hoteleiro, realizou-se em mais de 8 anos na maioria (63%) dos casos, 13% dos MHs obtiveram o *payback* em 3 anos, 10% em 4 anos, 7% em 5 anos e os outros 7% restantes em 6 anos.

Gráfico 31 – Período de *payback* dos MHs de Salvador



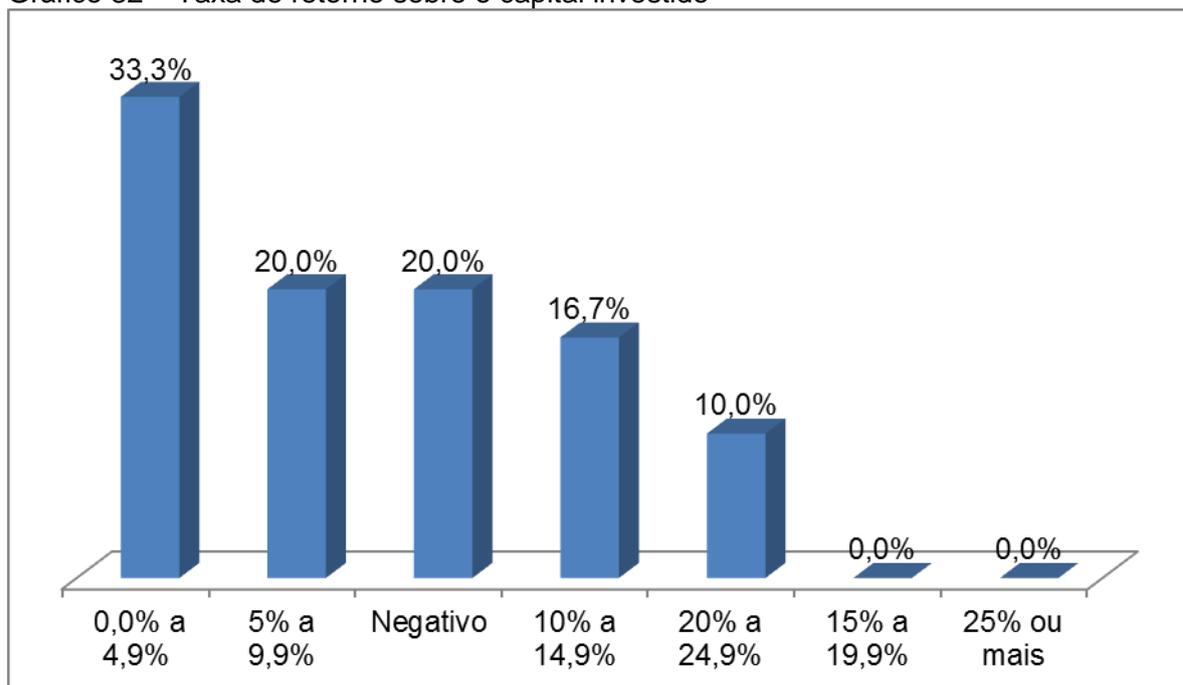
Fonte: O autor.

Pode-se constatar que a maioria dos hotéis aqui pesquisados está dentro do período de *payback* que geralmente ocorre nos investimentos hoteleiros, pois segundo estudos da empresa de consultoria e avaliação HVS *Hospitality Services*, o

payback no ramo hoteleiro ocorre em um período de retorno de seis a 10 anos de operação.

Conforme o gráfico abaixo, a taxa de retorno sobre o capital investido em um terço dos Mhs pesquisados foi na ordem 0% a 4,9%, 20% dos meios de hospedagem a taxa de retorno girou entre 5% e 9,9%, outros 20% realizaram taxa negativa de retorno, 16,7% atingiu um retorno entre 10% e 14,9% e os 10% restantes dos Mhs entrevistados aferiram uma taxa entre 20% e 24,9%.

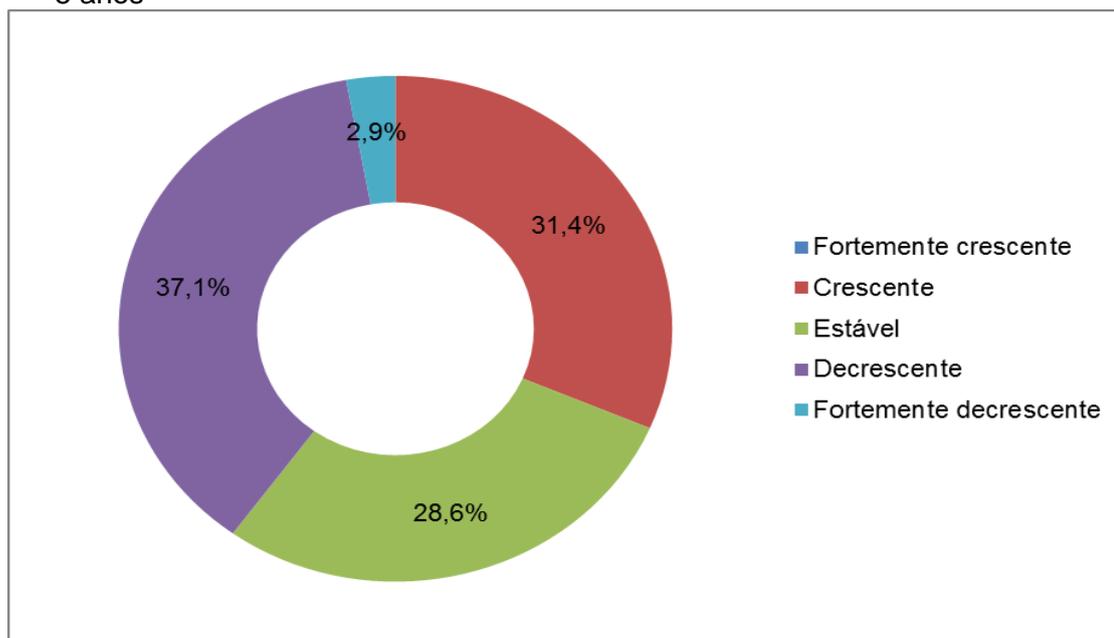
Gráfico 32 – Taxa de retorno sobre o capital investido



Fonte: O autor.

Quando se verifica o comportamento da taxa de retorno sobre o capital ao longo do tempo, constata-se um percentual significativo (40%) de Mhs que apresentaram taxas decrescente ou fortemente decrescente nos últimos 5 anos, 28,4% obtiveram taxas estáveis e 31,4% taxas crescentes.

Gráfico 33 – Comportamento da taxa de retorno sobre o capital ao longo dos últimos 5 anos



Fonte: O autor.

Nos últimos 5 anos, averigou-se que 71% dos hotéis entrevistados realizaram reformas em suas unidades habitacionais, por outro lado, os MHs que responderam negativamente à esta pergunta explicaram que não fizeram reforma nas UHs pelo fato do hotel ser novo.

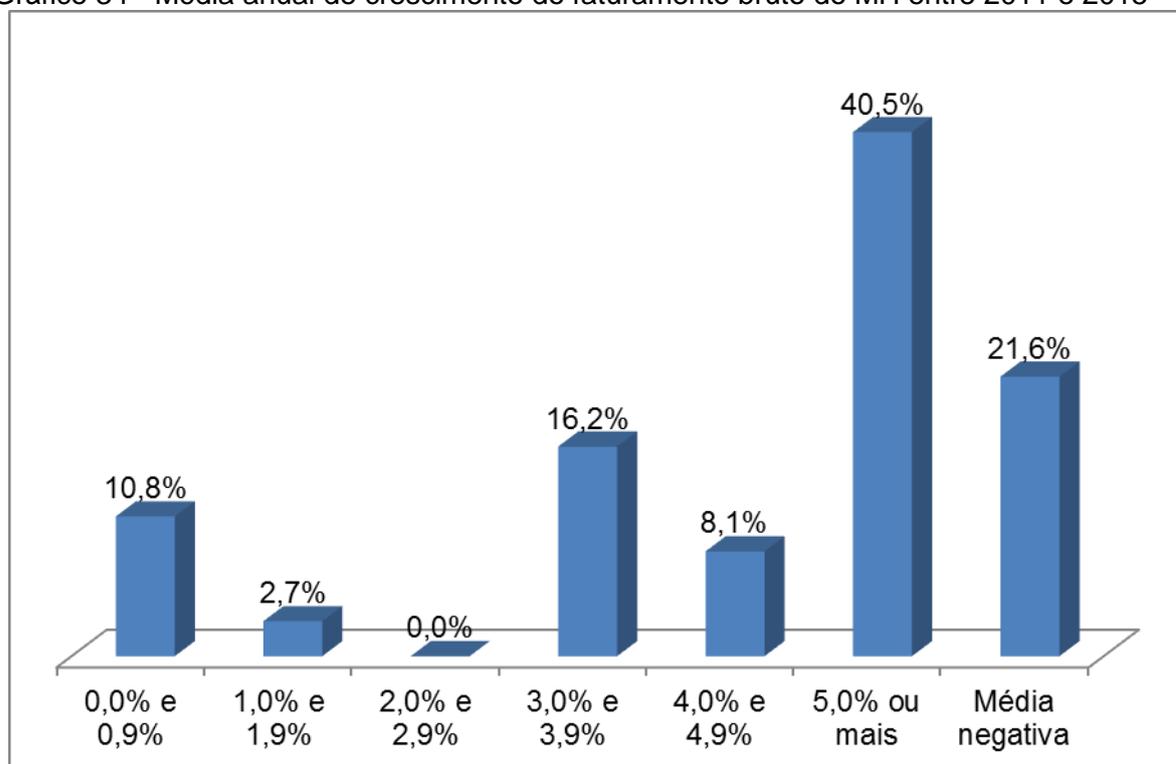
Porém, entre 2011 e 2015, 85% dos hotéis não acrescentaram novas unidades habitacionais. Sendo que, 23% construiu um ou mais empreendimentos hoteleiros em Salvador nos últimos 5 anos.

5.4.2 Evolução do faturamento bruto e da margem de lucro sobre as vendas no período de 2011 a 2015

Dentre os MHs entrevistados, pouco mais de 1/5 (21,6%) obtiveram uma média negativa quanto à evolução de seu faturamento bruto no período de 2011 a 2015. Outros 10,8% tiveram um crescimento bastante modesto, de 0% a 0,9%. A maior parte dos MHs pesquisados ficou na faixa que vai de 3% ou mais de crescimento anual do faturamento bruto nos últimos cinco anos, com destaque para a faixa de 5% ou mais de crescimento anual, na qual se inserem 40,5% dos MHs da amostra deste estudo.

É interessante notar que apesar da taxa de ocupação média dos hotéis de Salvador estar numa linha de queda nos últimos anos, o faturamento de parte significativa dos MHs foi crescente nos últimos 5 anos.

Gráfico 34 - Média anual de crescimento do faturamento bruto do MH entre 2011 e 2015

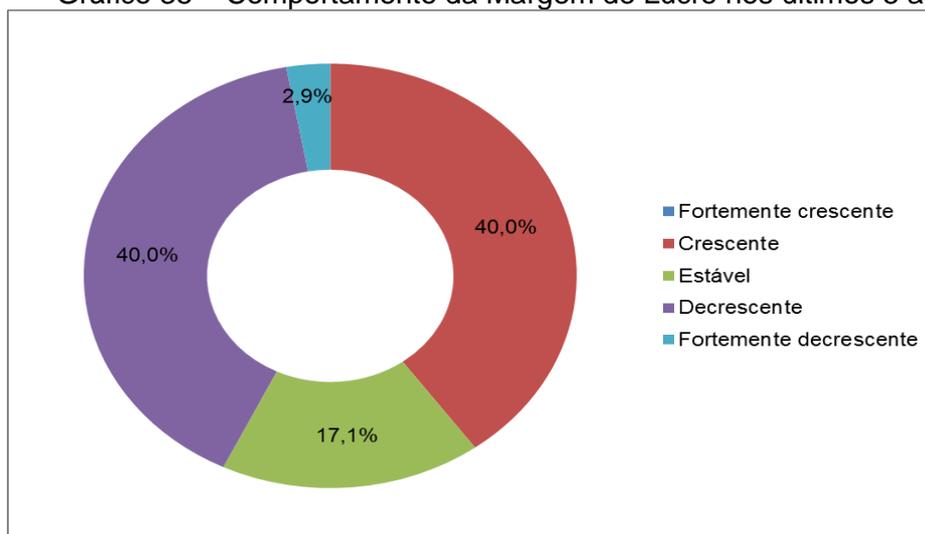


Fonte: O autor.

Por outro lado, o crescimento da diária média dos hotéis de Salvador nos últimos anos, conforme já mostrado neste trabalho, foi bem inferior ao IPCA, o que reflete na taxa média anual de crescimento do faturamento bruto, na sua maioria abaixo da inflação, isto é, todos aqueles meios de hospedagem que ficaram com média anual de evolução do faturamento bruto abaixo de 5% ou negativa, os quais totalizam 59,5% da amostra desta pesquisa.

Conforme o gráfico abaixo, 42,9% dos meios de hospedagem vem apresentando uma margem de lucro sobre as vendas decrescente ou fortemente decrescente no período de 2011 a 2015.

Gráfico 35 – Comportamento da Margem de Lucro nos últimos 5 anos

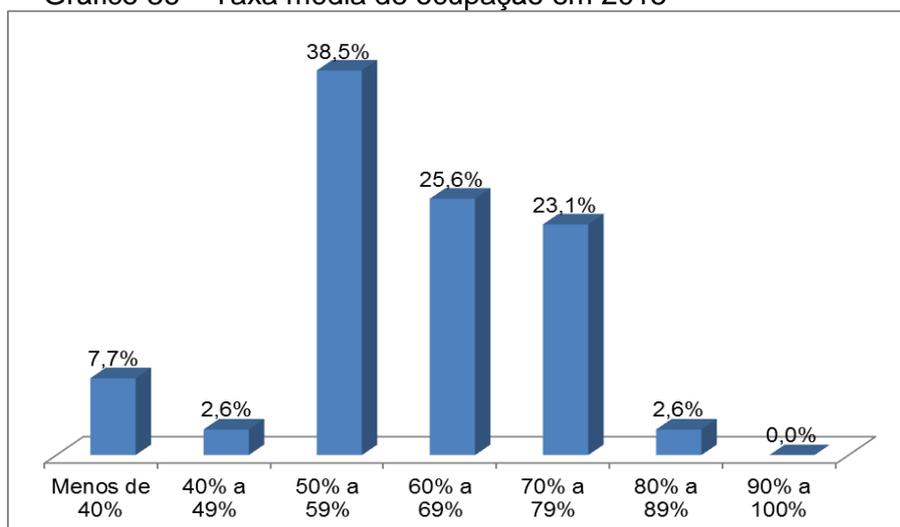


Fonte: O autor.

5.4.3 Taxa de ocupação, diária média e REVPAR

Em 2015, os meios de hospedagem de Salvador, na sua maioria, atingiram taxas médias de ocupação no intervalo de 50% a 79%.

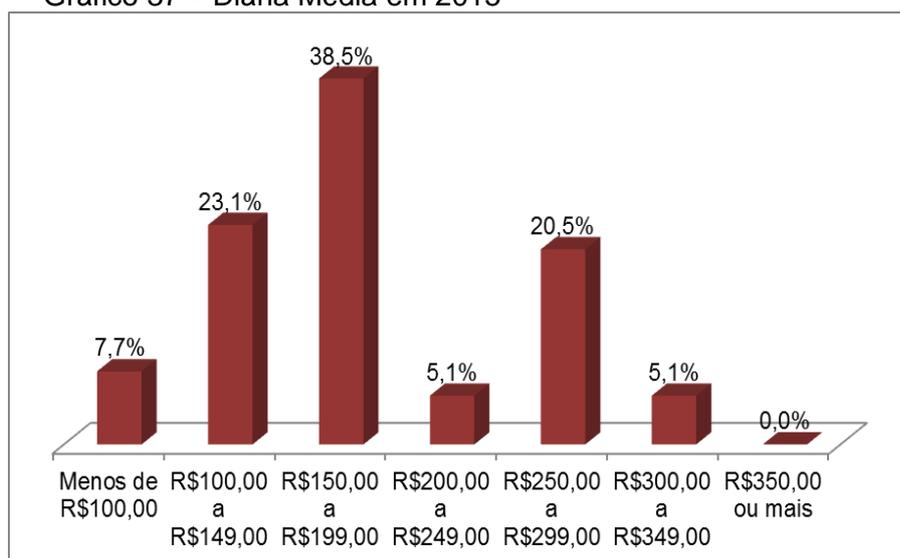
Gráfico 36 – Taxa média de ocupação em 2015



Fonte: O autor.

Verifica-se uma significativa concentração (61,6%) de hotéis em Salvador com diárias médias variando entre R\$ 100,00 e 199,00. Um quinto dos Mhs estão na faixa de R\$ 250,00 a R\$ 299,00 e apenas 5% realizam tarifas no intervalo de R\$ 300,00 a R\$ 349,00.

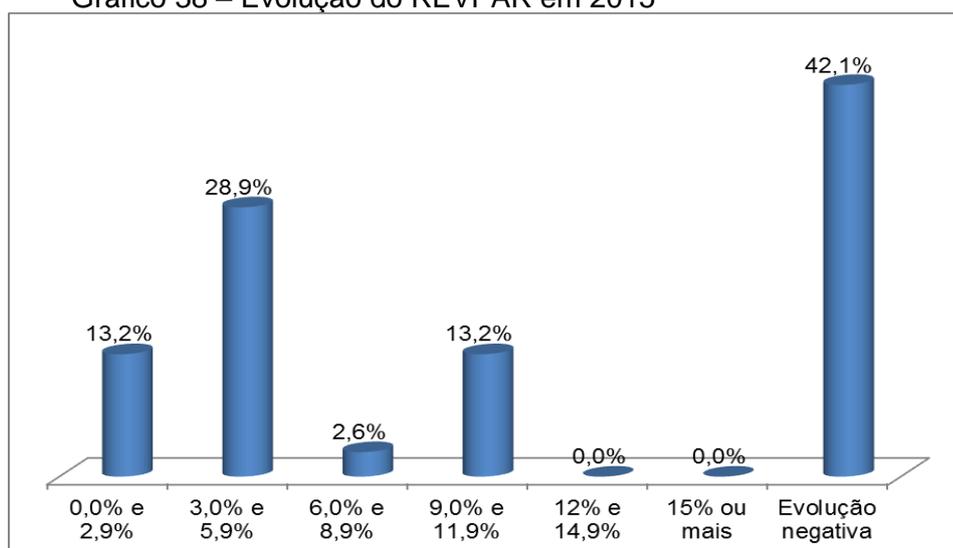
Gráfico 37 – Diária Média em 2015



Fonte: Próprio autor.

