entregue 2778

São Paulo, agosto de 2001

Hotelaria em São Paulo: Contribuição ao Estudo da Indústria do Turismo no Brasil

Relatório Final

aceito · gfgardner

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

EAESP / FGV

Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica - PIBIC

Profª.: Gisela Black Taschner

Aluna: Dione May Yamamoto

Índice

1. Apresentação pág. 01

2. Projeto Original pág. 02

3. Desenvolvimento da Pesquisa pág. 08

4. Trajetória da Hotelaria pág. 10

4.1 As primeiras iniciativas pág. 10

4.2 A hotelaria moderna pág. 15

4.3 A hotelaria nacional pág. 23

4.4 Implantação das cadeias internacionais e o desenvolvimento das redes domésticas pág. 31

5. Cadeias de Hotéis x Hotéis Independentes pág. 34

6. Organização e classificação pág. 40

6.1 Hotelaria Européia: Segmentos de Mercado e Tipos de Hotéis pág. 40

6.2 A Organização dos Hotéis Europeus pág. 42

6.3 Classificação Americana de Hotéis pág. 43

6.4 A Organização dos Hotéis Americanos pág. 46

6.5 Classificação e organização no Brasil pág. 46

7. A Predominância da Administração Direta no Brasil pág. 49

8. A Hotelaria em São Paulo pág. 51

8.1 Capital pág. 51

8.2 Interior pág. 57

8.3 Hotéis de maior representatividade em São Paulo pág. 58

9. Perspectivas pág. 73

10. Conclusão pág. 76

11. Bibliografia pág. 79

1. Apresentação

A indústria do turismo é responsável por estimular a economia mundial e assim, é valorizada por proporcionar empregos aos cidadãos de diversas localidades. No entanto, por não existirem muitas informações sobre como se desenvolveu o turismo e o lazer no Brasil, há o risco de haver uma formação deficiente da área e consequentemente prejuízo tanto para a sociedade como para os empresários.

Assim, é extremamente importante a produção de conhecimento sistemático na área de turismo. Conhecer a evolução da hotelaria torna-se relevante, na medida em que a hospitalidade é uma das bases sobre as quais o turismo se desenvolve. Esse estudo deve contribuir para o conhecimento da formação da estrutura turística do Brasil, ajudando a trazer à luz algumas de suas características, de modo a subsidiar o processo de sua administração.

2. Projeto Original

Para a melhor compreensão deste relatório, convém retomar os principais pontos do projeto original desta pesquisa.

A cidade de São Paulo é composta de vasta rede de hotéis, que juntamente com as empresas de transporte e as agências de viagens, compõem o chamado tripé das empresas de turismo. A hotelaria desenvolveu-se inicialmente na Europa Ocidental, junto com a era burguesa.

Os precursores da moderna hospitalidade assim como de muitas viagens de turismo foram nobres europeus que passaram a viver nas cortes reais que se desenvolveram a partir do Renascimento, quando o Estado Moderno começou a se formar.

Mas foi após as revoluções burguesas que a hotelaria passou a se desenvolver. Uma série de serviços, antes prestados de modo particular, passaram a ser objeto de comercialização através da criação de estabelecimentos no mercado como, por exemplo, empreendimentos de lazer, de cultura, de entretenimento comercial. Uma nova cultura de consumo (TASCHNER 1996/97) e lazer estava em formação (REARICK 1985: 24). E ela atingiria seu auge, no século seguinte, sob hegemonia dos EUA.

No que diz respeito especificamente à industria hoteleira internacional, de acordo com BARGE (1993: 117-125) nos últimos 100 anos ela passou por duas fases, nas quais a filosofia operacional e os valores mudaram bastante.

Na primeira fase, por volta de meados do século XIX, deu-se o início da administração hoteleira moderna, com o "Hotelier" europeu. Esse desenvolvimento foi conduzido pelo aumento de oportunidades de viagem oferecidas a partir da revolução industrial, que permitiu à "landed gentry" ficar em grandes hotéis da Europa. Esses grandes hotéis eram independentes uns dos outros e tinham administração familiar. Eles acabaram gerando hoteliers de alto nível como, por exemplo, Caesar Ritz, cujo nome se tornou sinônimo de luxo. (GUERRIER 1993: 5)

Esse padrão se caracterizava por uma administração com grande ênfase na parte operacional, deixando em segundo plano a parte comercial, da qual se

encarregava geralmente outra pessoa, quando não o próprio dono do hotel. O "operations manager" tinha os hóspedes totalmente a seu encargo. Esse estilo de administração personificou-se no rótulo "hotelier" (BARGE 1993:117-125) e nos seus inícios teve na Suíça, mais precisamente em Interlaken– o seu centro. Ele se tornaria depois conhecido como o paradigma suíço de administração hoteleira, tendo suas bases na Lausanne Hotel School. (GUERRIER, 1993:7)

A produção em massas ajudaria a tornar o turismo - e junto com ele a hospitalidade - acessível não só a uma elite sócio-econômica, mas também às camadas médias (URRY 1990:7) convertendo-se, mais tarde, em uma "indústria".

Esse processo é mais facilmente visualizado nos EUA. Ali, o desenvolvimento da hotelaria foi semelhante ao europeu em alguns aspectos, mas os hotéis não tinham tradição familiar e eram dirigidos de uma maneira mais comercial. Além disso, embora a história da administração hoteleira aparentemente tenha sido subteorizada até o momento, alguns traços da evolução hoteleira nos EUA parecem apontar para um "estilo norte-americano" de administrar. A indústria hoteleira nos EUA se desenvolveu na mesma época em que o taylorismo se expandia. Os empreendedores da área não parecem ter ficado imunes a seus princípios de administração científica (WOODS 1991); e a eles foram juntando características que se tornaram marcantes nos hotéis que ali se desenvolveram e nas cadeias que surgiram durante o século XX: além de uma padronização operacional com controle centralizado (Holiday Inn, Marriot), surgiu a preocupação com a maximização do espaço (Hilton), a franquia (Holiday Inn).

Assim, Nickson sugere que o modelo emergente de administração hoteleira nos EUA teve por base a eficiência administrativa, a padronização, a consistência e a rigidez sistemática da administração científica. E afirma que esse modelo é que seria exportado com a internacionalização das empresas, após a Segunda Guerra, sob hegemonia norte- americana. (NICKSON 1999: 216-217)

Mais recentemente, a indústria hoteleira européia e asiática se expandiram também. Com a globalização, a hotelaria vem ganhando dimensão mundial, em um ambiente altamente competitivo, que não conhece fronteiras e gera crescentes desafios à capacidade de organização e gestão dos empreendimentos. A falta de uma resposta convincente, por parte das empresas, às expectativas de seus clientes pode fazer com

que elas passem por um processo de desintegração. Discute-se qual o melhor modelo a seguir, se o ancorado na padronização (típico das cadeias norte-americanas) ou o mais flexível, com foco no cliente (mais freqüente em grupos europeus), acompanhando-se o debate mais amplo que se estabeleceu na área empresarial, desde o momento em que a informação e a manufatura flexível passaram para o centro da cena econômica contemporânea.

No Brasil, pode-se considerar como um dos primeiros alojamentos a Casa de Anchieta, em São Paulo, no século XVI, que servia de abrigo aos religiosos que para cá vinham em nome da Companhia de Jesus. Mas demoraria muito tempo até que a hotelaria começasse a se desenvolver; assim, por exemplo, quando a Corte Real chegou ao Rio de Janeiro em 1808, houve muita dificuldade para se alojarem as pessoas que a integravam. Mas a evolução dos meios de hospedagem no Brasil ocorreu, grosso modo, após a Segunda Guerra Mundial, e principalmente, em decorrência do surto industrial da década de 60.