Pode-se verificar através do gráfico abaixo que a evolução de um dos principais índice de avaliação de desempenho hoteleiro, o REVPAR, foi negativo para 42% dos MHs entrevistados.

Gráfico 38 – Evolução do REVPAR em 2015



Fonte: O autor.

Porém, na contramão, um grupo significativo de MHs obteve uma evolução positiva do REVPAR, pois 57,9% alcançaram percentuais entre 0% a 11,9%.

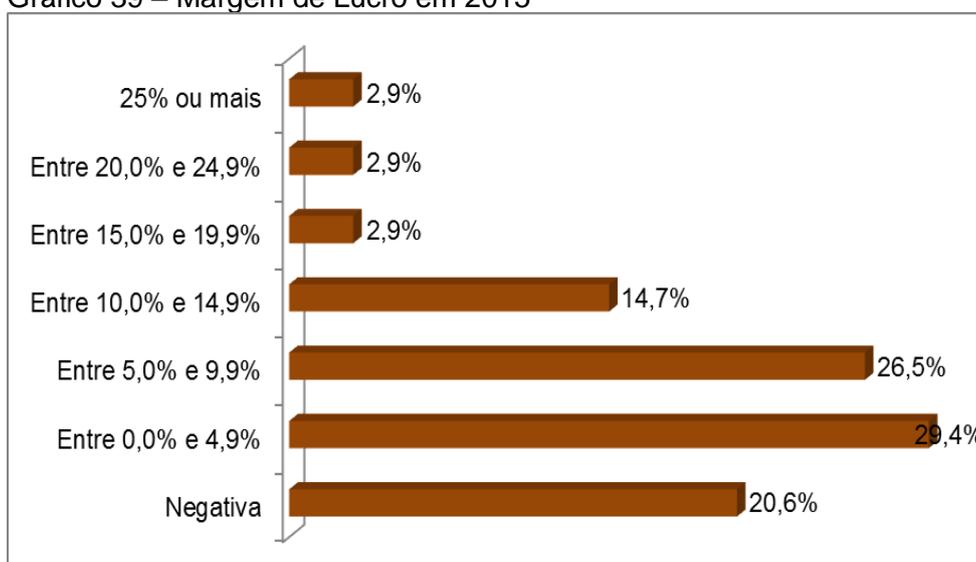
De qualquer forma, acende-se um “sinal de alerta” quando parte importante dos meios de hospedagem passa a apresentar evolução negativa da receita por

quarto disponível, isso demonstra menor eficiência operacional, que pode ter como causa uma queda na taxa de ocupação de um ano para o outro, ou uma diminuição da diária média entre os anos estudados, ou ainda, os dois fenômenos combinados. Neste caso, com base no que foi mostrado no capítulo 4 deste trabalho sobre a evolução da taxa de ocupação e da diária média em Salvador nos últimos anos, os dois fenômenos ocorreram de forma simultânea, já que em 2014 a taxa de ocupação média dos hotéis de Salvador foi de 58,3% e em 2015 caiu para 54,7%, e a diária média que era de R\$ 225 em 2014 desceu para R\$ 202 em 2015. O “pior dos mundos” na hotelaria é a queda da taxa de ocupação concomitante com a redução da diária média, ou seja, é o mesmo que vender uma menor quantidade de um determinado produto em relação ao período anterior e ainda por um valor inferior o que se vendia antes.

5.4.4 Margem de lucro sobre as vendas e a rentabilidade sobre o patrimônio líquido em 2015

Dos meios de hospedagem pesquisado, quase 80% aferiram uma margem de lucro positiva sobre as vendas em 2015, mas outros 20% amargaram um resultado negativo nesse indicador.

Gráfico 39 – Margem de Lucro em 2015

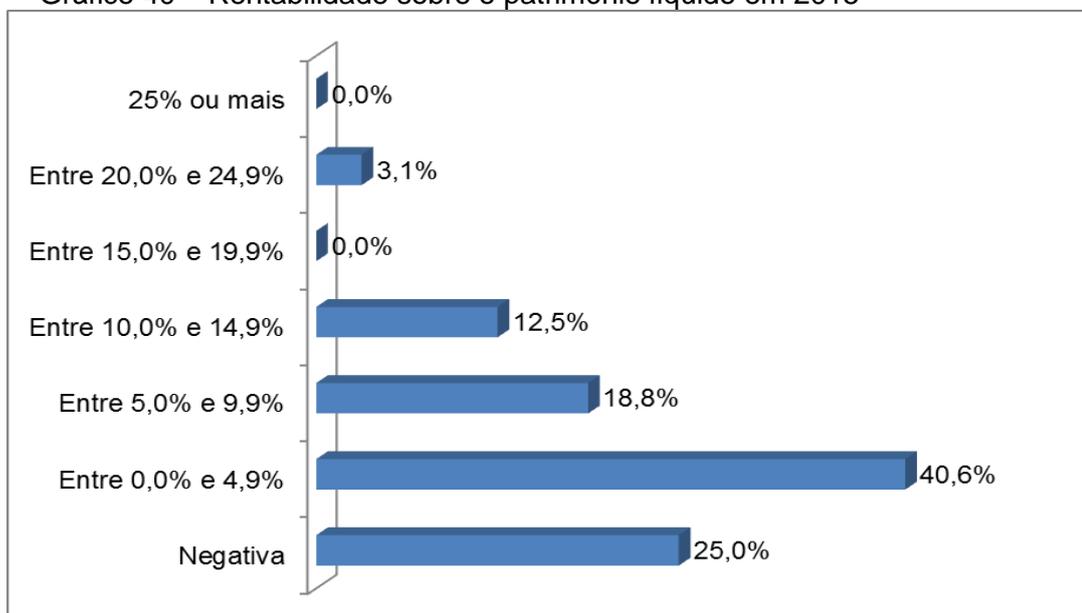


Fonte: O autor.

Uma parcela significativa (25%) dos hotéis obteve uma rentabilidade negativa sobre o patrimônio líquido em 2015, outros 40,6% tiveram um retorno entre péssimo

e baixo, outros 18,8% apresentaram baixo desempenho nesse indicador, 12,5% ficaram na faixa de um bom RSPL, e somente 3,1% dos MHs obtiveram um excelente RSPL em 2015. Pois, de acordo com Cafeo (2004) apud Silva (2005), um RSPL abaixo de 2% é considerado péssimo; entre 2% a 10%, baixo; entre 10% e 16%, bom; e acima de 16% é considerado um retorno excelente.

Gráfico 40 – Rentabilidade sobre o patrimônio líquido em 2015

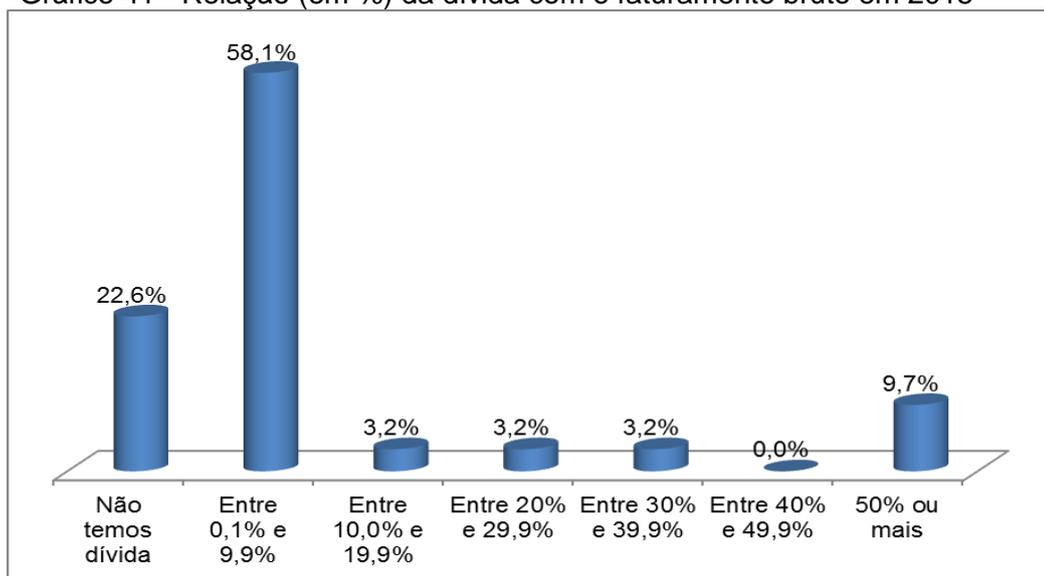


Fonte: O autor.

5.4.5 Endividamento e mecanismos de captação de recursos

Quanto maior o índice encontrado, pior será a situação, uma vez que maior será o risco da atividade. Neste caso, o índice geral de endividamento é baixo nos meios de hospedagem de Salvador. Porém, quase 10% dos hotéis estão com um índice superior a 50% da relação entre a dívida com o faturamento bruto anual.

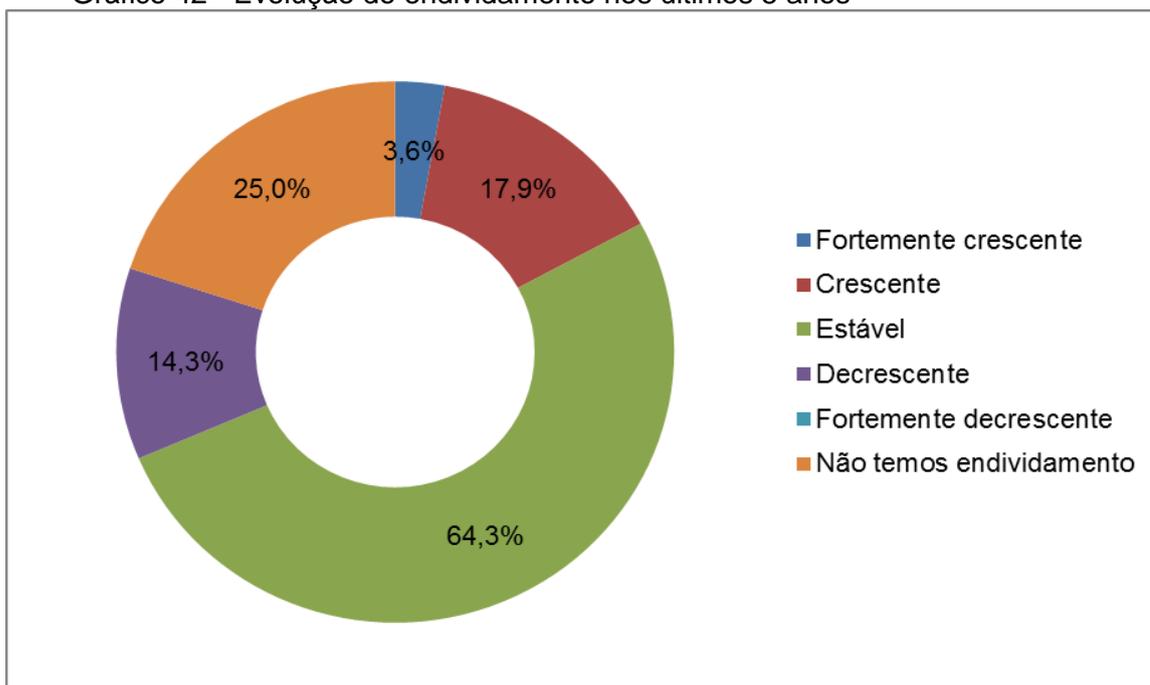
Gráfico 41 - Relação (em %) da dívida com o faturamento bruto em 2015



Fonte: O autor.

Em geral, o endividamento está estável dos MHS pesquisados (64,3%) e 25% dos hotéis não possuem endividamento. Porém, 21,5% dos hotéis estão com endividamento crescente ou fortemente crescente.

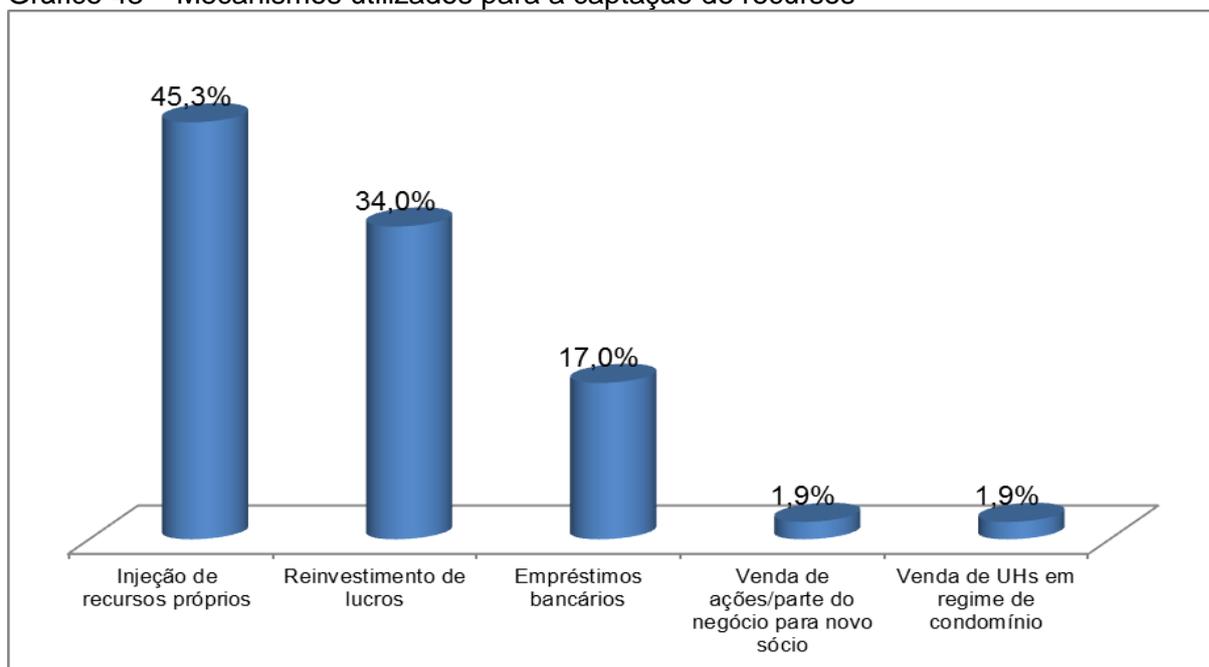
Gráfico 42 - Evolução do endividamento nos últimos 5 anos



Fonte: O autor.

A grande maioria (79,3%) dos hotéis pesquisados injetam recursos próprios e reinvestem o lucro obtido no negócio como mecanismos de captação. Somente 17% aderem ao empréstimo bancário, um percentual bastante pequeno (1,9%) dos hotéis vendem parte das ações do negócio como forma de captar recursos e outros 1,9% dos MHs comercializam unidades habitacionais do próprio hotel como meio de levantar recursos.

Gráfico 43 – Mecanismos utilizados para a captação de recursos



Fonte: O autor.

5.5 GRUPOS DE DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO

Após o levantamento geral do desempenho econômico-financeiro da indústria de hotéis de Salvador, buscou-se identificar as características dos meios de hospedagem que estão obtendo taxas crescentes de retorno sobre o capital nos últimos cinco, assim como, averiguou-se o perfil dos MHs com taxas estáveis e decrescentes. Dentre os 39 hotéis pesquisados, 30 responderam à pergunta sobre o retorno sobre o capital investido, com base nessa amostra de trinta hotéis, dividiu-se a análise em 3 grupos de desempenho.

Assim sendo, formou-se o “Grupo A”, composto por 8 meios de hospedagem os quais obtiveram taxas de retorno sobre o capital de 10% ou mais; o “Grupo B”, com 16 MHs que apresentaram taxas de retorno entre 0% e 9,9%; e por último, o

“Grupo C”, contido por 6 hotéis com desempenho negativo da taxa de retorno sobre o capital. O quadro abaixo apresenta os grupos de desempenho conforme suas características e resultados econômico-financeiros apresentados.