Na década de 70 o parque hoteleiro era ainda inexpressivo e o governo decidiu expandir esse setor através de incentivos fiscais e linhas de financiamento, aparentemente para atender a uma expressiva demanda de viajantes que estava reprimida. Foi nesse contexto que, segundo CASTELLI (1999), surgiu um tipo de estilo gerencial que tomou conta da maior parte dos hotéis, ou seja, um estilo apático às grandes e rápidas mudanças, à educação e treinamento dos recursos humanos, aos desejos e necessidades dos clientes.

Mais recentemente essa indústria tem crescido muito e ela se apresenta como uma das mais promissoras para o país num futuro próximo.

De fato, de acordo com CORIOLANO (1998), a indústria hoteleira nos países desenvolvidos está saturada, especialmente nos EUA, e as cadeias de hotéis têm cruzado fronteiras e estão buscando outros mercados mais promissores. Assim, diversas cadeias de hotéis "antigas" descobriram que a sua sobrevivência futura e o seu crescimento dependem da exploração bem-sucedida de mercados mundiais; constatação que as faz procurar ansiosamente por oportunidades e por parceiros de desenvolvimento hoteleiro em todo o mundo. Dentre esses mercados promissores estão aqueles ditos emergentes, ou seja, que vêm mostrando grande potencial para

direcionamento de negócios.

O Brasil se encaixa nessa categoria de mercados promissores na medida em que, depois das reformas do "Real", o país demonstra claramente que não quer perder a oportunidade de obter ingresso de divisas para a melhoria da balança comercial, gerar de empregos, desenvolver a infra-estrutura, ingressar no circuito de turismo internacional, etc. No entanto, ainda falta um plano estratégico integrado e consistente para a atração da indústria hoteleira internacional.

Pior do que isso, pouco se sabe sobre a indústria hoteleira no Brasil, não se conhecendo, por exemplo, qual padrão de hotelaria o Brasil seguiu, se foi o Europeu ou outro modelo. O próprio turismo vem se tornando objeto de pesquisa acadêmica há relativamente pouco tempo.

Assim, esse estudo tem como objetivo contribuir para o conhecimento da estrutura do turismo em São Paulo (cidade) através de uma análise focada no setor hoteleiro. Portanto, pretende-se estudar, através da literatura especializada, a trajetória do desenvolvimento da hotelaria em países do chamado Primeiro Mundo, tentando ver as principais linhas de desenvolvimento, as características de cada uma e as perspectivas do setor. E assim, pretende-se analisar o caso da formação do setor hoteleiro em São Paulo (cidade).

O levantamento sobre a evolução hoteleira em países do chamado Primeiro Mundo deverá ser feito através de pesquisa bibliográfica. A análise dessa bibliografia deverá fornecer parâmetros para o passo seguinte da pesquisa, que é o estudo do desenvolvimento hoteleiro em São Paulo.

No entanto, a insuficiência de literatura acadêmica sobre a história e características da hotelaria no Brasil faz com que esse projeto seja, na verdade, um estudo exploratório.

A metodologia adotada prevê como técnica o estudo de caso, sendo definido como caso: a hotelaria na cidade de São Paulo. Essa técnica tem a limitação de não permitir generalizações para além dos casos efetivamente estudados. No entanto, como se trata de um trabalho exploratório e que visa a entender um processo histórico, ela nos parece a mais adequada para nossos objetivos, por permitir ver de modo integrado as diversas dimensões que compõem esse processo.

Usaremos fontes bibliográficas e documentais, e as informações sobre o caso de São Paulo serão complementadas, se necessário, com a realização de entrevistas livres com pessoas ligadas ao setor hoteleiro, baseadas em roteiro, de modo a tentar recuperar a trajetória da indústria hoteleira nessa cidade.

O âmbito geográfico do estudo é a cidade de S. Paulo. Porém, como a hotelaria nasceu na Europa, desenvolveu-se muito nos EUA e só mais tarde desenvolveu-se no Brasil, leituras da bibliografia internacional tornam-se necessárias.

Da mesma maneira, os parâmetros temporais do estudo concentram-se no período compreendido entre o final da Segunda Guerra e a atualidade, mas eles terão de recuar até o século passado, para se entender o desenvolvimento dos primeiros empreendimentos hoteleiros.

Observe-se que por ser um trabalho ainda exploratório não temos ainda hipóteses a testar. Os resultados dessa pesquisa deverão fornecer subsídios para a elaboração de hipóteses que poderão vir a ser testadas em um projeto subsequente.

A título de hipótese de trabalho, podemos dizer que imaginamos que o Brasil tem no modelo familiar o padrão inicial de organização empresarial na hotelaria e que o modelo americano vai começar a se impor apenas a partir do final de nossa industrialização (1960), com o desenvolvimento do turismo de negócios na cidade de São Paulo.

O cronograma desta pesquisa está organizado da seguinte maneira:

- **Setembro - Outubro**

  1ª etapa: levantamento da bibliografia internacional sobre história da hotelaria na Europa Ocidental - com foco na França (corte real e cadeias atuais) e Suíça (primeiro modelo de hotelaria) - e nos EUA (primeiras cadeias);

- **Novembro - Janeiro**

  2ª etapa: leitura e organização do material pesquisado; recomposição da trajetória da hotelaria descrita nesse material;

- **Fevereiro - março**

  3ª etapa: à luz das leituras anteriores, pesquisa do caso de S. Paulo: levantamento da literatura sobre o processo de formação da hotelaria no

Brasil, particularmente em São Paulo (cidade); se a literatura for muito pouca e/ou insuficiente para nosso objetivo, como parece ser, poderemos fazer uma busca suplementar na bibliografia sobre estilos de vida, visando a obter informações que auxiliem a esclarecer a trajetória da hotelaria na cidade de São Paulo; e na medida do necessário, faremos um roteiro de perguntas para entrevistas livres com pessoas chaves ligadas a essa indústria (exemplos: donos ou dirigentes de hotéis, jornalistas especializados em turismo) em São Paulo (cidade), para tentar recompor sua história;

- **Abril - Maio**

  4ª etapa: leitura (ou entrevistas) e organização do material pesquisado;

- **Junho - Julho**

  5ª etapa: análise integrada;

- **Agosto**

  6ª etapa: elaboração do relatório.

3. Desenvolvimento da Pesquisa

O desenvolvimento da pesquisa seguiu o cronograma apresentado no projeto desse estudo de caráter exploratório. Assim, a primeira etapa, que consistiu no levantamento da bibliografia internacional sobre história da hotelaria na Europa Ocidental e nos EUA, foi realizada no período de setembro a outubro.

Nessa etapa de investigação da bibliografia existente foram utilizados instrumentos como: sites da internet (biblioteca virtual da Cornell University e da USP, Amazon.com) e bases de dados de textos e artigos (Pro-Quest). Alguns dos livros pesquisados foram solicitados à biblioteca da Fundação Getúlio Vargas (SP) para aquisição, complementando o acervo da escola nessa área em específico e assim possibilitando uma melhor fundamentação teórica e metodológica da pesquisa.

Além disso, foram consultados os acervos das bibliotecas do Centro Universitário Ibero-Americano ("Rámon Pindal" e "Maria José"), da Escola de Comunicações e Artes (USP) e da própria Fundação Getúlio Vargas ("Karl A. Boedecker"). Conseguiu-se, com isso, incrementar a bibliografia apresentada no projeto dessa pesquisa. Paralelamente, foram identificados outros trabalhos na bibliografia dos próprios livros, dissertações e teses. Ainda convém ressaltar que alguns materiais foram cedidos pela orientadora.

A segunda etapa da pesquisa, que, de acordo com o cronograma, se desenvolveu no período de novembro a janeiro, consistiu na leitura e organização do material pesquisado e na recomposição da trajetória da hotelaria descrita nesse material.