Quadro 4 – Comparativo entre os grupos de desempenho

	GRUPO A Alto Desempenho	GRUPO B Médio Desempenho	GRUPO C Baixo Desempenho
Características dos Grupos de Desempenho conforme o Retorno sobre o Capital Investido (ROI)	ROI de 10% ou mais (8 MHs - 26,67% da amostra*)	ROI entre 0% e 9,9% (16 MHs - 53,33% da amostra*)	ROI Negativo (6 MHs - 20% da amostra*)
Tipo de Gestão	Profissional (25%) / Mista (37,5%) / Familiar (37,5%)	Profissional (37,5%) / Mista (37,5%) / Familiar (25%)	Profissional (0%) / Mista (83,3%) / Familiar (16,7%)
Rede Hoteleira	Local (12,5%) / Nacional (25%) / Inter (0%) / Independente (62,5%)	Local (43,7%) / Nacional (31,3%) / Inter (0%) / Independente (25%)	Local (83,3%) / Nacional (0%) / Inter (0%) / Independente (16,7%)
Classificação (estrelas)	5 (12,5%) / 4 (37,5%) / 3 (37,5%) / 2 (12,5%)	5 (18,75%) / 4 (18,75%) / 3 (43,75%) / 2 (18,75%)	5 (16,7%) / 4 (50,0%) / 3 (33,3%) / 2 (0%)
Polo de Localização	Centro-Pelourinho (12,5%) / Barra-Rio Vermelho (25%) / Pituba-Stiep (50%) / Itapuã-Stella Maris (12,5%)	Centro-Pelourinho (12,5%) / Barra-Rio Vermelho (12,5%) / Pituba-Stiep (50%) / Itapuã-Stella Maris (25%)	Centro-Pelourinho (0%) / Barra-Rio Vermelho (33,33%) / Pituba-Stiep (33,33%) / Itapuã-Stella Maris (33,33%)
Investimento em Marketing x Faturamento Bruto (2015)	0,1%-1,0% (25%) / 1,1%-2,0% (37,5%) / 2,1%-3,0% (12,5%) / + 3,0% (25%)	0,1%-1,0% (62,5%) / 1,1%-2,0% (25%) / 2,1%-3,0% (6,25%) / + 3,0% (6,25%)	0,1%-1,0% (50%) / 1,1%-2,0% (50%)
Principais Canais de Distribuição utilizados (2015)	OTA (75%); Empresa/Corporativo (25%)	OTA (50%); Empresa/Corporativo (50%)	OTA (66,66%); Operadora Turística (16,67%); Empresa/Corporativo (16,67%)
Evolução da Taxa de Retorno sobre o Capital (2011-2015)	Crescente (25%) / Estável (37,5%) / Decrescente (37,5%)	Crescente (37,5%) / Estável (31,25%) / Decrescente (25%) / Fort.Decrescente (6,25%)	Decrescente (100%)
Retorno sobre o Patrimônio Líquido (2015)	0%-9,9% (62,5%) / 10%-19,9% (25%) / 20% ou mais (12,5%)	Negativo (13,33%) / 0%-9,9% (73,33%) / 10%-19,9% (13,33%)	Negativo (100%)
Mecanismos de Captação de Recursos# (2015)	Recursos próprios (41,67%) / Reinvestimentos lucros (41,67%) / Empréstimos Bancários (16,66%)	Recursos próprios (57,1%) / Reinvestimentos lucros (23,8%) / Empréstimos Bancários (14,3%) / Venda de Uhs (4,8%)	Recursos próprios (33,3%) / Reinvestimentos lucros (33,3%) / Empréstimos Bancários (33,3%)

	GRUPO A Alto Desempenho	GRUPO B Médio Desempenho	GRUPO C Baixo Desempenho
Características dos Grupos de Desempenho conforme o Retorno sobre o Capital Investido (ROI)	ROI de 10% ou mais (8 MHs - 26,67% da amostra*)	ROI entre 0% e 9,9% (16 MHs - 53,33% da amostra*)	ROI Negativo (6 MHs - 20% da amostra*)
Dívida X Faturamento (2015)	0,0% - 9,9% (50%) / 20%-29,9% (12,5%) / 30%-39,9% (12,5%) / 50% ou mais (12,5%) / Não respondeu (12,5%)	0,0% - 9,9% (75%) / 50% ou mais (12,5%) / Não respondeu (12,5%)	0,0% - 9,9% (83,3%) / 10%-19,9% (16,7%)
Evolução do Endividamento (2011-2015)	Crescente (12,5%) / Estável (37,5%) / Decrescente (25%) / Sem Dívida (25%)	Fort. Crescente (6,25%) / Crescente (6,25%) / Estável (75%) / Decrescente (6,25%) / Sem Dívida (6,25%)	Crescente (33,3%) / Estável (33,3%) / Decrescente (33,3%)
Evolução anual do Faturamento Bruto (2011-2015)	3%-3,9% (12,5%) / 4%-4,9% (25%) / 5% ou mais (25%) / Negativa (37,5%)	0%-0,9% (12,5%) / 3%-3,9% (25%) / 4%-4,9% (6,25%) / 5% ou mais (37,5%) / Negativa (12,5%) / Não responderam (6,25%)	0%-0,9% (33,33%) / 5% ou mais (16,67%) / Negativa (50%)
Evolução da Margem de Lucro s/ Vendas (2011-2015)	Crescente (37,5%) / Estável (25%) / Decrescente (37,5%)	Crescente (37,5%) / Estável (18,75%) / Decrescente (37,5%) / Fort. Decrescente (6,25%)	Crescente (16,7%) / Decrescente (83,3%)
Margem de Lucro s/ Vendas (2015)	0%-9,9% (37,5%) / 10%-19,9% (37,5%) / 20% ou mais (25%)	Negativa (6,25%) / 0%-9,9% (81,25%) / 10%-19,9% (12,5%)	Negativa (83,3%) / 0%-9,9% (16,7%)
Taxa de Ocupação (2015)	Menos de 40% (25%) / 50%-59% (50%) / 60%-69% (12,5%) / 70%-79% (12,5%)	40%-49% (6,25%) / 50%-59% (37,5%) / 60%-69% (18,75%) / 70%-79% (37,5%)	Menos de 40% (16,67%) / 50%-59% (50%) / 60%-69% (33,33%)
Diária Média (2015) em Reais	\$100-\$149 (50%) / \$150-\$199 (25%) / \$200-\$249 (12,5%) / \$250-\$299 (12,5%)	Menos de \$100 (18,75%) / \$100-\$149 (25%) / \$150-\$199 (31,25%) / \$200-\$249 (6,25%) / \$250-\$299 (18,75%)	\$100-\$149 (16,67%) / \$150-\$199 (66,66%) / \$250-\$299 (16,67%)
REVPAR 2015/2014	Negativo (50%) / 3%-5,9% (25%) / 6%-8,9% (12,5) / 9%-11,9% (12,5%)	Negativo (25%) / 0%-2,9% (12,5%) / 3%-5,9% (43,75%) / 9%-11,9% (18,75%)	Negativo (83,33%) / 9%-11,9% (16,67%)

Fonte: O autor.

* Amostra composta pelos 30 MHs que responderam à questão quanto ao Retorno sobre o Capital Investido.

Questão onde o entrevistado podia marcar mais de uma alternativa como resposta.

Com base no comparativo dentre os grupos de desempenho acima relacionados, os meios de hospedagem (MHs) que apresentaram um retorno sobre

o capital investido (ROI) acima de 10% são de administração preponderantemente mista e familiar, já os MHs que obtiveram uma taxa entre 0% a 9,9% são de gestão majoritariamente profissional e mista, e os MHs com taxa negativa de retorno sobre investimento adotam a gestão mista na sua grande maioria. Com base nessa amostra, observa-se que não é plausível a ideia preconcebida existente no mercado hoteleiro de que hotéis de administração familiar tendem a apresentarem piores resultados do que hotéis geridos exclusivamente profissionais de fora da família, visto que 37,5% dos MHs de melhor desempenho em termos de retorno sobre o capital investido são de gestão familiar. Por outro lado, é interessante notar que dos MHs que apresentam ROI negativa, nenhum possui administração profissional.

Quanto a pertencer a uma rede hoteleira, os MHs de melhor retorno sobre o investimento (taxas acima de 10% inclusive), a maioria (62,5%) são hotéis independentes, ou seja, não pertence a nenhuma rede hoteleira, o que contribui com o que foi analisado no parágrafo anterior, já que a metade dos MHs independentes é de gestão familiar, conforme o Tabela abaixo.

Tabela 10 – Rede Hoteleira (pertencer à) x Tipo de Gestão

Rede x Gestão	Familiar	%	Profissional	%	Mista	%	TOTAL
Independente	6	50,0%	3	25,0%	3	25,0%	12
Local/Estadual	4	23,5%	0	0,0%	13	76,5%	17
Nacional	0	0,0%	6	85,7%	1	14,3%	7
Internacional	0	0,0%	3	100,0%	0	0,0%	3
TOTAIS	10	25,6%	12	30,8%	17	43,6%	39

Fonte: O autor.

Já no grupo de MHs que apresentou taxa de retorno sobre o investimento entre 0% a 9,9% quase a metade é de redes locais, e os MHs de retorno negativo são na sua grande maioria de redes locais.

Quanto à classificação, os hotéis de melhor desempenho são os de 4 e 3 estrelas (somados representam 75%) do grupo de MHs que apresentaram taxas acima de 10% de retorno. Na outra ponta, os MHs com taxas negativas de retorno são majoritariamente também de 4 e 3 estrelas. Esses números demonstram que o setor hoteleiro de Salvador está dividido entre um grupo significativo de hotéis 4 e 3 estrelas aferindo taxas de retorno sobre o capital acima da média do mercado, e

outro grupo obtendo taxas negativas. Porém, entre o grupo de melhor desempenho e de piores resultados, existe um grupo intermediário de concentração maior de hotéis de 3 estrelas, o quais aferiram taxas de retorno entre 0% e 9,9%.

No que se refere ao polo de localização dos hotéis pesquisados, observa-se uma distribuição mais equilibrada entre os três grupos de desempenho, pois, no grupo A e B os polos estão distribuindo de forma parecida, com maior predominância de hotéis situados no polo da Pituba-Stiep, somente de taxas negativas de retorno sobre o investimento que se observa nenhuma ocorrência no polo Centro-Pelourinho. Porém, é possível se constar que o polo Pituba-Stiep, local de grande incidência de novos empreendimentos hoteleiros, está fragmentado entre um grupo de MHs com desempenho superior, outro grupo com desempenho mediano e outro com resultados negativos quanto ao retorno sobre o investimento. O polo Pituba-Stiep é caracterizado por hotéis com pouco tempo de inauguração, geralmente pertencentes a redes locais e nacionais, e cujo público-alvo é o turista de negócios e de eventos. Talvez, o fato de que nos últimos 5 cinco anos muitos hotéis foram inaugurados no polo Pituba-Stiep com a mesma proposta de serviços tenha repartido o mercado entre aqueles que estão bem, aqueles que estão sobrevivendo e outros que estão em declínio em seus resultados econômico-financeiros.

Quando analisado o desempenho dos três diferentes grupos de MHs, no que se refere aos investimentos em marketing, o Grupo A é aquele em que mais se encontram os hotéis que investem acima de 2% do faturamento bruto anual, no entanto, dentro desse grupo está uma parcela considerável de hotéis que investem entre 1,1% e 2% do faturamento. Já no Grupo B é evidente que a grande maioria investe o mínimo, ou seja, de 0,1% a 1,0%, A metade dos MHs do Grupo C investem somente entre 0,1% a 1,0% do seu faturamento em ações de marketing.

Ao se cruzar os três grupos de desempenho conforme o canal de distribuição mais utilizado verifica-se que os hotéis de melhor desempenho fazem uso das *Online Travel Agencies* (OTAs) mais do que os outros dois grupos de hotéis, já que o grupo A trabalha 75% de seu canal de venda com as OTAs, o grupo B utiliza como canal 50% em OTAs e o grupo C atinge 66%. É interessante observar que o grupo de pior desempenho é aquele em que as operadoras de turismo têm mais participação nos canais de vendas, o que não é por acaso, pois, conforme o gráfico 28 o canal “operadora de turismo” é aquele que tem o maior custo de distribuição para um hotel.

Naturalmente, os hotéis do Grupo C são aqueles que evidenciaram a pior evolução em relação ao retorno sobre o capital investido (ROI), pois 100% dos MHs desse grupo, o que representa 6 hotéis, obtiveram evolução decrescente entre 2011 e 2015 nesse indicador. Por outro lado, é interessante observar que no Grupo A, 37,5% dos MHs também apresentaram evolução decrescente, ou seja, existem hotéis de melhor desempenho (Grupo A) que, se num horizonte de mais alguns anos, permanecerem apresentando taxas de retorno em declínio a partir de 2015, podem vir a “caírem” para os Grupos B e C. A presença de um hotel em um grupo de desempenho é dinâmica, a depender do ano em que se realizar esta pesquisa, os mesmos hotéis se pesquisados podem migrar de um grupo para outro, aqueles que apresentam índices positivos num determinado ano, mas que ao longo de alguns anos aferirem taxas decrescentes em diversos indicadores, provavelmente se transferirão para um grupo de desempenho “inferior” e vice-versa.

Em relação ao Retorno sobre o Patrimônio Líquido (RSPL) em 2015, a maioria (62,5%) dos hotéis do Grupo A obteve um RSPL na faixa de 0% a 9,9%, e 25% desse grupo ficou obteve um RSPL na ordem de 10% a 19,9%. Já 73,3% dos hotéis do Grupo B aferiram um desempenho de 0% a 9,9% de RSPL, mas 13,3% obtiveram um RSPL negativo. Em relação ao Grupo C, é plausível constatar que 100% do contingente dos MHs desse grupo apresentam taxa negativa de RSPL.

Em relação aos mecanismos de captação de recursos, somente 16,6% dos hotéis do Grupo A, se utilizam de empréstimos bancários, 42% desses MHs usufruem de recursos próprios e outros 42% de reinvestem o próprio lucro do negócio. Por outro lado, o Grupo B é o único em que apresenta hotéis que se utilizam da venda UHs (quartos) para captarem recursos. Ainda no Grupo B, se observa um alto índice de utilização de recursos próprios (57%). O Grupo C é o que se faz mais uso de empréstimos bancários (um terço), o que pode ser explicado pelo fato dos hotéis desse grupo aferirem ano após ano taxas negativas de retorno sobre os investimentos, assim, não restando recursos próprios ou lucros para se reinvestir no empreendimento.

No que concerne ao endividamento dos meios de hospedagem em relação ao faturamento em 2015, se apurou um baixo grau de endividamento em geral, pois 50% dos hotéis do Grupo A, 75% do Grupo B e 83% do Grupo C apresentam um índice entre 0% e 9,9% de endividamento.

Quanto à evolução do endividamento, os hotéis do grupo C de desempenho, são aqueles que mais devem estar atentos a esse indicador, pois um terço está com endividamento crescente. Por outro lado, 75% dos hotéis do Grupo B apresentam estabilidade em relação endividamento. Somente um hotel do Grupo A está com endividamento crescente, 25% não tem dívidas, 25% demonstra endividamento decrescente, e os 37,5% estão com endividamento estável.

O Grupo C é o que vem apresentando o pior desempenho no tocante à evolução do faturamento bruto de 2011 a 2015, pois metade desse grupo, aferiram evolução negativa nessa variável, e um terço desse grupo mostrou evolução positiva anual na ordem de 0% a 0,9%. No Grupo B, 37,5% apresentaram um crescimento anual de 5% ou mais do faturamento bruto, e 25% na ordem de 4% a 4,9%. O Grupo A surpreendeu ao apresentar 37,5% de evolução anual negativa do faturamento bruto entre 2011 e 2015.

Assim como o retorno sobre o capital investido, o monitoramento da evolução margem de lucro revela a saúde financeira do empreendimento ao longo do tempo. Nesse indicador, como já era provável, a maior parte (83%) dos hotéis do Grupo C vem registrando margens de lucro decedentes entre os anos de 2011 e 2015. Os MHs do grupo A e B se assemelham nesse indicador, pois 37,5% apresentaram evolução crescente e outros 37,5% desempenho decrescente.

Como era de se esperar, os hotéis do Grupo C foram aqueles que mais denotaram margens de lucro negativas, 83,8% do contingente dos meios de hospedagem desse grupo. O Grupo A foi o único que apresentou margem de lucro sobre as vendas acima de 20%, assim como o maior percentual de hotéis com margem entre 10% e 19,9%. A maior parte dos MHs de Grupo C (81%) aferiu margem de lucro sobre as vendas na faixa de 0% a 9,9%.

Conforme o gráfico 1 deste trabalho, o ano de 2015 apresentou a menor média de taxa de ocupação desde 2001 nos hotéis de Salvador. É interessante observar que 25% dos MHs do Grupo apresentaram taxas de ocupação em 2015 inferiores a 40%, nenhum hotel do Grupo B obteve taxas abaixo de 40%, e 17% do Grupo C aferiram taxas abaixo de 40%. O que se verificou em comum entre os três grupos de desempenho foi uma concentração significativa de hotéis na faixa entre 50% e 59% de ocupação, visto que a média de todo o setor em Salvador foi de 55% de ocupação.

Quanto ao valor das diárias, parte significativa (75%) do Grupo A opera com diárias entre R\$100 e R\$199, assim como 83% dos hotéis do Grupo C que operam com diárias entre R\$100 e R\$199. O Grupo B foi aquele que apresentou ocorrências nas mais variadas faixas de diária média, com predominância na faixa entre R\$100 e R\$199.

Diferentemente da diária média, o índice REVPAR aponta a receita que cada unidade habitacional (UH) está gerando, ele mede a receita total de hospedagem, em um determinado período, dividida pelo número de UHs totais do hotel e não pelo número de UHs ocupadas, como é o caso da diária média. O Grupo C foi aquele que obteve uma evolução negativa do índice REVPAR em 83% de seus meios de hospedagem. Na outra ponta, metade dos MHs do Grupo A apresentaram um REVPAR negativo em 2015, mas outra metade demonstrou crescimento positivo desse índice. O Grupo B obteve melhor desempenho no indicador REVPAR em relação aos outros dois grupos, pois apenas 25% obteve evolução negativa nessa variável.

Como síntese da análise comparativa dos três diferentes grupos de desempenho, pode-se inferir diversos aspectos esclarecidos por esta investigação:

- a) Não se confirma nesta pesquisa o senso comum de que hotéis de gestão familiar são menos rentáveis do que hotéis de administração profissional. Este trabalho demonstrou que na medida em que se “desce” de grupo (grupo A para o B, e do B para o C) menor é a proporção de hotéis familiares contidos no grupo, já no conjunto de alto desempenho 37,5% são de MHs familiares, no grupo de médio desempenho cai para 25% de hotéis de gestão familiar, e no grupo de baixo desempenho somente 16% são MHs de administração familiar.
- b) Ficou claro nessa pesquisa que as redes hoteleiras locais são aquelas que estão mais sofrendo com a crise da hotelaria de Salvador, pois 83% dos hotéis do grupo de baixo desempenho fazem parte de uma rede local. Por outro lado, os MHs independentes são aqueles que estão apresentando os melhores resultados.
- c) Dentre os MHs estudados, os hotéis de 4 estrelas são aqueles que estão apresentando mais baixo desempenho, seguidos pelos MHs de 3 estrelas, tendo em vista que nos últimos anos em Salvador ocorreram

diversas inaugurações de hotéis, sendo a maioria de 4 e 3 estrelas, aumentando a concorrência.

- d) O polo de localização de um MH parece não influenciar tanto nos resultados do hotel, visto que nos três grupos de desempenho estão contidos MHs dos 4 diferentes polos, à exceção do polo Centro-Pelourinho que não configura no grupo de baixo desempenho.
- e) Esta pesquisa demonstrou que quanto maior o investimento em marketing em proporção ao faturamento do hotel, melhor o desempenho geral desse. Na medida em que se “migra” de um grupo de alto desempenho para um grupo de menor desempenho se observa que também decresce a proporção de investimento em marketing.
- f) Em relação aos canais de distribuição se verificou que existe semelhança entre os três grupos de análise, porém o grupo de melhor desempenho é aquele que mais comercializa através das *Online Travel Agencies* (OTAs). Por outro lado, a venda através de operadoras de turismo é mais significativa no grupo de baixo desempenho.
- g) Um fato interessante revelado por este estudo foi de que um contingente de MHs do grupo de alto desempenho vem apresentando, entre os anos de 2011 e 2015, taxas decrescentes de retorno sobre o investimento, o que pode ser reflexo da crise hoteleira de Salvador ao atingir até os hotéis de melhor desempenho.
- h) Observou-se que a utilização de empréstimos bancários não é uma prática generalizada entre os hotéis de Salvador, a grande maioria se utiliza de recursos próprios e de reinvestimentos dos lucros. Porém, o uso de empréstimos bancários é maior no grupo de baixo desempenho, o que é plausível, já que hotéis que vem apresentando resultados negativos nos últimos cinco anos consumiram boa parte de seus recursos próprios para manter o negócio em atividade e apresentaram prejuízo nesses anos, o que os levaram a buscar recursos em instituições financeiras.
- i) O grau de endividamento em geral é baixo e estável dos hotéis estudados, sendo a maioria na faixa de 0% a 9,9%.
- j) Verificou-se que a evolução do faturamento bruto de parte significativa dos MHs pesquisados cresceu em percentuais abaixo da inflação nesses últimos cinco anos. Além disso, uma parcela considerável de hotéis dos

três grupos de desempenho apresentou declínio do faturamento bruto anual entre 2011 e 2015.

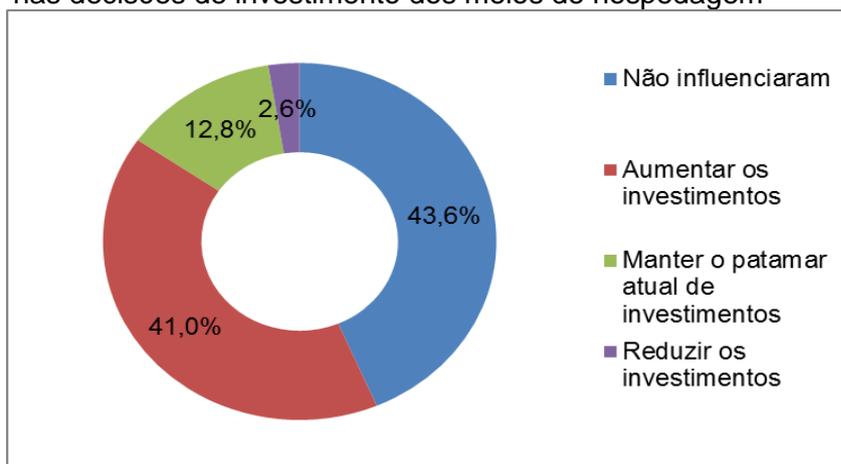
- k) Naturalmente, era de se esperar que a margem de lucro acompanhasse o mesmo desempenho da evolução do faturamento, já que os custos operacionais dos hotéis têm crescido nos últimos cinco anos. Isso se reflete nos três grupos de análise, onde as margens de lucro de parte dos hotéis têm evoluído negativamente entre 2011 e 2015, com destaque para o grupo C, onde 83% a margem decresceu.
- l) Em relação à taxa de ocupação, identificou-se que a maior parte dos hotéis aferiu em 2015 um percentual entre 50% e 59%. Esse fato levar a crer que os hotéis apresentam desempenhos econômico-financeiros diferentes muito mais pelas estratégias de mercado adotadas e pela forma como administram seus custos operacionais.
- m) Os mesmo pode se concluir da diária média, já que significativa porção dos MHs dos três grupos de desempenha trabalha com diárias entre R\$100 e R\$199.

5.6 A INFLUÊNCIA DA COPA DO MUNDO DE 2014, DA CRISE ECONÔMICA BRASILEIRA E DAS OLIMPÍADAS DE 2016 NAS DECISÕES DE INVESTIMENTO

5.6.1 A influência da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016 nos investimentos dos hotéis de Salvador

Uma parcela significativa (43,6%) dos meios de hospedagens pesquisados não foram influenciados pela realização da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016 no Brasil. Porém, outra parte considerável (41%) decidiram por aumentar os investimentos no negócio hoteleiro. Outros 12,8% decidiram por manter os investimentos nos mesmos patamares em que já estavam, e uma parcela bem pequena de 2,6% tomou a decisão de reduzir os investimentos.

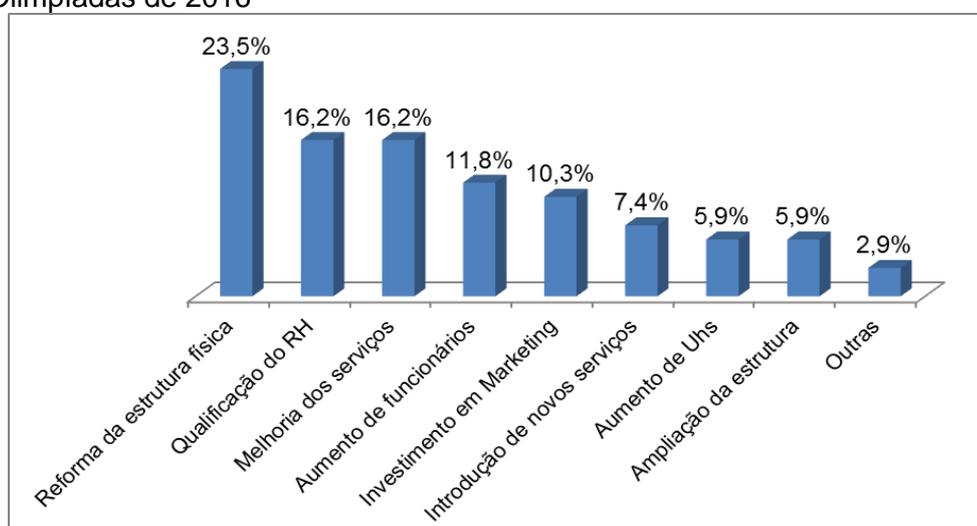
Gráfico 44 – Influência da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016 nas decisões de investimento dos meios de hospedagem



Fonte: Próprio autor.

A reforma da estrutura física dos hotéis foi o investimento mais realizado em função da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016 no Brasil, seguido pela qualificação e capacitação dos recursos humanos e da melhoria dos serviços já prestados pelo MH. Em menor grau, o aumento de investimentos foram destinados ao ampliação do quadro de funcionários e para a verba de marketing e propaganda. Por outro lado, a introdução de novos serviços aos hóspedes, o aumento de UHs e a ampliação da estrutura no Mh foram pouco citadas pelos entrevistados.

Gráfico 45- Áreas do MH beneficiadas em função da decisão em aumentar os investimentos por conta da realização no Brasil da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016



Fonte: O autor.

Somente um meio de hospedagem respondeu que a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016 influenciaram no sentido de reduzir os investimentos, neste caso específico, o MH decidiu por diminuir o quadro de funcionários.

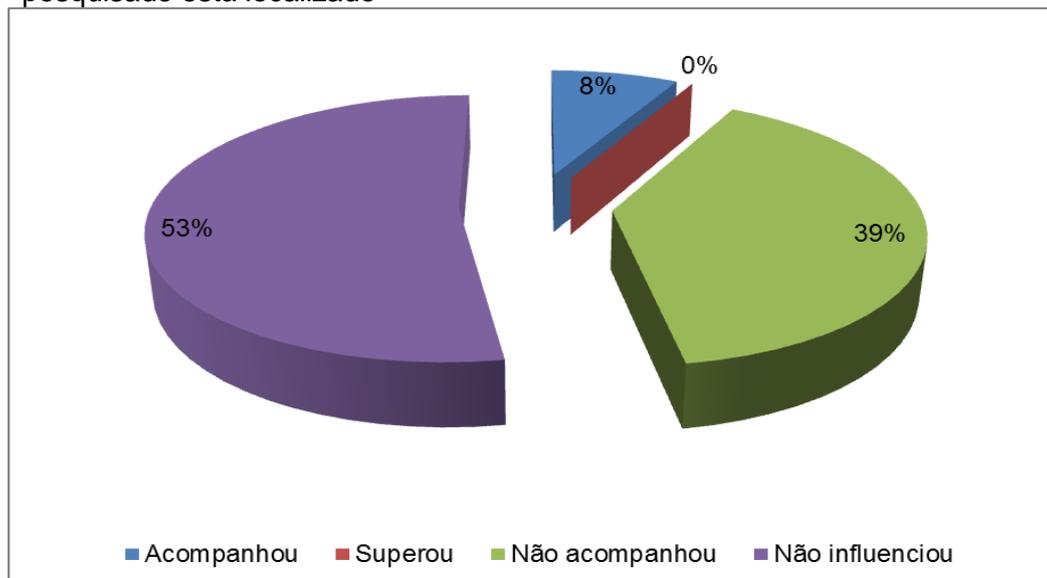
Pergunta - Após a realização da Copa do Mundo de 2014 no Brasil, o(a) senhor(a) acredita que:

Opções de respostas:

- a) O crescimento do fluxo turístico **acompanhou**, na mesma proporção, o crescimento da oferta hoteleira da região onde seu MH está localizado.
- b) O crescimento do fluxo turístico **superou** o crescimento da oferta hoteleira da região onde seu MH está localizado.
- c) O crescimento do fluxo turístico **não acompanhou** o crescimento da oferta hoteleira da região onde seu MH está localizado.
- d) A Copa do Mundo de 2014 no Brasil **não influenciou** o fluxo turístico para a região onde seu MH está localizado.

Conforme o gráfico abaixo, a maioria (53%) dos MHs pesquisados considerou que a Copa do Mundo de 2014 no Brasil não influenciou o fluxo turístico para o polo/região onde o MH do entrevistado está localizado. Outros 39% disseram que o crescimento do fluxo turístico, em função da Copa de 2014, não acompanhou o crescimento da oferta hoteleira da região onde o MH do entrevistado está localizado. Somente 8% dos entrevistados consideraram que o fluxo turístico gerado pela Copa do Mundo de 2014 acompanhou o crescimento da oferta hoteleira de sua localidade. Nenhum respondeu que o fluxo turístico gerado pela Copa do Mundo de 2014 superou o crescimento da oferta hoteleira.

Gráfico 46 – A influência da realização da Copa do Mundo de 2014 no Brasil sobre o fluxo turístico, em proporção ao crescimento da oferta hoteleira da região onde o MH pesquisado está localizado



Fonte: O autor.

Pergunta - Após a realização das Olimpíadas de 2016 no Brasil o(a) senhor(a) acredita que:

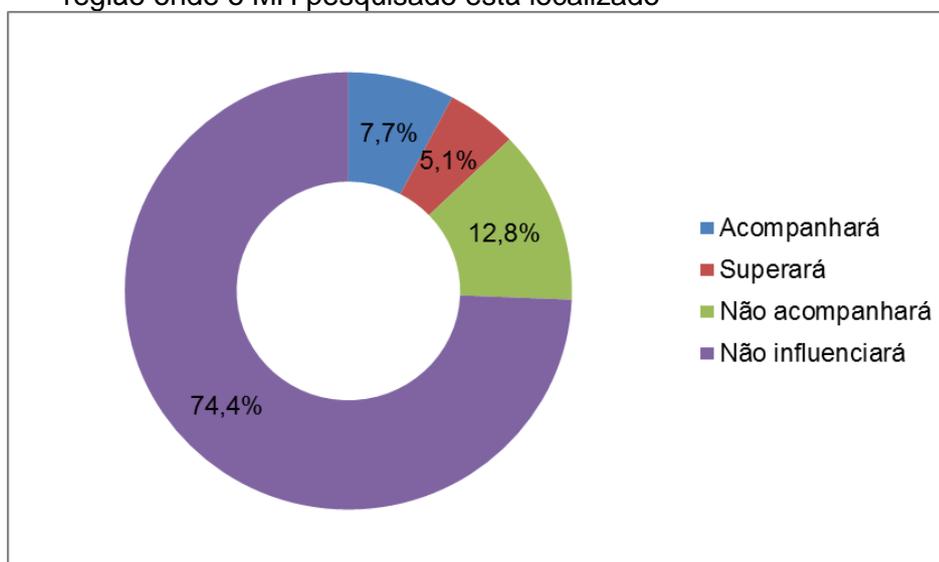
Opções de respostas:

- O crescimento do fluxo turístico **acompanhará**, na mesma proporção, o crescimento da oferta hoteleira da região onde seu MH está localizado.
- O crescimento do fluxo turístico **superará** o crescimento da oferta hoteleira da região onde seu MH está localizado.
- O crescimento do fluxo turístico **não acompanhará** o crescimento da oferta hoteleira da região onde seu MH está localizado.
- As OLIMPÍADAS de 2016 **não influenciarão** o fluxo turístico para a região onde seu MH está localizado.

Quando perguntados sobre a influência da realização das Olimpíadas no Brasil neste ano sobre o crescimento do fluxo turístico em relação ao aumento da oferta hoteleira onde está localizado o MH do entrevistado, a grande maioria (74,4%) considerou que as Olimpíadas não terão influência alguma. Outros 12,8% consideram que o fluxo turístico gerado pelas Olimpíadas não acompanhará o crescimento da oferta hoteleira em sua região, outros 7,7% disseram que o fluxo

acompanhará a oferta de hotéis na mesma proporção, e outros 5,1% acredita que a demanda superará a oferta.

Gráfico 47 – A influência da realização das Olimpíadas de 2016 no Brasil sobre o fluxo turístico, em proporção ao crescimento da oferta hoteleira da região onde o MH pesquisado está localizado

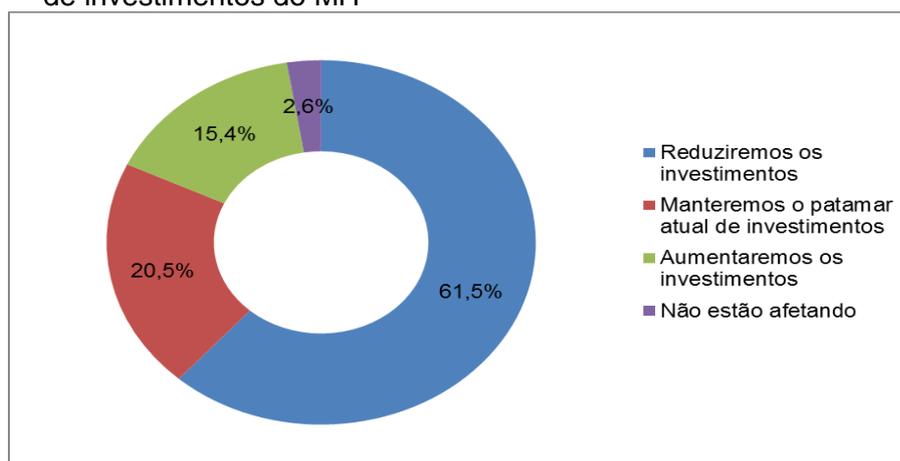


Fonte: Próprio autor.

5.6.2 A influência da crise econômica atual brasileira nas decisões de investimentos dos meios de hospedagem

A crise econômica atual sofrida pelo país está influenciando 61,5% dos meios de hospedagens pesquisados a reduzirem investimentos, 20,5% a manterem seus investimentos no MH nos mesmos patamares atuais, porém, 15,4% dos MHs aumentarão seus investimentos. Somente 2,6% dos MHs não tiveram seus investimentos afetados pela crise.

Gráfico 48 – Influência da crise econômica atual no Brasil sobre as decisões de investimentos do MH

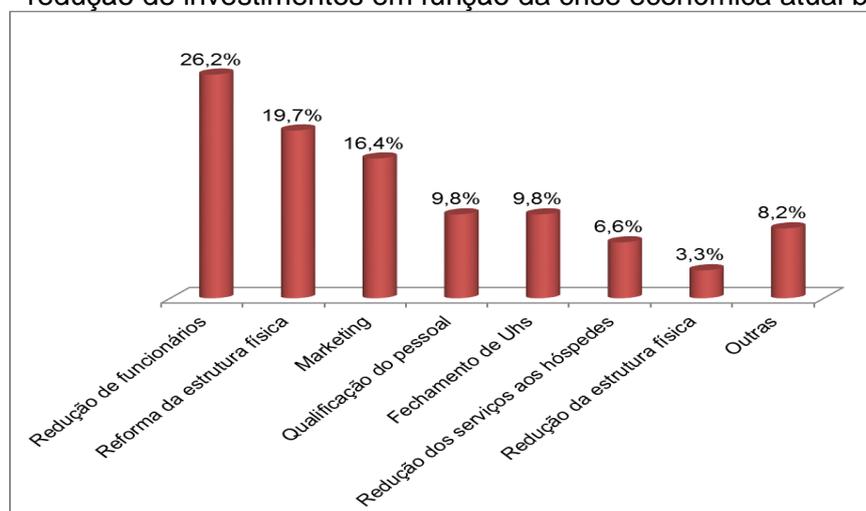


Fonte: O autor.

Daqueles 61,5% dos MHs que decidiram por reduzir seus investimentos em função da crise econômica atual, 26,2% diminuirão ou já estão diminuindo o quadro de funcionários, 19,7% reduzirão investimento na reforma da estrutura física do MH e outros 16,4% vão mitigar os recursos destinados ao marketing. A redução do investimento na qualificação dos funcionários e o fechamento de UHs foram citados por 9,8% dos meios de hospedagem pesquisados.

Os hotéis que responderam “outras” áreas afetadas citaram principalmente a economia de água e de energia.