A etapa seguinte, na qual se realizou o estudo do caso da cidade de São Paulo, apresentou maior dificuldade para ser desenvolvida, já que os dados necessários não foram facilmente encontrados na literatura existente. Assim, foi preciso pesquisar na internet (sendo até necessário se cadastrar e se tornar assinante de um determinado site sobre o setor, "Hotel On Line", para obter acesso às informações) e em revistas especializadas que forneciam um material mais atualizado. No entanto, apesar dessa dificuldade, percebeu-se que não era necessária a realização de entrevistas com

profissionais do setor, pois as informações encontradas foram suficientes para o objetivo do trabalho.

Assim, levantados os dados e informações necessárias para a pesquisa, foi possível o desenvolvimento das últimas etapas: análise integrada e elaboração do relatório.

4. Trajetória da Hotelaria

4.1 As primeiras iniciativas

A origem da atividade hoteleira vem da necessidade natural que os viajantes têm de procurar abrigo, apoio e alimentação durante as suas viagens.

Foi na Grécia antiga, antes da era cristã, que se tem o conhecimento do primeiro espaço destinado especificamente à hospedagem. No santuário de Olímpia eram realizados os jogos olímpicos, e para esses eventos foram construídos o estádio e o pódio, onde se homenageavam os vencedores e ficava a chama olímpica. Mais tarde foram acrescentados os balneários e uma hospedaria, com cerca de 10 mil metros quadrados, com o objetivo de abrigar os visitantes. Essa hospedaria teria sido o primeiro hotel de que se tem notícia.

Já as termas romanas, embora não se destinassem propriamente à hospedagem e sim ao lazer, dispunham de água quente, instalações de até 100 mil metros quadrados e cômodos para os usuários descansarem. Dependendo do status do cliente, esses aposentos podiam ser luxuosos e de grandes dimensões, ou mais simples, menores, até mesmo de uso coletivo, para as pessoas comuns.

A evolução da hotelaria sofreu grande influência dos gregos e romanos, especialmente desses últimos, que tendo sido ótimos construtores de estradas, propiciaram a expansão das viagens por todos os seus domínios e, conseqüentemente, o surgimento de abrigos para os viajantes. A Bretanha, por exemplo, durante muitos séculos dominada por Roma, incorporou à sua cultura a arte de hospedar, e ao longo de suas estradas se multiplicavam as pousadas. Essa mesma tendência era comum a quase todos os países europeus, igualmente influenciados pelos romanos.

Como naquela época os meios de transporte não percorriam mais do que 60 quilômetros diários, as viagens quase sempre duravam alguns dias. Disso resultou o estímulo à criação das hospedarias que, em Roma, obedeciam a regras muito rígidas; por exemplo, um hoteleiro não poderia receber um hóspede que não tivesse uma carta assinada por uma autoridade, estivesse ele viajando a negócios ou a serviço do imperador (SENAC. DN 1998).

Ainda, a hotelaria mostrava a tendência para a venda de mordomias e conseqüentemente era grande a cerimônia oferecida aos clientes durante a hospedagem e já se encontravam diferentes níveis de tratamento variando de hospedaria para hospedaria (DUARTE 1996).

Nas grandes e refinadas *mansiones*, amplos "hotéis" situados ao longo das principais vias, tais normas eram seguidas à risca, o que não acontecia nas pequenas pousadas que proliferavam nas redondezas das *mansiones*. Essas hospedarias eram muito numerosas e chegavam a dar nome a certas regiões e a alguns locais de entretenimento, como os *circus*.

A Via Appia, por exemplo, era um local repleto de pequenas pousadas, ao tempo do Império Romano, e naqueles estabelecimentos ocorria toda sorte de orgias, crimes e desordens.

Em época de intrigas políticas e intensa luta pelo poder, os magistrados mantinham essas pousadas sob vigilância, já que civis e militares, além dos funcionários dos correios, ali se hospedavam. Isso levava as autoridades a colocarem os donos de pousadas em sua folha de pagamento, para que eles relatassem tudo que ouvissem de seus hóspedes. A lei obrigava os hoteleiros a manter vigília à noite, visando à segurança dos hóspedes, de quem era obrigatório anotar os nomes, a procedência e a nacionalidade.

Esse panorama continuou mais ou menos inalterado até o final da Idade Antiga. Com a queda do Império Romano, as estradas vieram a ser menos usadas, em razão da falta de segurança. Esse fato diminuiu o número de viajantes e, conseqüentemente, o número de hóspedes, prejudicando seriamente as pousadas. Desse modo, a hospedagem passou a ser oferecida pelos monastérios e outras instituições religiosas, bem mais seguras e confiáveis.

De início um serviço informal, essa hospitalidade dispensada pelos religiosos tornou-se, mais tarde, uma atividade organizada, com a construção de quartos e refeitórios separados, e monges dedicados ao atendimento dos viajantes. Posteriormente, foram construídos prédios próximos aos monastérios, destinados exclusivamente aos hóspedes, dando origem às pousadas.

Nesses abrigos, os hóspedes eram obrigados a cuidar da própria alimentação, da iluminação (velas, lampiões, etc.) e das roupas de dormir. Além disso, os viajantes dependiam da boa vontade e da acolhida dos responsáveis pelas pousadas.

No século XII, as viagens na Europa voltaram a se tornar mais seguras, e rapidamente as hospedarias se estabeleceram ao longo das estradas. Aos poucos, diversos países implantavam leis e normas para regulamentar a atividade hoteleira, especialmente a França e a Inglaterra.

A França, por exemplo, já dispunha de leis reguladoras dos estabelecimentos e dos serviços hoteleiros no ano de 1254 (séc. XIII), enquanto na Inglaterra isso aconteceu em 1446 (séc. XV) (SENAC. DN 1998). Em 1407 foi criada uma lei para registro de hóspedes na França, buscando aumentar a segurança nas hospedarias (DUARTE 1996). No ano de 1514 (séc. XVI), os hoteleiros de Londres foram reconhecidos legalmente, passando de *hostelers* (hospedeiros) para *innholders* (hoteleiros). Em 1589, foi editado pelos ingleses o primeiro guia de viagens de que se tem notícia, definindo de modo claro os diferentes tipos de acomodações disponíveis para viajantes a negócio ou a passeio.

No interior da Inglaterra, muitas pousadas se desenvolveram a partir dos monastérios que fechavam suas portas. Alguns modernos hotéis ingleses, sem dúvida, tiveram essa origem, a exemplo do New Inn, em Gloucester, e o George, em Glastonbury (SENAC. DN 1998).

Ainda no final da Idade Média, com o crescimento das cidades e o início da Revolução Mercantil, houve grande desenvolvimento das estalagens, que passaram a oferecer, além dos serviços de alojamento, refeições e vinhos, cocheiras e alimentação para os cavalos, troca de parelhas e serviços de manutenção e limpeza para as charretes ou outro tipo de veículo.

É também desse período o costume de se identificar os estabelecimentos comerciais colocando-se adornos em sua entrada. Na França, as hospedarias usavam ramos verdes de cipreste ou tecidos em mastro nessa mesma cor. Na Inglaterra, colocava-se um mastro, bem alto, pintado na cor vermelha (DUARTE 1996).

Em 1650 (séc. XVII), consolidou-se na Europa um meio de transporte que teve grande influência na expansão da hotelaria: as diligências, carruagens puxadas por cavalos.

Durante quase 200 anos, esses veículos circulavam pelas estradas européias, garantindo um fluxo constante de hóspedes para as pousadas e hotéis. Convém notar que muitos serviços de diligências foram estabelecidos pelos próprios hoteleiros, que assim conseguiam assegurar clientela para seus estabelecimentos.

Até o fim da era das diligências, em torno do ano de 1840 – quando surgiram as ferrovias -, os terminais de rota e os estábulos ficavam instalados nas pousadas. Velhos estabelecimentos foram reformados ou reconstruídos, outros novos surgiram em estradas que levavam às capitais, devido ao intenso tráfego das diligências. Algumas das maiores pousadas daquele período foram projetadas especificamente para se integrar com esse meio de transporte, fazendo o papel de estação de chegadas e partidas. Dispunham de escritório de reservas e salas de espera; além disso, muitas dessas "estações" possibilitavam ao viajante fazer reservas e comprar passagens de diligências, de várias rotas, a partir da pousada – o Hotel Royal, na Inglaterra, por exemplo, tinha um total de 23 linhas.

Com a chegada das ferrovias, as diligências praticamente desapareceram, e a rede hoteleira que delas dependia sofreu um golpe rude, já que as ferrovias eram um meio de transporte muito mais rápido, o que resultava em viagens de menor duração. Muitos hoteleiros não conseguiram se adaptar aos novos tempos, já que estavam habituados com determinadas regras de hospedagem.

Dessa maneira, muitos hotéis fecharam suas portas ou reduziram seu tamanho, enquanto outros estabelecimentos conseguiram acompanhar as novas regras e se ambientar com o novo meio de transporte. Novos hotéis foram construídos, próximos às estações ferroviárias, a exemplo do Euston e do Victoria, de 1838, ambos na estação de Euston, em Londres (SENAC. DN 1998).

Na Inglaterra, no período de 1750 a 1820, durante a Revolução Industrial, as estalagens foram substituídas pelos *inns*, que conquistaram a reputação de serem os melhores hospedeiros daquela época. Tiveram seu desenvolvimento em Londres e arredores, onde os *inkeepers* diversificaram e valorizaram seus serviços, que passaram

a ser vistos como alto padrão de limpeza e excelente alimentação. Na medida em que foram sendo construídas estradas de rodagem e ferrovias que ligavam os grandes centros às cidades portuárias, houve grande aumento na quantidade de hotéis, principalmente nessas cidades portuárias.

Os modelos de hotéis não evoluíram fisicamente, e as novas construções mantiveram o conceito dos existentes. Nos 50 anos seguintes, a Europa foi perdendo a supremacia para os Estados Unidos, onde muitas iniciativas foram revolucionando as hospedarias (DUARTE 1996).

No final do século XIX, os hóspedes tinham se tornado mais exigentes e surgiram então hotéis de grande luxo, como os famosos Savoy, Ritz[1], Claridge, Carlton e outros, acompanhando a tendência dos fabulosos trens e navios de passageiros da época.

O ano de 1872 trouxe uma novidade: a primeira viagem turística em grupo, organizada por Thomas Cook[2]. Hoje em dia esse tipo de viagem coletiva traz inegáveis benefícios à hotelaria, às companhias aéreas, aos restaurantes, à indústria e ao comércio em geral, gerando também impostos que beneficiam inúmeros países (SENAC. DN 1998).

Nas colônias inglesas, os primeiros albergues estavam situados nas cidades portuárias e seguiram o modelo da metrópole; sem dúvida, enquanto os hoteleiros ingleses se acomodaram e permaneceram em estado de apatia, seus equivalentes norte-americanos mostraram não ter inibições. Estes eram radicais, aventureiros e expansionistas. Pouco depois da Revolução Industrial, os albergues nos Estados Unidos já eram os maiores do mundo e estavam preparados para oferecer os melhores serviços daquela época (DUARTE 1996).

---

[1] César Ritz, suíço, filho de camponeses, construiu em 1870 o primeiro estabelecimento hoteleiro em Paris, considerado um marco inicial da hotelaria planejada. As inovações foram o banheiro privativo em cada quarto e a uniformização dos empregados (DUARTE 1996).

[2] Thomas Cook, um vendedor de bíblias, em 1841 andou 15 milhas para um encontro de uma liga contra o alcoolismo em Leicester. Para um novo encontro em Loughborough, Cook alugou um trem para levar outros interessados. Conseguiu reunir quase 600 pessoas, comprou e revendeu os bilhetes, configurando, dessa forma, a primeira viagem agenciada de que se tem notícia. Cook aparece como o "Pai do Turismo Contemporâneo". A partir daí, ele fez seguidas viagens e organizou várias excursões.

4.2 A hotelaria moderna

Inicialmente, a hotelaria americana obedeceu aos critérios europeus, em especial os ingleses. Mais tarde, com a ocupação do Oeste do país, foram-se formando pequenas vilas em lugares inóspitos, surgidas com as descobertas de ouro. Nesses vilarejos, que muitas vezes se transformaram em grandes cidades, apareceram os *saloons*, originalmente bares que ofereciam comida, bebida e diversão aos fregueses. Com o passar do tempo, os *saloons* passaram a ter também alojamentos, em geral no segundo andar, ficando no térreo o salão-teatro, algumas vezes mesas para jogo, o bar, uma cozinha e o escritório (SENAC. DN 1998).

O rápido desenvolvimento da hotelaria decorreu de vários fatores. Além do espírito pioneiro dos *innkeepers* americanos, havia uma forte política de satisfação igualitária. Isto é, qualquer um poderia desfrutar dos serviços dos hotéis, desde que pagasse. Os hotéis foram abertos para a comunidade, diferentemente da hotelaria européia, que se manteve fechada para servir somente à aristocracia (DUARTE 1996).

Também nos Estados Unidos as diligências tiveram grande impulso como meio de transporte, sendo essenciais durante longo tempo. Em conseqüência, muitas fazendas que ficavam na rota das diligências precisaram dispor de abrigos para os viajantes. Entretanto, a exemplo do que ocorreu na Europa, a chegada das ferrovias levou ao desaparecimento das diligências, e os hotéis tiveram que se adaptar aos novos tempos.

Uma característica própria da hospedagem nos EUA foi o surgimento, ao longo dos rios navegáveis, de hotéis de apoio aos barcos fluviais - embarcações freqüentemente luxuosas e que também ofereciam hospedagem, cassinos e diversões aos clientes. Como esses barcos costumavam apresentar problemas mecânicos, que demoravam alguns dias para serem sanados, tornou-se necessário construir hospedarias.

Os primeiros grandes hotéis norte-americanos, porém, surgiram na costa do Atlântico, já que naquela região a navegação marítima possibilitava um intenso movimento de passageiros (SENAC. DN 1998).

A democracia americana fez com que a classe média, viajante habitual, passasse a consumir e a viajar mais ainda, usufruindo do luxo e do conforto dos novos hotéis.

Em 1855, na Cidade do México, foi reinaugurado o primeiro hotel considerado de luxo no continente americano: o Hotel Iturbide, que oferecia alojamento, alimentação e venda de vinhos, desde sua abertura em 1525.

Na cidade de Nova Iorque, em 1794, a abertura do City Hotel materializou o primeiro projeto nos EUA de um prédio especialmente construído para ser um hotel, com 73 quartos. Era considerado um "imenso estabelecimento", onde as áreas sociais representavam 70% da área total. Usuários de Nova Iorque, então com 30 mil habitantes, passaram a freqüentá-lo, transformando o City num ponto de encontros sociais.

Em Boston, o Exchange Coffee House; em Baltimore, o City Hotel; e na Philadelphia, o Maison House, foram construídos sob essa visão e considerados lugares importantes das cidades. É interessante saber que o primeiro "arranha-céu" que se construiu em Nova Iorque foi o edifício do Adelphi Hotel, com seis andares. A época do hotéis gigantes estendeu-se durante 35 anos e preparou o cenário para a época de ouro da hotelaria norte-americana.

Em 1829, o Tremont House de Boston constitui novo marco da construção hoteleira. Desde a inauguração seu projeto veio a ser considerado como "Adão e Eva da Hotelaria". Ganhou de outros empreendimentos concorrentes, americanos e europeus, por ser o maior e mais caro edifício, por ter sido projetado pelo arquiteto Isaiah Rogers (a principal autoridade em construção hoteleira nos 50 anos seguintes) e por suas principais inovações físicas: oferecia quartos com acomodação privada, *single* e *double* (o conceito anterior ainda era de grandes quartos com muitas camas). Todos com portas e fechaduras. Cada quarto tinha sua bacia e jarro para higiene pessoal, o que foi considerado um luxo extremo e, ainda, o hotel oferecia um sabonete como cortesia. Outra inovação foi a função de mensageiro que, entre outras tarefas, localizava os hóspedes no hotel.