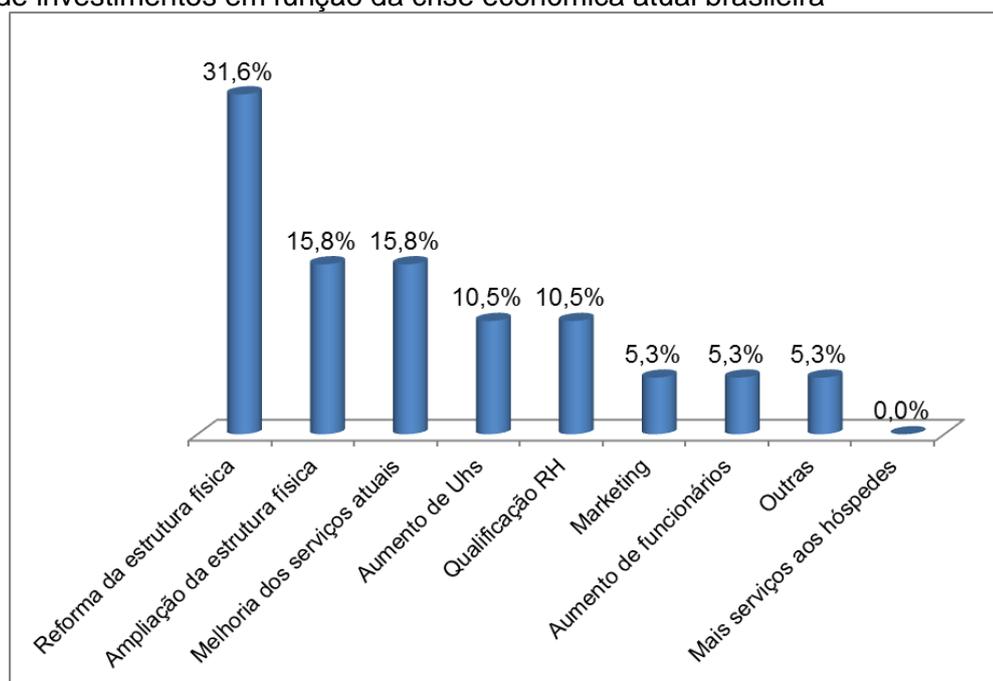
Gráfico 49 – Áreas do MH que serão ou já estão sendo afetadas com a redução de investimentos em função da crise econômica atual brasileira



Fonte: O autor.

Dentre os MHs que aumentarão seus investimentos em função da crise econômica, 31,6% reformarão ou já estão reformando a estrutura física do hotel, 15,8% farão ou já estão fazendo ampliação da estrutura física e melhoria dos serviços prestados aos hóspedes, outros 10,5% já estão aumentando as unidades habitacionais e qualificando seus recursos humanos. Somente 5,3% dos entrevistados aumentarão os investimentos em marketing e no quadro de pessoal.

Gráfico 50 – Áreas do MH que serão ou já estão sendo beneficiadas com o aumento de investimentos em função da crise econômica atual brasileira



Fonte: O autor.

As promessas sobre o potencial legado que a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016 deixariam ou ainda deixarão no país foram exaustivamente debatidas e questionadas ao longo desses anos. Como essa questão não é objetivo do presente trabalho, serão sintetizados aqui os aspectos que se referem à hotelaria de Salvador quanto a influência desses dois grandes eventos nas decisões de investimento dos empreendedores da indústria de hotéis soteropolitana.

A presente pesquisa constatou que existe uma certa polarização no que tange as decisões de investimento dos hotéis por conta da Copa e das Olimpíadas, já que parte significativa dos MHs (43,6%) responderam não existir influência desses eventos em suas decisões de investimento, porém outros 41% decidiram por aumentar seus investimentos em função da Copa e das Olimpíadas. Pode-se inferir

que aqueles hotéis que se dizem não influenciados, já tinham realizado investimentos de melhoria em seu MH, independente da realização desses dois grande eventos, ou pelo fato desses hotéis serem novos ou recém inaugurados (sem o objetivo específico de atender a demanda gerada por esses eventos), por isso não necessitarem de investimentos nesse período.

No que se refere a influência da Copa do Mundo e das Olimpíadas no Brasil no fluxo de turistas para a localidade do MH pesquisado, observa-se que o primeiro evento não influenciou o crescimento da demanda na percepção da maioria dos entrevistados. No caso das Olimpíadas, $\frac{3}{4}$ dos entrevistados considerou-as de nenhuma influência no crescimento fluxo turístico.

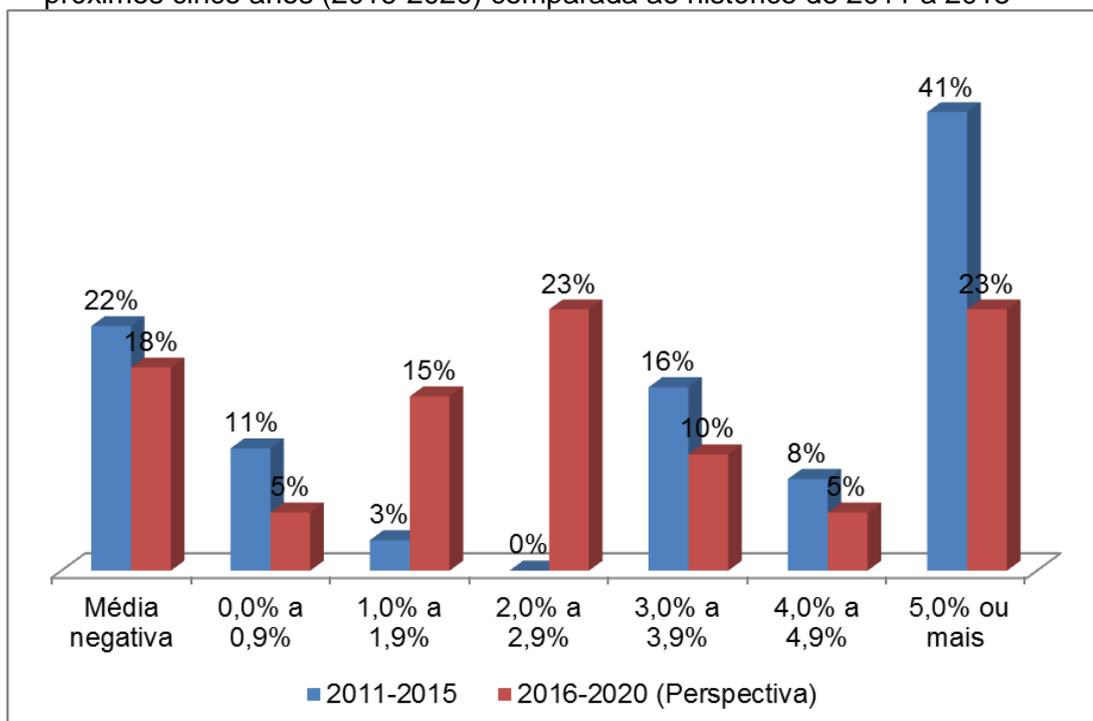
Em relação a crise econômica atual no país e as decisões de investimento dos meios de hospedagem de Salvador, constatou-se que a crise está impactando negativamente nos investimentos, já que mais de 60% dos entrevistados disseram que reduzirão ou já começaram a diminuir seus investimentos no MH.

5.7 PERSPECTIVAS DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS DE SALVADOR (2016-2020)

5.7.1 Perspectiva de crescimento do faturamento bruto

Nos próximos cinco anos, 48% os meios de hospedagem pesquisados acreditam que terão uma média anual de crescimento do faturamento bruto concentrado entre as faixas de “1,0% a 3,9%”, diferente do histórico de 2011 a 2015, cuja aglutinação maior (65%) ficou entre os intervalos de “3,0% a 5,0%” ou mais.

Gráfico 51 – Perspectiva de crescimento médio anual do faturamento bruto nos próximos cinco anos (2016-2020) comparada ao histórico de 2011 a 2015



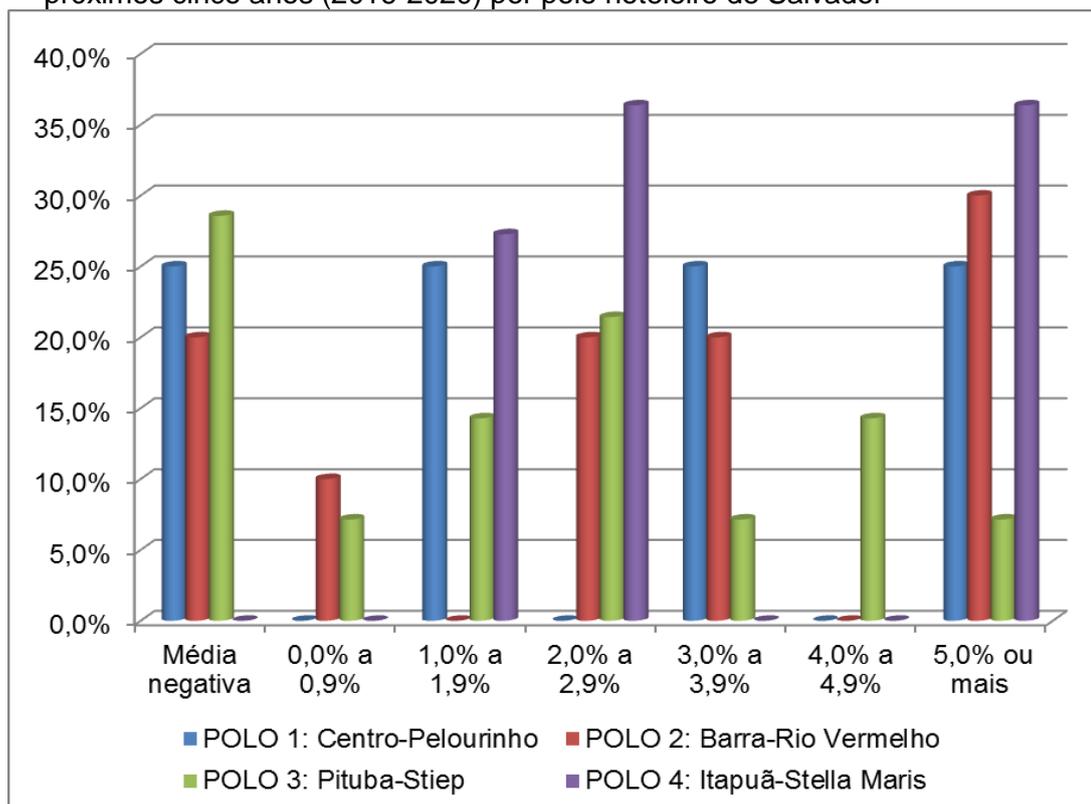
Fonte: O autor.

Por outro lado, existe uma perspectiva de uma leve queda (quatro pontos percentuais) na evolução negativa do faturamento para os próximos cinco anos comparados ao período de 2011 a 2015, e uma perspectiva de queda significativa (dezoito pontos percentuais) na faixa de “5,0% ou mais” de crescimento do faturamento médio anual.

Na perspectiva por polo hoteleiro, conforme o gráfico abaixo, o polo Pituba-Stiep apresenta a perspectiva de menor crescimento do faturamento bruto para os próximos cinco anos, enquanto que o polo Itapuã-Stella Maris é aquele que retrata uma perspectiva de crescimento acima da média dos demais polos.

Dentre os quatro polos hoteleiros da cidade, o polo Pituba-Stiep tem a maior expectativa de apresentar uma média negativa do faturamento para os próximos cinco anos, seguido pelo polo do Centro-Pelourinho e pelo polo Barra-Rio Vermelho. O polo de Itapuã-Stella Maris é o único que não aponta para uma média negativa de faturamento no período de 2016 a 2020.

Gráfico 52 - Perspectiva de crescimento médio anual do faturamento bruto nos próximos cinco anos (2016-2020) por polo hoteleiro de Salvador



Fonte: O autor.

De outro modo, o polo Pituba-Stiep é aquele que denota a menor perspectiva, e bem abaixo dos demais polos, de atingir um crescimento médio de “5% ou mais” do faturamento bruto para os próximos cinco anos. Já o polo de Itapuã-Stella Maris é o que indica maiores perspectivas de crescimento do faturamento de “5% ou mais”, seguido pelo polo Barra-Rio Vermelho.

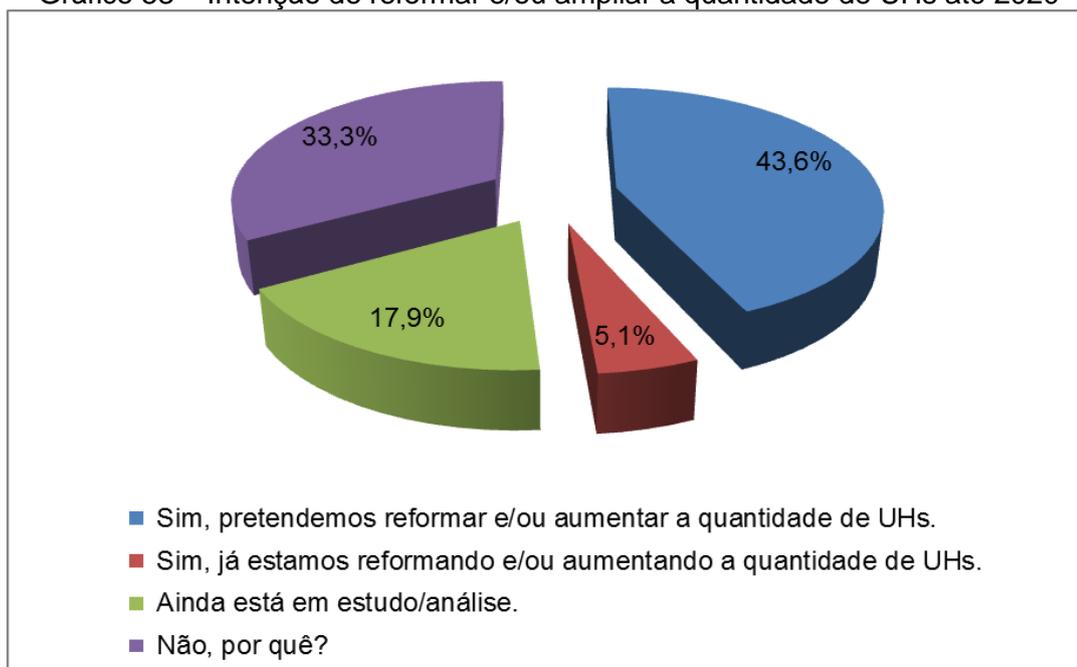
Conclui-se que a perspectiva de crescimento do faturamento médio anual entre os anos de 2016 e 2020 dos hotéis pesquisados será inferior à média dos últimos cinco anos. Sendo que o polo Pituba-Stiep é aquele que tem a maior perspectiva de apresentar médias negativas de evolução do faturamento bruto nos próximos cinco anos, em contrapartida, o polo Itapuã-Stella Maris é o que denota melhores perspectivas nesse indicador.

5.7.2 Perspectiva de novos investimentos hoteleiros

Neste último bloco de questões buscou-se levantar as perspectivas de investimento dos meios de hospedagem pesquisados, para isso, averiguou-se a intenção dos MHs em reformar e/ou ampliar a quantidade de UHs até o ano de 2020, se verificou a correlação entre a expectativa sobre a demanda turística futura com a capacidade do polo (de localização do MH do entrevistado) em acomodar novos hotéis, e finalmente, fez-se uma sondagem quanto a pretensão dos gestores hoteleiros em construir e/ou implantar um ou mais meios de hospedagem em Salvador até o ano de 2020.

No primeiro caso, conforme os números mostrados no gráfico abaixo, uma parcela significativa (43,6%) dos MHs pretende reformar e/ou ampliar a quantidade de UHs até o ano de 2020, sendo que 5,1% já estão reformando ou ampliando o número de UHs. Outros 17,9% dos MHs pesquisados estão em processo de estudo/análise se farão ou não reformas ou ampliação do acervo de UHs.

Gráfico 53 – Intenção de reformar e/ou ampliar a quantidade de UHs até 2020



Fonte: O autor.

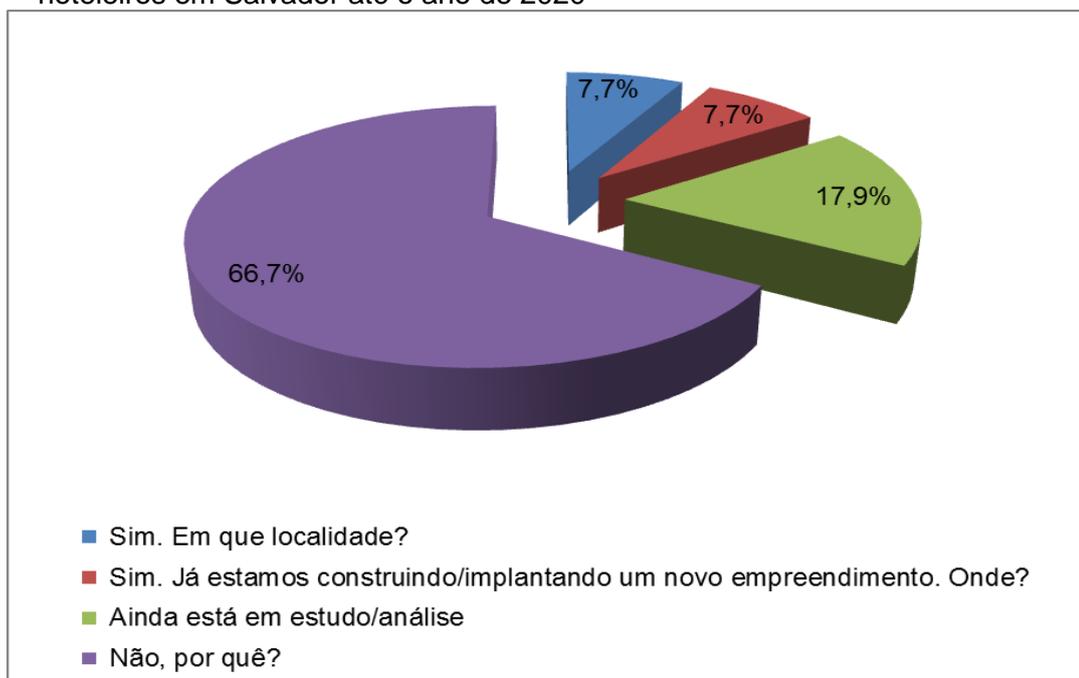
Em contrapartida, um terço dos MHs não intenciona reformar e/ou ampliar a quantidade de UHs nos próximos cinco anos, dentre esses, alguns expressaram seus motivos: não possuir espaço físico disponível para um aumento de UHs; não

ter interesse; pretender somente fazer a manutenção das atuais UHs; considerar baixa a demanda turística; crise econômica atual; não dispor de recursos.

Na segunda questão, concluiu-se que existe uma correlação direta entre a expectativa em relação à demanda turística futura e a capacidade do polo hoteleiro em acomodar novos hotéis, já que 90% dos entrevistados acreditam que o crescimento da demanda turística nos próximos cinco anos não comportará ao polo hoteleiro o assentamento de novos MHs.

Por último, no que tange à pretensão dos gestores hoteleiros em construir e/ou implantar um ou mais meios de hospedagem em Salvador até o ano de 2020, provou-se que a maioria (66,7%) não tem intenção alguma de realizar tal projeto, mas existe uma parcela de 17,9% dos MHs que está estudando/analizando a construção ou implantação de um novo meio de hospedagem em Salvador, conforme o gráfico abaixo.

Gráfico 54 – Intenção de construir e/ou implantar um ou mais empreendimentos hoteleiros em Salvador até o ano de 2020



Fonte: O autor.

Dentre os hoteleiros que não intencionam construir e/ou implantar um ou mais meios de hospedagem em Salvador até o ano de 2020, alguns complementaram sua resposta apresentando as seguintes razões (entre parênteses está o número de citações do mesmo item): a baixa demanda não justifica realizar tal investimento (4);

resultados não satisfatórios do MH (3); situação econômica do Brasil (2); falta de perspectivas de melhoras no setor (1); falta de liquidez (1); a oferta hoteleira atual já atende à demanda (1); e nenhuma expectativa de retorno (1).

Em compensação, 7,7% dos entrevistados responderam que já estão construindo um novo empreendimento hoteleiro. Os bairros citados foram: Caminho das Árvores (ao lado do Salvador Shopping), Jardim Armação, Amaralina e Centro Histórico. Já os 7,7% de hoteleiros que pretendem realizar tal investimento não revelaram o local a ser construído o novo empreendimento.

6 CONCLUSÕES

Ao longo desta pesquisa se verificou através dos diversos dados e índices levantados dos últimos 15 anos da indústria de hotéis de Salvador, um forte aumento da rivalidade entre os hotéis e uma crescente oferta de meios de hospedagem em Salvador, mesmo com o fechamento de diversos empreendimentos hoteleiros nos anos recentes. Esta pesquisa revelou que apesar da expansão do fluxo turístico para Salvador ter sido uma das maiores entre as capitais do Nordeste, Salvador vem apresentando taxas de ocupação hoteleiras abaixo da média em relação às capitais nordestinas. Isso se deve a aumento significativo da oferta hoteleira de Salvador nos últimos anos em proporções maiores que o aumento da demanda do turismo na capital baiana.

Este trabalho evidenciou uma situação preocupante para a hotelaria da capital baiana, quer seja, uma combinação de taxas de ocupação cada vez menores ano após ano, com um baixo crescimento da diária média dos hotéis, principalmente quando comparado ao aumento dos índices de inflação e do salário mínimo, os quais subiram de forma expressiva e em proporções muito superiores do que as tarifas dos meios de hospedagem, pressionando para baixo a margem de lucro sobre as vendas dos hotéis, já que os custos de operação hoteleira subiram de acordo com os índices inflacionários.

Outro aspecto que este trabalho averiguou, foi o grau de influência da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016 sobre as decisões de investimento dos hotéis de Salvador. Verificou-se que uma parcela significativa dos hotéis realizou investimentos sem vínculo algum com esses eventos esportivos. Porém, um grupo de hotéis (40%) decidiu por aumentar seus investimentos, principalmente por conta da Copa do Mundo de 2014, sendo a maior parte o investimento direcionado para a reforma da estrutura física do hotel.

No que tange à atual crise econômica brasileira, a maioria dos hotéis de Salvador decidiram por reduzir seus investimentos, sendo a redução do quadro de funcionários a resolução mais adotada.

Uma parte fundamental desta pesquisa foi o desenvolvimento de uma análise das forças competitivas de Porter atuantes na indústria de hotéis de Salvador, cujas principais conclusões a esse respeito são apresentadas abaixo.

6.1 QUANTO À RIVALIDADE DOS CONCORRENTES

Conforme Porter (1986), a tendência é de acirramento da rivalidade entre os concorrentes de uma determinada indústria, quando as margens de lucro e as taxas de retorno sobre o capital entram num processo de queda para a maioria dos integrantes dessa indústria. No caso do setor hoteleiro de Salvador, esse fenômeno já está em andamento, na medida em que as taxas médias de ocupação nos últimos 15 anos tem mantido uma linha de queda, os preços cobrados aos compradores/clientes sobem numa proporção muito inferior aos custos operacionais dos hotéis, fato este comprovado por esta pesquisa quando comparada a evolução da diária média dos hotéis de Salvador com os percentuais de crescimento do IPCA e com o aumento do salário mínimo, sendo que esses dois últimos indicadores cresceram nos últimos 15 anos a taxas muito superiores às tarifas dos hotéis soteropolitanos.

Esse cenário combinado de taxa de ocupação decrescente, de crescimento muito abaixo da inflação da diária cobrada ao cliente, que é a principal fonte de receita de um meio de hospedagem, e de índices decrescentes de desempenho econômico-financeiro acumulados nos últimos anos por um grupo significativo de hotéis de Salvador, está contribuindo sobremaneira para aumentar a pressão dentro do setor e acirrar a rivalidade entre os concorrentes já que diversos hotéis passam a oferecer descontos significativos no valor da diária de modo a conquistar mais hóspedes e clientes dos concorrentes, gerando de forma uma guerra tarifária.

Segundo Porter (1986), outro fator que aumenta a rivalidade entre os concorrentes de uma indústria são as barreiras de saída elevadas, que no caso da hotelaria é alta, na medida em que não é tão simples sair do negócio hoteleiro, em função do alto investimento empregado no imóvel (terrenos + edificações), em equipamentos e instalações. Porém, esse argumento não tem sido tão relevante na indústria de hotéis de Salvador, pois somente nos últimos 2 anos, segundo dados da ABIH/BA, 12 hotéis abandonaram essa indústria, ou seja, fecharam as portas.

6.2 QUANTO A AMEAÇA DOS NOVOS ENTRANTES

Para Porter (1986), a indústria se torna atraente aos novos entrantes na medida em que apresenta reais possibilidades de estes aferirem boas margens de

lucro e de alcançarem taxas superiores de retorno sobre o capital em relação ao que vêm obtendo na indústria em que já operam.

Contudo, a despeito do cenário de aumento do grau de rivalidade entre os concorrentes, da tendência de queda das taxas de ocupação e de baixas margens de retorno, se verifica uma considerável ameaça de novos entrantes na indústria hoteleira de Salvador, o que evidencia certa divergência em relação ao argumento de Porter citado acima. Visto que foi verificada através desta pesquisa uma notável possibilidade de ingresso de novos hotéis na cidade, muitos dos quais já anunciados pela imprensa, dentro de um prazo inferior a dois anos. Cabe aqui ressaltar que dos quatro novos hotéis que serão inaugurados até o ano de 2017, dois são do segmento de luxo, os quais serão inaugurados no Centro Histórico, um do segmento econômico superior com foco no segmento corporativo, localizado num polo já saturado de hotéis que também atendem ao mesmo segmento, e um na categoria apart hotel voltado para um perfil de hóspede que busca um período maior de estadia, mas que será instalado no bairro Caminho das Árvores do polo Pituba-Stiep, aonde um contingente significativo de hotéis vem apresentando índices de desempenho não muito animadores.

6.3 QUANTO AO PODER DE BARGANHA DOS COMPRADORES/CLIENTES

Porter (1986) postula que um grupo de clientes é poderoso quando, entre outros fatores, detém total informação da demanda e dos preços reais praticados na indústria, assim como, ele enfrenta poucos custos de mudança.

Este pesquisa revelou esse argumento de Porter estar plenamente convergente com o atual cenário do setor hoteleiro de Salvador. Pois, como foi possível identificar neste estudo, existe uma concentração maior de poder de barganha nos clientes do tipo empresa/segmento corporativo e nos consumidores finais, os quais dispõem de diversos sistemas de reservas *online* e de sites especializados na busca instantânea do canal de distribuição que oferece o mais baixo preço da diária de um determinado hotel, esses conseguem barganhar melhores tarifas por estarem bem informados dos preços praticados pelo próprio hotel, em diversos canais, e dos valores das tarifas de seus concorrentes diretos.

Este trabalho conflui para a consideração de D'Aveni (1995) de que a vantagem competitiva não é duradoura, porque uma empresa só a obtém até que os

concorrentes as copiem ou as superem, dado que os hotéis de Salvador que aderiram pioneiramente à comercialização através das OTAs estrangeiras obtiveram destaque e pouca concorrência logo quando essas agências começaram a cadastrar hotéis brasileiros em seus sites de vendas *online*. Porém, posteriormente, na medida em que outros hotéis de Salvador passavam a adotar esse mesmo canal de comercialização, os hotéis pioneiros começaram a perder progressivamente a vantagem competitiva de serem “exclusivos” nesse canal de vendas de grande capilaridade e de alcance internacional.

Quanto aos custos de mudança para o cliente, esses não são geralmente relevantes no setor hoteleiro de Salvador, pelo fato de existirem hotéis das mais diversas categorias e perfis espalhados em todos os polos turísticos da cidade, geralmente com pouca diferenciação, principalmente os hotéis voltados para o segmento corporativo. Não se aplica à esse caso, os meios de hospedagem do tipo histórico, boutique ou de charme, cujos diferenciais tornam o custo de mudança mais elevado para o consumidor desse segmento, já que esses meios de hospedagem possuem características de serviços muito peculiares e apreciadas pelo cliente, difíceis de encontrar em outras categorias de hotéis.

6.4 QUANTO AO PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Evidenciou-se nesta pesquisa uma situação de baixíssimo ou praticamente nulo poder de negociação dos recursos humanos dos meios de hospedagem em Salvador, fenômeno este bastante evidente em função do alto índice de desemprego atualmente na cidade e no país em geral, e pelo fato de que a maior parte da mão de obra de um MH são de profissionais com baixo nível de especialização e de baixa média salarial, incluídos nesse grupo os garçons, mensageiros, assistentes de reservas, camareiras, auxiliares de cozinha.

Porém, verificou-se um grau de poder de negociação relevante em relação aos fornecedores de bebidas e alimentos, os primeiros por serem concentrados e por exigência de determinadas marcas pelo hóspede. Os segundos, devido ao diferencial de qualidade comprovada, fazendo com que os hotéis não arrisquem trocar de fornecedor para não afetar a qualidade oferecida ao cliente.

Esses fatos comprovam dois importantes argumentos de Porter (1986), primeiro, de que um grupo de fornecedores é poderoso quando é dominado por

poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende, que é o caso da indústria de bebidas, a qual é concentrada em marcas amplamente consumidas e exigidas pelos hóspedes dos hotéis, como determinadas marcas de refrigerantes e de cervejas, obrigando, de certa forma, o hotel a aceitar o preço do fornecedor para poder atender às preferências de seus hóspedes.

Segundo, Porter (1986) afirma que um grupo de fornecedores também é poderoso quando seus produtos são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudanças. Aqui aplica-se este argumento aos fornecedores de alimentos e de bebidas, pois os gestores hoteleiros relataram nesta pesquisa de que ao conseguirem um fornecedor de confiança e de qualidade, que entrega os produtos dentro do prazo e na qualidade adequada, torna-se uma relação de parceria e de difícil troca, devido aos riscos embutidos nessa mudança e na questão da diferenciação, quando o hóspede passa a exigir determinada marca.

Os únicos fornecedores com alto poder de barganha na indústria de hotéis de Salvador são as empresas de fornecimento de água e de energia elétrica, por serem monopólios, e por trabalharem com preços pré-estabelecidos e com margem de negociação baixíssima, para não dizer nula.

6.5 QUANTO À AMEAÇA DOS SUBSTITUTOS

Porter (1986) afirma que quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria. Neste ponto em particular, o presente trabalho evidenciou ser pouco relevante à pressão de potenciais serviços substitutos sobre a indústria de hotéis de Salvador, pois, os serviços substitutos pesquisados revelaram um grau entre médio e baixo de potencial de substituição. Somente os flats/apart hotéis foram identificados como potenciais substitutos, mas num grau não muito expressivo.

6.6 QUANTO AOS GRUPOS DE DESEMPENHO

Ao se fazer a análise da conjuntura econômico-financeira da indústria de hotéis de Salvador se verificou a existência de três grupos de desempenho. O primeiro grupo, que neste trabalho foi nomeado de Grupo A, ou grupo de **Alto Desempenho**, composto por 8 MHs, apresentaram um retorno sobre o capital

investido de 10% ou mais, margens de lucro sobre as vendas e taxas de retorno sobre o capital crescente nos últimos cinco anos, assim como, um desempenho geral positivo em boa parte dos indicadores.

O Grupo A é composto em boa parte por hotéis independentes e com investimentos em marketing em proporção maiores ao faturamento do que os MHs dos dois outros grupos de desempenho. Castelli (2006) afirma que o marketing é um instrumento vital, já que pelas ações do marketing é possível manter o hotel atualizado, voltado para os desejos e necessidade de uma clientela que está em constante mutação. Neste sentido, o resultado dessa pesquisa corrobora com a teoria na medida em que demonstrou existir uma relação direta entre desempenho e investimento em marketing por parte dos meios de hospedagem aqui estudados, ou seja, os hotéis com maiores percentuais de investimento em marketing em relação ao faturamento foram aqueles que obtiverem maior retorno sobre o capital investido.

Na outra ponta, existe em Salvador um grupo de hotéis de **Baixo Desempenho**, denominado Grupo C, compreendido por 6 MHs, os quais apresentaram um retorno negativo sobre o capital investido, tanto quanto, ao longo dos últimos cinco anos vêm amargando índices econômico-financeiros decrescentes. O grupo de Baixo Desempenho é na sua maioria composto por meios de hospedagem de redes hoteleiras locais, da categoria 4 estrelas, de administração mista, de baixo investimento em marketing em proporção ao faturamento bruto do hotel e de evolução negativa da receita por quarto disponível (Revpar). Essa conjuntura do Grupo C reforça o que postula Nogales (2012), quanto menores os índices de Revpar menos eficiente a política tarifária e menos competente comercialmente é um meio de hospedagem.

E por último, entre esses dois contingentes estão os hotéis de **Médio Desempenho**, denominado de Grupo B, constituído de 16 MHs, os quais auferiram um retorno sobre o capital investido entre 0% e 9,9%. Significativa parte desse grupo é composta por hotéis da categoria 3 estrelas, os quais apresentaram indicadores de desempenho geralmente estáveis, porém, com alguns hotéis já demonstrando índices positivamente crescentes. Porém, o Grupo B contém uma parcela de hotéis que vem apresentando uma evolução negativa dos seus principais indicadores de desempenho entre os anos de 2011 e 2015.

Futuramente, caberia uma nova pesquisa para averiguar por quanto tempo se sustentaram no mercado os empreendimentos hoteleiros que apresentaram

consecutivamente resultados negativos nos últimos cinco anos, se esses conseguiram reverter esse quadro de modo a se manterem no mercado. Assim como, seria valoroso identificar aqueles hotéis que migraram de grupo de desempenho, seja para melhor ou para pior, tanto quanto investigar as estratégias que foram adotadas por esses meios de hospedagem a ponto de evoluírem ou decaírem de grupo de desempenho.

6.7 QUANTO ÀS PERSPECTIVAS DA INDÚSTRIA HOTELEIRA DE SALVADOR

As perspectivas para a indústria de hotéis de Salvador, baseadas na percepção dos dirigentes hoteleiros entrevistados, considerando-se um horizonte de cinco anos (2016 a 2020), apontam para a redução de investimentos de mais da metade dos MHs pesquisados, evolução negativa ou de baixos percentuais de crescimento do faturamento bruto, enxugamento do quadro de funcionários, nenhuma intenção, na sua grande maioria, de construir um novo empreendimento hoteleiro em Salvador, por acreditarem que a cidade não comporta novos meios de hospedagem devida à baixa demanda de hóspedes, à alta oferta de hotéis (mercado saturado), ao insatisfatório retorno financeiro e à deficiente remuneração do capital investido.

Espera-se que com a volta do crescimento econômico brasileiro o cenário possa melhorar, porém, segundo o Banco Central do Brasil, a expectativa de crescimento para este ano ainda é sombria, ou seja, 3,3% negativos, e para o ano de 2017 estima-se um crescimento ínfimo do PIB entre 0% a 0,5%.

6.8 QUANTO ÀS LIMITAÇÕES DE PESQUISA

Um fator limitante apresentado a este trabalho foi o de se encontrar dificuldade e certa resistência dos entrevistados em revelarem os indicadores econômico-financeiros de seus hotéis, por estes os considerarem sigilosos e estratégicos para as empresas, tanto que quatro MHs, dentre os 39 pesquisados, não revelaram dados de ordem financeira, motivo pelo qual as entrevistas foram em número reduzido, dando a elas uma natureza adicional à análise dos dados secundários.

Enfim, sugere-se a continuidade do presente estudo, preferencialmente com uma amostra maior de pesquisa, seja este realizado pelo próprio autor, por outros pesquisadores ou pela própria ABIH, entidade esta que representa o setor, de modo a gerar regularmente informações relevantes para a tomada de decisões de investimentos, das tendências de mercado e do direcionamento das estratégias dos meios de hospedagem, servindo tanto para os empreendedores hoteleiros locais, quanto para as redes de fora que aqui pretendem se estabelecer.

REFERÊNCIAS

ALDRIGUI, M. **Meios de hospedagem**. São Paulo: Aleph, 2007. (Coleção ABC do Turismo).

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil Ltda, 1977.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS – ABIH/BA. **Estatísticas**. Apresenta as principais estatísticas do setor hoteleiro de Salvador. Disponível em: <<http://abihbahia.org.br/estatisticas>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS – ABIH/RJ. **Estatísticas**. Apresenta as principais estatísticas do setor hoteleiro da cidade do Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.riodejaneirohotel.com.br/site/br/lista-estatisticas>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

BAHIA. Superintendência de Fomento ao Turismo do Estado da Bahia - BAHIATURSA. **Principais programas e segmentos turísticos**. Apresenta os principais programas e segmentos turísticos. Disponível em: <<http://www.bahiatursa.ba.gov.br/site/programas.htm>> Acesso em: 18 mar. 2016.