A privacidade foi a grande inovação do Tremont House, logo copiada por várias cidades norte-americanas. Seus novos concorrentes aceitaram o desafio e construíram

hotéis mais finos e luxuosos. Cada cidade dos EUA queria ter o seu hotel, mesmo que não fosse viável, para impressionar os visitantes.

Na administração do Tremont, consagrou-se a primeira família hoteleira de respeito: os Boyden. Estes contrataram, então, um *staff* completo, treinando e definindo que o tratamento a ser dado aos hóspedes seria de alta dignidade e respeito, sinônimos de qualidade na prestação de serviço (DUARTE 1996).

Na segunda metade do século XIX, tanto em Londres como nas grandes cidades da Europa e da América, a administração dos grandes hotéis começou a deixar de ser exercida por um único proprietário, ou por uma família, e passou para alguma forma de organização empresarial. Entre outras razões, o capital necessário para a operação de grandes empresas hoteleiras estava além do alcance do proprietário individual. A companhia hoteleira surge e, com ela a rede hoteleira com vários estabelecimentos utilizando uma administração comum e, freqüentemente, um mesmo nome, como Ritz, por exemplo (DIAS 1990).

Até o final do século XIX, o desenvolvimento hoteleiro nos EUA foi muito grande, chegando a comprometer a qualidade, afetada pelo baixo número de bons hotéis no país e pela larga oferta de hotéis pequenos, sem conforto, carentes de normas de serviço, de boa alimentação e limpeza, geralmente próximos às estações ferroviárias. A grande massa da população não encontrava satisfação. No hotel modesto havia falta do conforto e nos de luxo a insatisfação vinha dos elevados preços.

Essa concorrência entre hoteleiros, nas mais diversas localidades, resultou em consideráveis desvios da tradição americana de hotéis destinados à satisfação e igualdade de tratamento.

Uma outra grande mudança na atividade hoteleira veio na vertente do consumidor. A expansão da economia norte-americana provocou um significativo aumento no turismo de negócios. A melhoria nos transportes facilitou as viagens, tornou menor seu custo e provocou o desenvolvimento de outra modalidade de turismo, o lazer. A classe média da sociedade desse país podia arcar com despesas de viagem.

Assim, no início do século XX, o turismo (assim como os demais setores) vai se beneficiar com os progressos técnicos trazidos pela revolução industrial, pela evolução social e transformações da sociedade em geral.

Em 18 de janeiro de 1908, foi inaugurado o "Statler Hotel" pelo hoteleiro Ellsworth M. Statler em Búfalo, marcando história como sendo o primeiro hotel comercial moderno. Statler incorporou todas as técnicas anteriormente conhecidas e introduziu inovações: portas corta-fogo protegendo as escadarias principais, fechaduras em todas as portas , interruptor de luz ao lado das portas de entrada nos ambientes, banheiro privativo para cada apartamento, água corrente, espelho de corpo inteiro em todos os quartos e jornal matutino gratuito para os hóspedes. Ele ainda criou um slogan que contribuiu muito para o marketing do seu hotel: "A room and a bath for a dollar and a half". Outras inovações também foram importantes e Statler conseguiu aumentar mais o conforto dos hóspedes: a planta de arquitetura e as estruturas além de modernas, facilitavam os serviços e a limpeza. Nasceu assim, com sucesso, a Statler Hotel Company.

O crescimento da hotelaria foi interrompido somente pelo início da Primeira Guerra Mundial. O período de 1910 a 1920 foi considerado "a bonança na tempestade", pois foi a segunda época de ouro para as construções hoteleiras. Foi quando a construção de hotéis atingiu seu pico, em número de construções e em dólares gastos. Assim como os empresários pensavam que não havia limites à prosperidade da nação norte-americana, os hoteleiros consideravam ilimitada a demanda de serviços hoteleiros e, nesse período, foram construídos muitos dos atuais e famosos hotéis: o Hotel Pennsylvania, atual Statler, em Nova Iorque; o New Yorker, de Ralf Ritz; o gigante Stevens Hotel, em Chicago, com 3 mil apartamentos. Hoje, após várias reformas, este último tem a marca Conrad Hilton.

A década de 30 foi o pior período da hotelaria nos EUA. A grande recessão fez com que 85% das propriedades ficassem sob intervenção judicial ou fossem liquidadas. Especialistas financeiros diziam que a indústria hoteleira jamais se recuperaria. No final da década, quando a economia já mostrava claramente sua recuperação, muitos investidores ainda consideravam o negócio como "elefante branco" e durante muitos anos a oferta de apartamentos superou muito a demanda. Os investidores não se mostravam seguros com relação ao desenvolvimento das negócios e foi preciso conceder créditos aos administradores de hotéis.

A recuperação veio com a Segunda Guerra Mundial. Milhões de norte-americanos foram para as Forças Armadas. Áreas de concentração de produção de armamento deslocaram pessoas de seus lares. Com essa atividade em força total, a demanda de apartamentos e serviços nos hotéis atingiu o máximo. Era comum ver pessoas dormindo nos *lobbies* dos hotéis, porque faltavam apartamentos disponíveis. Tendo perdido 50% de seu pessoal treinado, que foi requisitado pelas Forças Armadas, evidentemente os padrões de serviços também caíram. Mas a forma como o serviço foi mantido acabou por ser considerada espantosa (levando-se em conta todas as deficiências que o hotel tinha que superar em sua operação). Embora a hotelaria não fosse classificada como atividade essencial, os hoteleiros puderam sentir-se orgulhosos pela contribuição ao esforço de guerra e felizes pelos altos lucros.

O período imediato ao pós-guerra caracterizou-se por poucas construções, porém os poucos hotéis implantados sempre tiveram um número grande de apartamentos. Acreditava-se na queda da demanda. Previa-se a demanda sazonal e a partir daí o Statler Hilton de Los Angeles construiu, em uma de suas alas, escritórios para aluguel. Teoricamente, a receita desses aluguéis equilibraria seu orçamento e suportaria os altos custos fixos nas baixas temporadas. Poucas, se existentes foram as empresas que, naquela época, seguiram esse modelo.

A prosperidade dos anos de guerra continuou até o meio do século com a média de ocupação acima dos 90% (DUARTE 1996).

O crescimento do turismo, desde a década de 50, isto é, após a II Guerra Mundial, estimulou a construção de hotéis nas capitais e nos principais centros de atração turística de diversos países. Assim Itália, Espanha, Noruega, Suécia e Dinamarca, principalmente, investiram fortunas em turismo, englobando tudo o que, direta ou indiretamente, se relacionava com ele.

Em conseqüência, estava dada a partida para o desenvolvimento de grandes corporações hoteleiras, cujos nomes são amplamente conhecidos em todo o mundo: Accord, Holiday Inn, Hilton, Meridien, Sheraton, etc. Essas redes hoteleiras investem bilhões de dólares e ditam a evolução dos padrões de hospedagem, equipamentos e serviços, em nossa época (SENAC. DN 1998).

Nos EUA a década de 50 também é considerada de grande importância, pois foi o início do desenfreado desenvolvimento dos motéis e dos motor-hotéis. As famílias norte-americanas viajavam em grupos, normalmente com seus próprios carros, e preferiam a informalidade no atendimento. Não havia desfile de moda dos hóspedes pelo *lobby* do motel, eliminando-se a gorjeta e, principalmente, as dificuldades de estacionamento do automóvel. Por outro lado, os motéis eram novos, móveis modernos, carpete, televisão em cores, freqüentemente uma piscina e, novamente, o carro bem à mão.

No princípio, muitos hoteleiros tiveram dificuldades em definir qual papel e o grau de importância que os motéis desempenhariam na área. Era evidente que os hoteleiros sentiam sua concorrência, e esta devia ser superada. Prevaleceu, não obstante, a orientação bastante pragmática do seguinte dito popular: "Se não consegue vencer seu inimigo, junte-se a ele".