BAHIA. Secretaria de Turismo do Estado da Bahia – SETUR. **Indicadores**. Apresenta as principais estatísticas do turismo da Bahia. Disponível em: <<http://observatorio.turismo.ba.gov.br/>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

BAHIA. Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais do Estado da Bahia – SEI. **Indicadores da Bahia**. Apresenta as principais estatísticas econômicas e sociais da Bahia. Disponível em: <http://www.sei.ba.gov.br/images/resumo/resumo_bahia.pdf> Acesso em: 16 jul. 2016.

BAHIA. Secretaria de Turismo. Superintendência de Investimentos em Pólos Turísticos – Suinvest. **Estratégia Turística da Bahia: o terceiro salto 2007-2016**. Salvador: SETUR, 2011.

BAHIA. Secretaria da Cultura e Turismo. **Século XXI - consolidação do turismo: estratégias turísticas da Bahia 2003-2020**. Salvador: SECULT, 2005.

BAHIA. Secretaria da Cultura e Turismo. **Relatórios de atividades 1995-2004**. Salvador: SECULT, 2005.

BAHIA. Secretaria da Cultura e Turismo. **Secretaria da Cultura e Turismo 1995-2004**. Salvador: Diretoria Geral, 2005.

BAHIATURSA. **Estratégia turística da Bahia: 1991-2005**. Salvador: Bahiatursa, 2000.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. 10.ed. São Paulo: SENAC São Paulo, 2004.

BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1992.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Anuário Estatístico de Turismo 2010**: ano base 2009. Brasília: Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, v.37, 2010.

BRASIL. Banco Central do Brasil. **Indicadores econômicos consolidados**. Apresenta os principais índices econômicos do Brasil. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pt-br/#!/home>>. Acesso em: 17 jul. 2016.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. **Principais indicadores conjunturais do Brasil**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/indicadores.php>>. Acesso em: 15 jul. 2016.

BRASIL. Ministério do Turismo do Brasil – MTUR. **Dados e fatos**. Apresenta as principais estatísticas do turismo brasileiro. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/dadosefatos/>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

CALLADO, A. L. C. et al. Rentabilidade e Indicadores de Desempenho: uma análise do setor hoteleiro segundo as perspectivas do balanced scorecard. **Pasos – Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, v. 9, n. 1, p. 57-65, 2011. Disponível em: <http://www.pasosonline.org/Publicados/9111/PS0111_06.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2016.

CAON, M. **Gestão estratégica de serviços de hotelaria**. São Paulo: Atlas, 2008.

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

CASTELLI, G. **Hospitalidade**: a inovação na gestão das organizações prestadoras de serviços. São Paulo: Saraiva, 2010.

CHIAS, J. **O negócio da felicidade**: desenvolvimento e marketing turístico de países. São Paulo: Senac, 2007.

D'AVENI, R. A. **Hipercompetição**: estratégias para dominar a dinâmica do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DELOITTE, Consulting; New York University. **Hospitality 2010**: an in-depth report into driving shareholder value in the hospitality sector. New York - NY, 2010.

GARCÍA-MAS, A.; GARCÍA-MAS, A. **La mente del viajero**: características psicológicas de viajeros y turistas. 1.ed. Madrid: Ediciones Paraninfo, 2005.

GARRIDO, I. M. D. A. **Modelos multiorganizacionais no turismo: cadeias, clusters e redes**. 2001. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2001.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr.1995.

GOÉS, F. **50 anos do trio elétrico**. Salvador: Corrupio, 2000.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GUARDANI, F. **Gestão de marketing em hoteleira**. São Paulo: Atlas, 2006.

HOFFMAN, D. K.; BATESON, J. E. G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

IUDÍCIBUS, S. de. **Análise de balanços: análise de liquidez e do endividamento, análise de giro, rentabilidade e alavancagem financeira**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

INCUBADORA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CLUSTER DO ENTRETENIMENTO, CULTURA E TURISMO DA BAHIA. **Diretrizes estratégicas para a promoção de Salvador e entorno: um modelo de cooperação público-privada no turismo**. Salvador, 2009.

JENSEN, R. **The dream society: how the coming shift from information to imagination will transform your business**. [S.l.]: McGraw-Hill, 2001.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P. et al. **Marketing de lugares: como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e Caribe**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LOPES, R. **Competitividade, inovação e territórios**. Oeiras, Portugal: Celta, 2001.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços, marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARION, J. C. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, G. Metodologias convencionais e não-convencionais e a pesquisa em administração. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 0, n. 0, 2º sem., 1994.

MENDONÇA, G. M. **Manual de normalização para apresentação de trabalhos acadêmicos**. Salvador: Unifacs, 2015.

MIDDLETON, V.; CLARKE, J. **Marketing de turismo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MIRANDA, L. C. de. Hotelaria Brasileira: hospitalidade como vantagem competitiva. In: CONGRESSO NACIONAL DE HOTELARIA EXCELENCIA EM GESTÃO, 4., 2008. **Anais...** 2008.

MONTEIRO, A. O.; CARRERA, L. C. S. A Gestão Estratégica de Organizações Hoteleiras em Salvador. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, ano 7, n. 13, p. 60-69, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/viewFile/205/214>> Acesso em: 5 maio 2016.

MONTEJANO, J. M. **Estrutura do mercado turístico**. 2.ed. São Paulo: Roca, 2001.

MORAIS, A. L. A. **Canais de distribuição eletrônica nos hotéis do Rio de Janeiro: levantamento e análise**. 2006. Dissertação (Mestrado) - Engenharia de Produção, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC/RJ, Rio de Janeiro, 2006.

NOGALES, M. C. P. Entendendo o RevPAR. **Revista Hotéis**, São Paulo, 23 ago. 2012. Disponível em: <<http://www.revistahoteis.com.br/entendendo-o-revpar-artigo-de-mario-cezar-nogales/>> Acesso em: 6 maio 2016.

NALEBUFF, B.; BRANDENBURGER, A. M. **Co-opetição: um conceito revolucionário que combina competição com cooperação**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO – OMT. **Press release**. Apresenta as principais estatísticas do turismo no mundo. Disponível em: <<http://media.unwto.org/content/infographics>>. Acesso em: 19 jun. 2016.

PALACIOS, T. M. B.; SOUSA, J. M. M. de. **Estratégias de marketing internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

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

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, M. E. O que é estratégia? Condensado de what is strategy? **Harvard Business Review**. Publicado com permissão de Harvard Business Review. President and Fellows of Harvard College, 1996.

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

PORTO FILHO, U. M. **Bahia**: terra da felicidade. Salvador: Bahiatursa, 2006.

PROSÉRPIO, R. **O avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil**. São Paulo: Aleph, 2007.

QUEIROZ, L. A. de. **Turismo na Bahia**: estratégias para o desenvolvimento. Salvador: Secretaria da Cultura e Turismo da Bahia, 2002. (Coleção Selo Turismo).

RABAHY, W. A. Aspectos do turismo mundial: situação e perspectivas desta atividade no Brasil. Observatório de Inovação do Turismo. **Revista Acadêmica**, v. 1, n. 1. Ago. 2016.

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento**: a batalha por sua mente. São Paulo: M. Books do Brasil, 2009.

RICCI, G. L.; ESCRIVÃO FILHO, E. Controle organizacional em empresas do setor hoteleiro: uma reflexão sobre a importância da medição de desempenho. **Revista INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção**, Santa Maria, p. 129-141, 2009. Disponível em: <<http://ojs.ingepro.com.br/index.php/ingepro/article/download/40/39>> Acesso em: 5 maio 2016.

RUSCHMANN, D. M.; SOLHA, K. T. **Turismo**: uma visão empresarial. Barueri: Manole, 2004.

RUSCHMANN, D. M.; SOLHA, K. T. **Planejamento turístico**. São Paulo: Manole, 2005.

SALVADOR E LITORAL NORTE DA BAHIA CONVENTION & VISITORS BUREAU. **Informações turísticas de Salvador**. Disponível em: <<http://www.salvadorconvention.com.br/institucional.aspx>> Acesso em: 13 jun. 2016.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23.ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, D. E. P. **Sistema de mensuração de desempenho**: proposta de um modelo para a indústria da hospitalidade. 2007. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Pernambuco-UFPE, Recife, 2007.

SILVA, I. O. F. O avanço da rede hoteleira em Salvador e na Costa dos Coqueiros – 1996 a 2006. **Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica**, São Paulo, v. 2, n. 3, set. 2007. Disponível em: <<http://www.globalgarbage.org/turmapontocom/downloads/537633.pdf>> Acesso em: 19 jun. 2016.

SILVA, J. A. S. **Turismo, crescimento e desenvolvimento**: uma análise urbano-regional baseada em cluster. 2007. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 2007.

SILVA, J. P. **Análise financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 2005.

SILVEIRA NETO, R. M.; SOUZA, P. I. A. de. A Importância do Turismo para o Desenvolvimento da Economia da Bahia. In: ENCONTRO DE ECONOMIA BAIANA, 4., Salvador, 2008. **Anais...** set.2008.

SINDICATO DE HOTÉIS, RESTAURANTES E BARES DE SALVADOR E LITORAL NORTE – SHRBS. **Quem somos**. Apresenta a finalidade do sindicato. Disponível em: <<http://www.sindicatohrbs.com.br/quem-somos/>>. Acesso em: 21 mar. 2016.

TOFFLER, A. **Powershift**: knowledge, wealth and violence at the edge of the 21st century. [s.l.]: Bantam Books, 1991.

TRIGO, L. G. G. **Viagem na memória**: guia histórico das viagens e do turismo no Brasil. 2.ed. São Paulo: SENAC, 2002.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Gestão do composto de marketing**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIGNATI, F. **Gestão de destinos turísticos**: como atrair pessoas para pólos, cidades e países. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2008.

YANAZE, M. H. **Gestão de marketing e comunicação**: avanços e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2006.

YOSHINO, M. Y. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996.

GLOSSÁRIO

Check-in – trata-se da ação em que a recepção de um determinado meio de hospedagem (MH) realiza os procedimentos para liberar a entrada do hóspede às dependências do MH.

Check-out – trata-se da ação em que a recepção de um determinado meio de hospedagem (MH) realiza os procedimentos para liberar a saída do hóspede das dependências do MH.

Diária – é o valor cobrado por uma noite de hospedagem (excluindo-se taxas de serviço, impostos, gastos com extras como: telefonia, alimentos e bebidas, internet, lavanderia e outros serviços).

Diária Média – é o resultado da divisão do faturamento obtido somente com as diárias de hospedagens vendidas num determinado período pelo número total de unidades habitacionais utilizadas no período.

Gasto Médio Diário ou GMD – é o dispêndio diário que um turista realiza ao visitar determinado destino turístico, gasto como: transporte local, refeições, gorjetas, compra de artesanatos e lembranças, ingressos para museus, parques, etc.

Habitação – termo usado como sinônimo para quarto ou apartamento de um meio de hospedagem. É o mesmo que unidade habitacional (UH).

Leitos – é quantidade de camas que cada meio de hospedagem possui, ou seja, é a quantidade de hóspedes que cada hotel pode comportar ao mesmo tempo em uma noite.

Tarifa – é um termo usado como sinônimo de diária.

Taxa de Ocupação – é o índice obtido pela divisão das unidades habitacionais (UHs) que foram ocupadas num determinado período pelo número total de UHs existentes no meio de hospedagem (MH).

Turista – visitante temporário que permanece pelo menos vinte e quatro horas no país ou localidade visitada, cuja finalidade de viagem pode ser classificada sob um dos seguintes tópicos: lazer (recreação, férias, saúde, estudo, religião ou esporte), negócios, família, missões e conferências.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A) CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO E DO MEIO DE HOSPEDAGEM (MH)

Nome fantasia do Meio de Hospedagem:

Localidade/Bairro:

Município:

Ano de inauguração do MH:

Nome da pessoa que responde este questionário:

Telefone:

E-mail:

Cargo:

Classificação do MH (quantidade de estrelas):

() 1

() 2

() 3

() 4

() 5

() Outra, qual?

Categoria do MH:

() Hotel

() Resort

() Hotel Fazenda

() Cama & Café

() Hotel Histórico

() Pousada

() Flat / Apart Hotel

() Hostel / Albergue

() Outra, qual?

Quantidade de unidades habitacionais (UH) (total):

Qual foi o percentual de hóspedes estrangeiros em 2015 em relação ao total?

Qual foi a evolução de hóspedes estrangeiros em seu MH nos últimos 5 anos?

() Fortemente crescente

- Crescente
- Estável
- Decrescente
- Fortemente decrescente

O seu MH pertence à:

- Rede local
- Rede nacional
- Rede internacional
- Não faz parte de uma rede, trata-se de um hotel independente.

Caso seu hotel faça parte de alguma rede, escreva o nome da rede no campo abaixo:**A administração do seu MH é:**

- Própria
- Terceirizada

Caso seja terceirizada, qual o nome da administradora?**Caso seja um hotel independente, a administração é (indique a opção que melhor se encaixa ao seu caso):**

- Familiar (somente membros ou parentes estão nos níveis de diretoria/gerência)
- Profissional (o hotel possui somente diretores/gerentes que não são da família).
- Mista (diretoria/gerência composta por familiares e por profissionais contratados do mercado)

O seu hotel possui um centro de convenções próprio ou salas para eventos?

- Sim
- Não

Caso tenha respondido NÃO na pergunta anterior, em relação a ter um centro de convenções próprio ou salas para eventos, assinale a alternativa que mais se aplica ao seu caso:

- Já está em construção um espaço com salas para eventos.
- Pretendemos construir um espaço com salas para eventos.

- Não pretendemos construir um espaço com salas para eventos.

B) COMPETITIVIDADE DO SETOR HOTELEIRO DE SALVADOR

Este bloco de perguntas tem por objetivo obter informações sobre as forças competitivas atuantes no setor hoteleiro da localidade onde está seu MH.

Na sua percepção, qual o grau de DIFICULDADE para a ENTRADA de novos concorrentes na região onde o seu MH está localizado?

- () Alta
- () Média
- () Baixa
- () Inexistente

Existe a possibilidade da ENTRADA em médio prazo (até 2 anos) de novo(s) empreendimento(s) hoteleiro(s) na região onde o seu MH está localizado?

- Sim
- Não
- Não sei informar.

Em ordem de relevância, quais BARREIRAS o(a) Sr.(a) considera para que novos MHs concorrentes consigam entrar na sua região:

(1. Pouquíssima relevância / 2. Pouca relevância / 3. Indiferente / 4. Relevante / 5. Altamente relevante)

	1	2	3	4	5
Disponibilidade de terrenos	<input type="radio"/>				
Valor dos terrenos	<input type="radio"/>				
Disponibilidade de capital para investir	<input type="radio"/>				
Demanda/Fluxo de turistas insuficientes para comportar novos empreendimentos	<input type="radio"/>				

	1	2	3	4	5
Acesso à tecnologia	<input type="radio"/>				
Legislação Ambiental	<input type="radio"/>				
Outras Barreiras	<input type="radio"/>				

Caso tenha respondido "Outras Barreiras", especifique-a(s) no campo abaixo:

A RIVALIDADE e a COMPETIÇÃO entre os hotéis existentes em sua localidade e que disputam os mesmos segmentos de mercado, é:

- Alta
- Média
- Baixa
- Inexistente

Em comparação aos seus principais CONCORRENTES DIRETOS, o(a) Sr.(a) considera que a QUALIDADE GERAL do seu estabelecimento hoteleiro, como:

- Muito superior
- Superior
- Similar
- Inferior
- Muito inferior

Com relação ao PODER DE BARGANHA de seus CLIENTES (operadoras, agências, empresas, consumidores diretos, entre outros), em qual medida esses possuem condições de negociar tarifas (valor da diária do hotel)?

	Nenhum	Baixo	Médio	Alto
Agências <i>Online</i> (OTAs)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Operadoras de Turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agências (tradicionais)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empresas/Corporativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consumidores Diretos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros Clientes _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Caso tenha selecionado "Outros Clientes", especifique-os no campo abaixo:

Qual o PODER DE NEGOCIAÇÃO dos principais FORNECEDORES do seu MH?

	Nenhum	Baixo	Médio	Alto
Alimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bebidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestadores de Serviços*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insumos (em geral)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Água	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Energia elétrica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro(s)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* Informática, manutenção do site do hotel, limpeza, segurança, conserto e manutenção dos equipamentos do hotel (ar condicionado, equipamentos de cozinha, eletrônicos, etc).

Caso tenha selecionado "Outro(s)", especifique-o(s) no campo abaixo:

Abaixo estão relacionados alguns serviços de hospedagem POTENCIALMENTE SUBSTITUTOS da hotelaria (que o cliente ou hóspede pode escolher ao invés de um hotel). Na sua avaliação, qual o potencial desses serviços serem escolhidos em detrimento do seu MH?

	Nenhum	Baixo	Médio	Alto
Timesharing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aluguel de apartamentos/casas para temporada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flats/Apart Hotéis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema de troca temporária de apartamentos/casas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro(s)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Caso tenha selecionado "Outro(s)", especifique-o(s) abaixo:

Como o Sr(a). avalia seu empreendimento em comparação aos seus PRINCIPAIS CONCORRENTES DIRETOS?

(1. Muito Inferior / 2. Inferior / 3. Similar / 4. Superior / 5. Muito Superior)

	1	2	3	4	5
Estrutura física do hotel (edificações)	<input type="radio"/>				
Localização	<input type="radio"/>				
Qualidade dos serviços	<input type="radio"/>				
Reconhecimento/Lembrança da marca e do nome do hotel	<input type="radio"/>				
Responsabilidade Social*	<input type="radio"/>				

	1	2	3	4	5
Sustentabilidade**	<input type="radio"/>				
Recursos Humanos	<input type="radio"/>				

* Apoio a entidade carente (creches, asilos, etc.)

** Reciclagem de lixo, aproveitamento da água e da energia solar, uso de produtos biodegradáveis, etc.

C) MARKETING

O objetivo deste bloco é obter informações sobre as questões relacionadas ao marketing de seu meio de hospedagem.

Indique o percentual das vendas realizadas por cada CANAL DE DISTRIBUIÇÃO utilizado pelo seu MH em 2015:

Sites de vendas *online* de terceiros (OTAs) - Booking.com, Expedia.com, etc.:

- Não se aplica.
- Menos de 10%
- 11% - 20%
- 21% - 30%
- 31% - 40%
- 41% - 50%
- Mais de 50%

Site de vendas *online* / aplicativo do próprio hotel:

- Não se aplica.
- Menos de 10%
- 11% - 20%
- 21% - 30%
- 31% - 40%
- 41% - 50%
- Mais de 50%

Agências de viagens:

- Não se aplica.
- Menos de 10%
- 11% - 20%
- 21% - 30%
- 31% - 40%

41% - 50%

Mais de 50%

Operadoras de turismo:

Não se aplica.

Menos de 10%

11% - 20%

21% - 30%

31% - 40%

41% - 50%

Mais de 50%

Empresas / Segmento corporativo:

Não se aplica.

Menos de 10%

11% - 20%

21% - 30%

31% - 40%

41% - 50%

Mais de 50%

Telefone / E-mail:

Não se aplica.

Menos de 10%

11% - 20%

21% - 30%

31% - 40%

41% - 50%

Mais de 50%

Outro(s) canal (is): especificar qual(is)

Não se aplica.

Menos de 10%

11% - 20%

21% - 30%

31% - 40%

41% - 50%

Mais de 50%

Em relação à diária do seu hotel, indique o **CUSTO MÉDIO** (em percentual) de **INTERMEDIACÃO** de vendas por **CANAL** de **DISTRIBUIÇÃO**:

Sites de vendas *online* de terceiros (OTAs) - Booking.com, Expedia.com, etc. (%):

Vendas diretas – site do próprio hotel / aplicativo / telefone / e-mail (%):

Agências de viagens - tradicionais (%):

Operadoras de turismo (%):

Empresas - Segmento corporativo (%):

Outros canais (%): Favor indicar o percentual e quais seriam estes outros canais.

Qual o percentual de investimento em **MARKETING em relação ao **FATURAMENTO ANUAL** do seu MH?**

- 0,0%
- Entre 0,1% e 0,5%
- Entre 0,6% e 1,0%
- Entre 1,1% e 1,5%
- Entre 1,6% e 2,0%
- Entre 2,1% e 2,5%
- Entre 2,6% e 3,0%
- Acima de 3,0%.

Em uma escala de 1 a 5, marque para cada uma das FERRAMENTAS de MARKETING abaixo relacionadas a RELEVÂNCIA que cada uma tem em relação aos investimentos totais anuais em marketing de seu MH:

(1. Pouquíssima relevância / 2. Pouca relevância / 3. Indiferente / 4. Relevante / 5. Altamente relevante)

	1	2	3	4	5
Produção/criação de folhetos e brochuras	<input type="radio"/>				
Produção/criação de brindes e materiais de merchandising (displays, totens, etc.)	<input type="radio"/>				
Participação em feiras e workshops	<input type="radio"/>				
Veiculação de anúncios nas mídias tradicional (jornais, revistas, rádios e TV)	<input type="radio"/>				
Participação ou veiculação de anúncios em catálogos de vendas de operadoras de turismo/agências de viagens	<input type="radio"/>				
Veiculação de anúncios ou postagem de banners eletrônicos em websites/portais de terceiros na internet	<input type="radio"/>				
Campanhas de marketing nos sites de busca online (Google,	<input type="radio"/>				

1 2 3 4 5

Yahoo!, Bing, etc.), tais como links patrocinados, compra de palavras, etc.

Outras Ferramentas de MKT

Caso tenha selecionado "Outras Ferramentas de Marketing", especifique-a(s) abaixo:

Em relação aos INVESTIMENTOS em MARKETING, nos próximos 2 (dois) anos o seu estabelecimento hoteleiro pretende:

- Aumentar os investimentos.
- Manter os investimentos nos mesmos patamares atuais.
- Reduzir os investimentos.

D) ANÁLISE FINANCEIRA DO MEIO DE HOSPEDAGEM

O objetivo desta sessão é obter informações acerca do perfil da receita, dos resultados financeiros e do retorno sobre os investimentos do MH.

Qual foi a MÉDIA ANUAL de crescimento do seu FATURAMENTO BRUTO entre 2011 e 2015?

- Entre 0,0% e 0,9%
- Entre 1,0% e 1,9%
- Entre 2,0% e 2,9%
- Entre 3,0% e 3,9%
- Entre 4,0% e 4,9%
- 5,0% ou mais.
- Média negativa.

Em 2015, qual foi a RECEITA (em percentual) obtida por cada setor do seu MH em relação à RECEITA TOTAL?

Hospedagem - somente com diárias (%):

Alimentos e bebidas - restaurantes, bares, room service, etc. (%):

Setor de eventos - aluguel de salas e equipamentos (%):

Outros serviços - internet, telefonia, lavanderia, etc. (%):

Outras receitas (%):

Favor indicar quais outras receitas:

Qual a evolução do REVPAR (Receita por Quarto Disponível) de 2014 para 2015?

Favor informar o percentual de crescimento (ou queda) do REVPAR do seu hotel - 2015 comparado a 2014.

- Entre 0,1% e 2,9%
- Entre 3,0% e 5,9%
- Entre 6,0% e 8,9%
- Entre 9,0% e 11,9%
- Entre 12% e 14,9%
- 15% ou mais.
- Evolução negativa.

Qual foi a DIÁRIA MÉDIA em 2015?

- Menos de R\$100,00
- Entre R\$100,00 e R\$149,00
- Entre R\$150,00 e R\$199,00
- Entre R\$200,00 e R\$249,00
- Entre R\$250,00 e R\$299,00
- Entre R\$300,00 e R\$349,00
- R\$350,00 ou mais.

Qual foi a TAXA MÉDIA DE OCUPAÇÃO em 2015?

- Menos de 40%
- Entre 40% e 49%
- Entre 50% e 59%
- Entre 60% e 69%
- Entre 70% e 79%

- Entre 80% e 89%
- Entre 90% e 100%

Qual foi a RENTABILIDADE sobre o PATRIMÔNIO LÍQUIDO em 2015?

Rentabilidade sobre Patrimônio Líquido – Relação entre o Resultado Líquido e o Patrimônio Líquido Médio mantido pela empresa no exercício. Taxa de rentabilidade oferecida ao capital próprio.

- Menos de 0,0%
- Entre 0,0% e 4,9%
- Entre 5,0% e 9,9%
- Entre 10,0% e 14,9%
- Entre 15,0% e 19,9%
- Entre 20,0% e 24,9%
- 25% ou mais.

Qual foi a MARGEM DE LUCRO em 2015?

Margem de Lucro = (Preço de Venda - Preço de Custo) / Preço de Venda.

- Menos de 0,0%
- Entre 0,0% e 4,9%
- Entre 5,0% e 9,9%
- Entre 10,0% e 14,9%
- Entre 15,0% e 19,9%
- Entre 20,0% e 24,9%
- 25% ou mais

Qual foi a relação (em % percentual) da DÍVIDA de seu MH em relação ao FATURAMENTO BRUTO ANUAL em 2015?

- Entre 0,0% e 9,9%
- Entre 10,0% e 19,9%
- Entre 20% e 29,9%
- Entre 30% e 39,9%
- Entre 40% e 49,9%
- 50% ou mais.

() Não temos dívida.

Como se comportou a TAXA DE RETORNO sobre o CAPITAL ao longo desses últimos 5 anos?

() Fortemente crescente

- Crescente
- Estável
- Decrescente
- Fortemente decrescente

Como se comportou a MARGEM DE LUCRO sobre as vendas ao longo desses últimos 5 anos?

- Fortemente crescente
- Crescente
- Estável
- Decrescente
- Fortemente decrescente

Qual foi a evolução do ENDIVIDAMENTO do seu MH nos últimos 5 anos?

- Fortemente crescente
- Crescente
- Estável
- Decrescente
- Fortemente decrescente
- Não temos endividamento

Quais os mecanismos que seu MH utiliza para a CAPTAÇÃO de RECURSOS?

Marcar mais de uma opção, caso necessário.

- Injeção de recursos próprios
- Reinvestimento de lucros
- Empréstimos bancários
- Venda de ações/parte do negócio para novo(s) sócio(s)
- Venda de UHs em regime de condomínio
- Outro(s). qual(is)?

E) INFORMAÇÕES DE INVESTIMENTO

Qual a origem do CAPITAL investido para a construção/implantação do seu MH?

- Nacional. Qual estado brasileiro?
- Estrangeiro. Qual(is) país(es)?

Em relação à pergunta anterior, o CAPITAL investido foi:

- Próprio do(s) sócios(s)
- Empréstimo bancário
- Venda de UHs em regime de condomínio
- Outro(s). qual(is)?

Qual o *PAYBACK* do investimento na implantação de seu MH?

Payback é o tempo decorrido entre o investimento inicial e o momento no qual o lucro líquido acumulado se iguala ao valor desse investimento.

- Menos de 2 anos
- 2 anos
- 3 anos
- 4 anos
- 5 anos
- 6 anos
- 7 anos
- 8 anos
- Mais de 8 anos. Quantos anos?

Qual o *RETORNO* sobre o *CAPITAL INVESTIDO*?

Retorno sobre o Capital Investido – Relação entre o Resultado Operacional Amplo (líquido do IR) e o Investimento Total (Capital Employed). Retorno oferecido aos proprietários de capital (credores e acionistas) pelo investimento realizado na empresa.

- Menos de 0,0%
- Entre 0,0% e 4,9%
- Entre 5% e 9,9%
- Entre 10% e 14,9%
- Entre 15% e 19,9%
- Entre 20% e 24,9%
- 25% ou mais.

A realização da COPA DO MUNDO de 2014 e as OLIMPÍADAS de 2016 influenciaram os *INVESTIMENTOS* no seu hotel no sentido de:

- Reduzir os investimentos
- Manter o patamar atual de investimentos
- Aumentar os investimentos
- As decisões de investimento não foram influenciadas por esses dois grandes eventos

No caso de *AUMENTO* de *INVESTIMENTOS*, assinale abaixo as áreas de seu MH que foram beneficiadas. Marcar mais de uma opção, caso necessário.

- () Aumento de UHs

- Reforma da estrutura física do MH
- Ampliação da estrutura (espaço para eventos, restaurante, business center, estacionamento, área de lazer, outros)
- Marketing/Propaganda/Promoção
- Qualificação/capacitação do pessoal
- Aumento do quadro de funcionários
- Melhoria dos serviços atuais
- Introdução de mais serviços ofertado aos hóspedes
- Outros(a):

Na questão anterior, no caso de REDUÇÃO de INVESTIMENTOS quais áreas de seu MH que foram mais afetadas? Marcar mais de uma opção, caso necessário.

- Fechamento de UHs
- Reforma da estrutura física do MH
- Redução da estrutura (espaço para eventos, restaurante, business center, estacionamento, área de lazer, outros)
- Marketing/Propaganda/Promoção
- Qualificação/capacitação do pessoal
- Redução do quadro de funcionários
- Redução dos serviços ofertados aos hóspedes
- Outros(a):

Os investidores/proprietários do seu MH reformaram as unidades habitacionais (UHs) entre 2011 e 2015?

- Sim.
- Não.

Os investidores/proprietários do seu MH acrescentaram/construíram novas unidades habitacionais (UHs) entre 2011 e 2015?

- Sim.
- Não.

Os investidores/proprietários do seu MH construíram um ou mais empreendimentos hoteleiros em Salvador entre 2011 e 2015?

- Sim

- Não
- Sim, mas em nenhuma das regiões acima citadas. Onde?

F) BALANÇO 2011-2015 DO SETOR HOTELEIRO DE SUA REGIÃO

Qual foi a média de crescimento ANUAL do FATURAMENTO BRUTO do setor hoteleiro da região onde está localizado seu MH entre 2011 e 2015?

- Entre 0,0% e 0,9%
- Entre 1,0% e 1,9%
- Entre 2,0% e 2,9%
- Entre 3,0% e 3,9%
- Entre 4,0% e 4,9%
- 5,0% ou mais.
- Média negativa

Na sua percepção, a COPA DO MUNDO de 2014 e as OLIMPÍADAS de 2016 influenciaram seus CONCORRENTES DIRETOS no sentido deles:

- Reduzirem os investimentos
- Manterem o patamar atual de investimento
- Aumentarem os investimentos
- As decisões de investimento não foram influenciadas por esses dois grandes eventos

Na questão anterior, no caso de AUMENTO de INVESTIMENTOS de seus CONCORRENTES DIRETOS, quais áreas foram beneficiadas?

Marcar mais de uma opção, caso necessário.

- Aumento de UHs
- Reforma da estrutura física do MH
- Ampliação da estrutura (espaço para eventos, restaurante, business center, estacionamento, área de lazer, outros)
- Marketing/Propaganda/Promoção
- Qualificação/capacitação do pessoal
- Aumento do quadro de funcionários

- Melhoria dos serviços atuais
- Introdução de mais serviços ofertado aos hóspedes
- Outras, quais? _____

No caso de REDUÇÃO de INVESTIMENTOS de seus CONCORRENTES DIRETOS, quais áreas foram afetadas? Marcar mais de uma opção, caso necessário.

- Fechamento de UHs
- Reforma da estrutura física do MH
- Redução da estrutura (espaço para eventos, restaurante, business center, estacionamento, área de lazer, outros)
- Marketing/Propaganda/Promoção
- Qualificação/capacitação do pessoal
- Redução do quadro de funcionários
- Redução dos serviços ofertados aos hóspedes
- Outras, quais?

Após a realização da COPA DO MUNDO de 2014 no Brasil o(a) senhor(a) acredita que:

- O crescimento da DEMANDA (fluxo turístico) **acompanhou**, na mesma proporção, o crescimento da oferta hoteleira da região onde seu MH está localizado.
- O crescimento da DEMANDA (fluxo turístico) **superou** o crescimento da oferta hoteleira da região onde seu MH está localizado.
- O crescimento da DEMANDA (fluxo turístico) **não acompanhou** o crescimento da oferta hoteleira da região onde seu MH está localizado.
- A Copa do Mundo de 2014 no Brasil **não influenciou** a DEMANDA (fluxo turístico) para a região onde seu MH está localizado.

G) PERSPECTIVAS A RESPEITO DE SEU MEIO DE HOSPEDAGEM E DO POLO HOTELEIRO

Este bloco tem por objetivo obter informações sobre algumas perspectivas do setor hoteleiro, do polo onde o seu MH está localizado, levando-se em consideração um horizonte aproximado de cinco anos, ou seja, até 2020.

Na sua perspectiva, qual será a média ANUAL de crescimento do FATURAMENTO BRUTO do seu MH para os próximos 5 anos?

- Entre 0,0% e 0,9%
- Entre 1,0% e 1,9%
- Entre 2,0% e 2,9%
- Entre 3,0% e 3,9%
- Entre 4,0% e 4,9%
- 5,0% ou mais.
- Média negativa

Como a CRISE ECONÔMICA ATUAL no Brasil está afetando as decisões de INVESTIMENTOS de seu MH?

- Reduziremos os investimentos
- Manteremos o patamar atual de investimento
- Aumentaremos os investimentos
- As nossas decisões de investimento não foram influenciadas por esta crise econômica

No caso de AUMENTO de INVESTIMENTOS, assinale abaixo as áreas que serão ou já estão sendo beneficiadas. Marcar mais de uma opção, caso necessário.

- Aumento de UHs
- Reforma da estrutura física do MH
- Ampliação da estrutura (espaço para eventos, restaurante, business center, estacionamento, área de lazer, outros)
- Marketing/Propaganda/Promoção
- Qualificação/capacitação do pessoal
- Aumento do quadro de funcionários
- Melhoria dos serviços atuais
- Introdução de mais serviços ofertado aos hóspedes
- Outras áreas, quais? _____

No caso de REDUÇÃO de INVESTIMENTOS, assinale abaixo as áreas que serão ou já estão sendo afetadas. Marcar mais de uma opção, caso necessário.

- Fechamento de UHs
- Reforma da estrutura física do MH

- Redução da estrutura (espaço para eventos, restaurante, business center, estacionamento, área de lazer, outros)
- Marketing/Propaganda/Promoção
- Qualificação/capacitação do pessoal
- Redução do quadro de funcionários
- Redução dos serviços ofertados aos hóspedes
- Outras áreas, quais? _____

Após a realização das OLIMPÍADAS de 2016 no Brasil o(a) senhor(a) acredita que:

- O crescimento da DEMANDA (fluxo turístico) **acompanhará**, na mesma proporção, o crescimento da oferta hoteleira da região onde seu MH está localizado.
- O crescimento da DEMANDA (fluxo turístico) **superará** o crescimento da oferta hoteleira da região onde seu MH está localizado.
- O crescimento da DEMANDA (fluxo turístico) **não acompanhará** o crescimento da oferta hoteleira da região onde seu MH está localizado.
- As OLIMPÍADAS de 2016 **não influenciarão** a DEMANDA (fluxo turístico) para a região onde seu MH está localizado.

(A) senhor(a) acredita que o crescimento da demanda/fluxo turística para o polo hoteleiro onde está localizado seu MH entre 2016 e 2020 será suficiente a ponto de comportar novos hotéis?

- Sim
- Não

Os investidores/proprietários do seu hotel pretendem reformar e/ou ampliar a quantidade de UHs até o ano de 2020?

- Sim, pretendemos reformar e/ou aumentar a quantidade de UHs.
- Sim, já estamos reformando e/ou aumentando a quantidade de UHs.
- Ainda está em estudo/análise.
- Não, por quê? _____

Os investidores/proprietários do seu hotel pretendem construir/implantar um ou mais empreendimentos hoteleiros em Salvador até o ano de 2020?

- Sim. Em que localidade? _____
- Sim. Já estamos construindo/implantando um novo empreendimento. Onde? _____

- Ainda está em estudo/análise.
- Não, por quê? _____

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Espaço livre para que o(a) senhor(a) possa livremente inserir suas observações e sugestões sobre a pesquisa, assim como, para fazer comentários e complementações de respostas.