A American Hotel Association, em 1965, anexou à razão social o nome motel e passou a ter a sigla AHMT. Essa aproximação não resolveu todos os problemas, porém permitiu a convivência e levou-os à conclusão de que sempre seriam concorrentes. Lentamente, porém com segurança, as redes hoteleiras passaram a operar motéis.

O crescimento foi vertiginoso. Em 1963 já haviam sido construídos 36 mil motéis ao longo das rodovias. Eles passaram a crescer em número de unidades, em variedade de serviços e melhor aparência, o que os levou a necessidades similares nas áreas de administração e operação hoteleiras. A administração profissional tornou-se, também, não só conveniente, mas sobretudo obrigatória.

Inicialmente os motéis eram construções horizontais; os maiores ganharam a denominação de motor-hotéis. Sempre foi difícil diferenciá-los. Mesmo com relação aos hotéis mais antigos, a primeira reação foi crescer na variedade de prestação de serviços.

Ambos os grupos foram originalmente formados somente por proprietários independentes. Em todas as regiões, os motor-hotéis cresceram inicialmente ao longo das rodovias, dos subúrbios das cidades, formando um anel em torno delas. Pensava-se que o subúrbio seria a melhor localização e poucos especialistas consideravam que a localização central adequada. Atualmente formam-se anéis de hotéis e motéis em

torno das cidades e ao longo das rodovias e, em função da diferença de valor dos terrenos, as empresas hoteleiras também têm seus preços de diárias crescentes, de fora para o centro da cidade (DUARTE 1996).

Paralelamente ao desenvolvimento dos motéis (cujo boom ocorre entre 1939 e 1962), que irão apoiar os deslocamentos das pessoas, em automóveis, nas estradas, bem como a criação dos pequenos hotéis familiares, surge (embora um pouco timidamente no início) um meio de transporte que revolucionaria o turismo no século XX: o avião. E para atender a essa nova demanda, desenvolveu-se um outro tipo de alojamento: o hotel de cadeia ou rede hoteleira.

No início dos anos 70 pode-se constatar um crescimento acelerado das empresas aéreas regulares. Isso aconteceu devido ao aumento da importância tanto do turismo de lazer, como de negócios, que prosperava dia-a-dia. Durante esse período de boom, alguma empresas aéreas começaram a diversificar as suas atividades. A Pan Am, por exemplo, já em 1945 criara a cadeia hoteleira Intercontinental, fundando a seguir os hotéis Fórum e os Island Inns[3]. Com os tempo, algumas companhias aéreas criaram suas próprias cadeias hoteleiras ou, então, adquiriam cadeias já existentes. Pode-se citar: a American Airlines, com os American Hotels; Air France, com os hotéis Méridien; Japan Airlines e a JAL Development Company; British Airways em associação com a Swissair, Lufthansa e Alitalia e a cadeia European Hotel Corporation; a TWA, que passou a controlar os hotéis Hilton International; a United Airlines com os Trans-Intercontinental Hotels.

Em sua origem, essa estratégia hoteleira não correspondia, verdadeiramente, a uma diversificação, já que os hotéis deveriam, principalmente, servir de ponto de apoio à abertura e comercialização de novas linhas aéreas. Por essa razão e mesmo obtendo promoções conjuntas (ticket aéreo, mais traslados, mas hotel, etc.), muitas dessas cadeias sofreram perdas, inicialmente, antes de atingir um limiar de rentabilidade. Numerosas empresas aéreas sofreram dificuldades financeiras em função dos sucessivos choques do petróleo, do início da operação dos aviões de grande porte, da concorrência das companhias de charter, da rápida expansão das redes e da

[3] Depois de algum tempo a Pan Am vendeu a cadeia de hotéis Inter-Continental para a Saison Japanese Corporation, que mais tarde vendeu para o Grand Metropolitan. Após um longo período de declínio, a Pan Am declarou falência e cessou as operações em 1992.

diminuição do crescimento do tráfego (em particular das viagens de negócio), entre outros.

Essa nova situação de crise fez com que a maior parte das empresas alterasse as suas políticas. De modo geral, passavam do estágio de apenas produzir o máximo de viagens, para uma fase mais comercial, na qual utilizando recursos de marketing, começaram a diversificar suas atividades buscando atender vários segmentos de mercado. Com isso, a maioria das empresas, sem deixar de lado o transporte de luxo e de negócios, passa a dedicar cada vez mais recursos ao turismo de massa, tanto no que se refere ao transporte quanto ao setor de alojamento e, mais particularmente, à concepção de viagens organizadas. O que ocorre no setor turístico, então, a partir de meados do século XX é o fenômeno que já vinha acontecendo em outros setores da economia: a concentração de empresas.

As grandes companhias aéreas passam a possuir , além de seus meios de transporte, uma cobertura considerável de todas as atividade ligadas às viagens e ao turismo. Suas cadeias hoteleiras, empresas de viagens e agências não fazem apenas parte da logística do transporte aéreo; elas possuem interesses específicos e estratégias parcialmente autônomas.

Embora o volume de companhias aéreas possuidoras de hotéis e/ou operadoras seja enorme, existem outras empresas (muitas delas não turísticas) que também se inseriram nesse ramo, diversificando suas atividades. Tem-se como exemplo a Esso (petróleo), que controla cadeias hoteleiras na Europa ou a a Playboy International, que opera night-clubs em hotéis de núcleos turísticos. São esses tipos de fusões que darão origem às grandes corporações e aos conglomerados dos tempos atuais de alojamento (DIAS 1990).

No final dos anos 70 e início dos anos 80, as empresas aéreas voltaram a concentrar a as atuação no setor de transporte por conta do aumento da competição, promovida pela desregulamentação das atividades e pelas fusões entre as empresas.

A expansão das grandes redes hoteleiras e a redução das tarifas aéreas são consideradas, pelos especialistas do setor, os mais importantes fatores para o crescimento do número de viagens. De acordo com a Organização Mundial do Turismo

(OMT), entre 1950 e 1979 o número de chegadas de turistas internacionais aumentou de 25,3 milhões para 283,1 milhões, um crescimento de aproximadamente 11 vezes.

A crise do final da década de 70 e início dos anos 80, provocada pelo segundo choque do petróleo, gerou uma diminuição do nível de atividade da economia internacional, ocasionando redução do crescimento de viagens no muno. Entre 1980 e 1982, o número total de desembarques internacionais de turistas ficou estagnado em cerca de 287 milhões.

A partir de 1983, a demanda no setor hoteleiro começou a recuperar-se com a retomada do crescimento das viagens internacionais, estimulada principalmente pela queda nos preços médios das passagens aéreas, motivada por sua vez pela desregulamentação das atividades aéreas nos Estados Unidos.

A década de 80 também foi marcada por um intenso processo de fusões e aquisições entre as operadoras hoteleiras. O movimento de concentração foi motivado pelo interesse das companhias em aumentar as escalas operacionais e diversificar os locais de atuação, através da organização de grandes redes internacionais.

Além da expansão das cadeias, as operadoras passaram a desenvolver, nos anos 80, projetos hoteleiros voltados para segmentos específicos da demanda, que passaram a ser identificados com marcas próprias[4]. O período também foi marcado pela automatização de processo e a introdução de inovações, como programas de fidelidade.

4.3 A hotelaria nacional

Os hotéis propriamente dito demoraram um longo tempo para se consolidar no Brasil. A hospitalidade portuguesa deixou suas marcas no país desde os tempos coloniais, manifestadas pela acolhida dos moradores aos viajantes que passassem pelas cidades ou pelas residências. Depois, com a abertura dos portos às nações amigas e com a expansão econômica dela resultante, os imigrantes franceses e

[4] Por exemplo, a rede francesa Accor conta com a marca Sofitel para seus empreendimentos de luxo; a marca Novotel, para empreendimentos intermediários; e a marca Ibis, para o segmento econômico.

ingleses, provenientes de países com larga tradição no fornecimento de hospitalidade, influenciaram os costumes do país, ajudando a consolidar os primeiros hotéis.

Inicialmente, predominou na Brasil as formas de hospitalidade religiosa e familiar. A primeira, além de oferecer hospedagem aos membros da congregação, abrigava os confrades em trânsito para outras missões. Ainda no sentido religioso, mas com destinações mais específicas, ergueram-se no Brasil muitos hospícios mantidos por várias ordens, principalmente os capuchinhos.

Apesar da hospitalidade das famílias ser bastante comum no interior do Brasil, um outro tipo de hospedagem tornou-se decisivo para o deslocamento das fronteiras econômica e demográfica: o rancho. Habitualmente, freqüentavam esse pouso, além dos visitantes ocasionais, condutores e serventes de tropas e mulas, que na época, e por muito tempo, era o único sistema de transporte adaptável às longas e penosas jornadas em terreno acidentado e estradas que nem sempre deixavam de ser simples trilhas.

Esse tripé tropeiro–rancho–vendas terminou por exigir a diversificação do comércio exercido pelas últimas. A presença constante de tropas e tropeiros nos ranchos e nas vendas forçou a prestação de serviços e o fornecimento de mercadorias além dos que de início proporcionavam. No entanto, vale ressaltar que as vendas não eram como nas antigas tabernas francesas, dedicadas ao consumo de bebidas alcoólicas. Nos estabelecimentos se encontravam todas espécies de comestíveis (DIAS, 1990).

Durante todo o século XVII, a atividade hoteleira era sempre exercida conjuntamente com outros ofícios, como barbeiros, sapateiros, alfaiates, que eram ao mesmo tempo artífices, vendeiros e estalajadeiros. Assim, todos eram considerados vendedores de alimentos e hospedagem, sem maiores distinções. No entanto, o estado de caos na área do comércio em geral era grave, fazendo com que houvesse "vendedores e taverneiros em separado" (DUARTE, 1996).

No início do século XVIII, Charles Burton, ilustre visitante, faz a primeira classificação das hospedarias paulistanas. Após pleno conhecimento do "parque de hospedagem" existente, classifica os estabelecimentos da seguinte forma:

- Primeira categoria: simples pouso de tropeiro;

- Segunda categoria: telheiro coberto ou rancho ao lado das pastagens;
- Terceira categoria: venda, correspondente à "pulperia" dos hispano-americanos, mistura de venda e hospedaria;
- Quarta categoria: estalagens ou hospedarias;
- Quinta categoria: hotéis.

Uma nota curiosa: nos hotéis principais, como o de propriedade dos franceses Charels e Fontaine, só se hospedava quem tivesse carta de recomendação (DIAS, 1990).

A Casa dos Hóspedes (1782) no Colégio Companhia de Jesus, em Salvador, existiu desde os primeiros tempos da colônia e teve a honra de hospedar muitas personalidades ilustres. Essa é a primeira informação sobre a prática da hospedagem ligada à colonização empreendida pela igreja católica. Seguem-se, nos próximos 70 anos, outras referências à atuação da igreja na arte da hospitalidade. No mosteiro de São Bento, Rio de Janeiro, na segunda metade do século XVIII, foi construído um edifício somente para hospedar os visitantes ilustres (DUARTE, 1996).

No início do século XIX, tabernas, casas de pasto[5] e estalagens, além das hospedarias, exerciam as funções típicas da hospitalidade comercial: alimentação e hospedagem. Nessa época, havia muita confusão quanto à natureza dos estabelecimentos, o que se verifica tanto da parte dos relatos dos viajantes que, provavelmente, não conseguiam classificá-las de acordo com a nomenclatura e padrões de hospitalidade vigentes em seus países. Além disso, ocorriam distorções provocadas pelos próprios proprietários, que escolhiam para suas casas denominações a seu bel-prazer "para imprimir um toque de requinte, elevando a categoria dos serviços proporcionados".

A instalação da corte portuguesa no Rio de Janeiro trouxe grandes alterações: aumentaram as necessidades de alojamento, "em parte para abrigar milhares de pessoas recém-chegadas à cidade, a maioria das quais não poderia valer-se do direito de aposentadoria passiva; depois, para atender a crescente presença de estrangeiros

[5] Casa de Pasto, segundo Morais e Silva, em seus dicionário de 1798, é "o local em que cada um come por seu dinheiro. E comer a pasto é comer a fartar por um preço certo por cada pasto e não pedindo um tanto de cada coisa". Ou seja, o serviço que deu origem às casas de pasto foi o fornecimento de alimentação.

vindos para exercer funções diplomáticas, consulares, científicas, etc.; ou atraídos pelo incremento das atividades econômicas conseqüentes à abertura dos portos".

Naquele tempo de transformações da velha capital em metrópole, constatou-se dois tipos de casas de hospedagem abertas ao público, chamadas: "tipo primitivo de albergue português", destinado principalmente aos moradores do interior; e "estabelecimentos procurados por estrangeiros", com visível experiência de outros países, trazida por imigrantes procedentes da França e Inglaterra, realçando-se por instalações melhores e serviços mais apurados (DIAS, 1990).

Os pioneiros na capital paulista, dignos da denominação, começam a aparecer a partir de 1870. No Largo do Capim, atual largo do Ouvidor, no centro antigo, o Hotel Palma; na Rua São Bento, o Hotel Paulistano; na Rua da Fundição, esquina com o Páteo do Colégio, o Hotel Comércio; o Hotel da França; o Grande Hotel e os "alloggios" (pequenos hotéis italianos), onde a comida era farta e o vinho generoso. Pode-se observar claramente as origens européias desenvolvendo esse setor econômico.

Em 1885 edita-se o Almanaque da Província de São Paulo, registrando a existência de vários hotéis na capital paulistana.

O movimento econômico experimentado durante a melhor fase do Segundo Império brasileiro, aliado às mudanças políticas que vinham se processando desde a época da Independência, as crescentes pressões em favor da abolição da escravatura e a transformação do governo em República, constituíram fatores preponderantes para o real início da atividade hoteleira em São Paulo. A substituição da mão-de-obra escrava pela de imigrantes na agricultura impulsionou sobremaneira a cafeicultura, que trouxe consigo grande número de outros tipos de atividades comerciais e industriais.

Com o correr do tempo, as primitivas casas de hospedaria são transformadas nos pioneiros e legítimos hotéis implantados na cidade, no último quarto do século XIX. O grande impulso veio com a circulação dos primeiros trens da São Paulo Railway, conhecida como "Inglesa", a primeira ligação ferroviária entre Santos e São Paulo, posteriormente estendida até Jundiaí.

Marco significativo da hotelaria paulistana ocorreu com a inauguração do Hotel Términus, com mais de 200 quartos, localizado na atual Avenida Prestes Maia, onde hoje há o edifício da Receita Federal. Posteriormente, em 1923, é de se mencionar o

moderno Hotel esplanada, ao lado da imponente edificação do teatro Municipal, com seus 250 apartamentos, hall de entrada todo em mármore, três luxuosos salões-restaurante, salão de chá (depois transformado em grill-roon), ponto de encontro da elite paulistana.

Se pelo lado paulista o desenvolvimento esteve atrelado ao turismo de negócios, o desenvolvimento da hotelaria carioca não foi menos importante e abrangente, pelo fato de ser o Rio de Janeiro a capital do país e de ganhar notoriedade em nível internacional devido às inúmeras belezas naturais e à música popular brasileira de Ari barroso e Carmem Miranda. Seu marco hoteleiro foi o ainda famoso Copacabana Palace, cuja construção contribuiu de forma decisiva para transformar o Rio de Janeiro e, pólo de turismo de lazer. Em agosto de 1922 inaugura-se o Hotel Glória. Hoje um dos maiores hotéis do Brasil com 700 apartamentos (DUARTE, 1996).

Já no século XX, na década de 30, o setor hoteleiro no Brasil também sofreu os efeitos da diminuição do número de viagens, com a crise de 29. Apesar disso, vários empreendimentos de pequeno e médio portes foram organizados no país para atender ao crescimento da demanda doméstica por hospedagem.

A década de 40 testemunhou um surto de desenvolvimento na hotelaria brasileira, particularmente no Rio de Janeiro e em algumas cidades de São Paulo e Minas Gerais. Isso aconteceu devido ao apogeu do jogo, que acabou levando diversas cidades a construir hotéis-cassino, muitos deles de grande porte, como: Parque Balneário, em Santos; grande Hotel de Poços de Caldas; Grande Hotel Araxá e Grande Hotel São Pedro, em Águas de São Pedro. Todos marcaram época pelas suntuosas edificações e pela animação.

Os cassinos foram responsáveis, além da atração intrínseca que despertavam, por um relativo desenvolvimento ao turismo, na medida em que traziam atrações internacionais e tornavam o núcleo em que se instalavam conhecido por um maior número de pessoas.

No entanto, em 1946, os cassinos foram fechados por decreto federal. Esse fato gerou uma série de problemas tanto de ordem social, pelos desempregos criados, como, principalmente, pelo fechamento e paralisação de inúmeros hotéis que estavam sendo construídos em diversos locais. As cidades que possuíam atrações naturais,

praias ou outros elementos atrativos puderam compensar a evasão do turismo de jogo, mas aquelas que tinham no jogo o único fator de atração sofreram perdas mais graves (DIAS, 1990).

Com a proibição do jogo, a hotelaria brasileira de lazer e conjunto da atividade hoteleira, em geral, somente tiveram novo avanço com os incentivos fiscais da operação de 63, do banco Central. Esta medida favoreceu o grande crescimento da Rede Othon, que figura entre as maiores do mundo, e de outras redes como Vila Rica e Luxor. Porém todas com capital fechado, caracterizadas pela administração familiar (DUARTE, 1996).

A partir da década de 60, começaram a surgir novas estradas, meios de transporte se modernizaram e, mesmo o transporte ferroviário, tão relegado a segundo plano no país, recebeu alguns melhoramentos em seus leitos, bem como adquiriu novas composições. O transporte aéreo, bastante avançado tecnologicamente, passa a ter importância fundamental no turismo.

No início da década de 60 (época marcada por grande crise inflacionária) observa-se que o Brasil possuía um parque hoteleiro de proporções razoáveis. No entanto, apesar de haver, dentre os hotéis existentes, alguns estabelecimentos de bastante luxo, de modo geral, as instalações não acompanhavam a evolução e o crescimento do país, não introduzindo os melhoramentos necessários para transformá-los em capazes de receber fluxos turísticos. Essa era a opinião corrente dos agentes de viagem da época, que acrescentavam, ainda, que "as autoridades federais e estaduais não demonstravam interesse pelo desenvolvimento da indústria hoteleira, enquanto que, em outros países, ela já fornecia uma arrecadação fabulosa aos cofres públicos" (DIAS, 1990).

A expansão do setor hoteleiro na década de 70 foi estimulada pelo crescimento do número de viagens, provocado pelo desenvolvimento da infra-estrutura dos transportes aéreo e rodoviário. Segundo o IBGE, o número de hóspedes no Brasil aumentou de 19,38 milhões em 1969 para 16,51 milhões em 1973, um incremento de 36,8%.

Também contribuíram para o desenvolvimento de novos empreendimentos o elevado nível de atividade econômica no período e os incentivos para os investimentos

no setor de turismo oferecidos pela Embratur a partir da segunda metade da década de 60. Assim, o turismo passou a ser encarado como uma alternativa para o processo de desenvolvimento e surgem, então, no Brasil, os grandes conglomerados econômicos multinacionais.

No início da década de 80, apesar da crise econômica internacional e a redução do nível de atividade doméstica, alguns projetos elaborados no final dos anos 70 foram consolidados, especialmente no segmento de luxo. Entre os empreendimentos destacam-se o Maksoud Plaza (SP), o Rio Palace (RJ), o Transamérica (SP), o Internacional Foz (PR) e o Hilton Belém (PA).

No entanto, de meados da década de 80 até a implantação do Plano Real, em 1994, o desenvolvimento de novos projetos foi bastante prejudicado pela instabilidade econômica e pelo crescimento acelerado da inflação. Assim, como os investimentos em hotelaria dependem de grande mobilização de capital e os retornos são de médio e longo prazos, percebeu-se uma estagnação no setor.

Também contribuíram para a essa estagnação, a redução da entrada de estrangeiros no período de 1987 e 1990, motivada, entre outros fatores, pelo aumento da violência na cidade do Rio de Janeiro (principal portão de entrada do país), e a diminuição da atividade econômica, com implantação do Plano Collor, em 1990.

Outra característica da década de 80 foi o desenvolvimento de hotéis de padrões econômico e intermediário em todo o mundo, motivado pelo crescimento das viagens de negócio, eventos e do turismo em geral.

No Brasil, o crescimento da procura por hospedagem de padrão intermediário abriu espaço para os flats, dadas as limitações ao financiamento de novos projetos hoteleiros no período. Com isso, muitas operadoras, como Accor, Transamérica e Casear, passaram a administrar flats no país.

A estabilização da economia em 1994 marcou o início de uma fase de expansão da demanda do setor hoteleiro no Brasil, motivada pelo aumento da entrada de estrangeiros no País e pelo incremento do número de viagens domésticas. Segundo a Horwath Consulting & Soteconti, entre 1994 e 1997, a ocupação dos hotéis de luxo cresceu 11,6% e a dos hotéis intermediários, 9,1%. No caso dos hotéis econômicos, o crescimento foi de 10,2% entre 1995 e 1997.

O desenvolvimento do turismo doméstico e das viagens de negócios no interior do País, a partir de 1994, foi promovido pelo:

1-) incremento de renda da população;

2-) financiamento de passagens aéreas e dos pacotes turísticos e;

3-) crescimento do nível de atividade econômica.

Por outro lado, a melhoria da imagem do País no exterior, a entrada de novas empresas internacionais e os investimentos em infra-estrutura e novos produtos turísticos garantiram o crescimento da entrada de estrangeiros.

Além do aumento da procura, o período foi marcado pelo início de um processo de reorganização e diversificação do setor, promovido pelo aumento da concorrência, com o desenvolvimento de novos empreendimentos hoteleiros. criação de pólos turísticos e a entrada de novas operadoras. Com isso, as tarifas médias de hospedagem caíram de US$ 97,1 em 1996 para US$ 80,3 em 1997, queda de 9,06%.

A expansão do parque hoteleiro foi estimulada pela estabilização da economia e pelas perspectivas de crescimento do turismo e das viagens de negócios no País, com a abertura da economia e os investimentos em infra-estrutura. Outro aspecto importante foi o desenvolvimento de novos mecanismos e fontes de financiamento para novos projetos hoteleiros e pólos turísticos, com destaque para o BNDES e fundos institucionais.

Entre 1990 e 1996, foram investidos US$ 442 milhões em 10 novos empreendimentos de luxo no país. Segundo estudo elaborado pela consultoria Ernest & Young em 1998, entre 1997 e 2003 estavam previstos investimentos de US$ 5 bilhões na modernização e construção de novos hotéis no Brasil.

O novo ciclo de investimentos também vem estimulando a reorganização do setor, através da definição de novos padrões de concorrência e da profissionalização da administração dos estabelecimento. A entrada de novas empresas e novos projetos também tem estimulado o reposicionamento de mercado e os investimentos em modernização dos hotéis estabelecidos.

4.4 Implantação das cadeias internacionais e o desenvolvimento das redes domésticas

A entrada das cadeias internacionais de hotéis no Brasil na década de 70 foi estimulada pelo acirramento da concorrência entre essas companhias em nível internacional e pela transformação do País em um importante pólo de viagens de negócio internacionais, com o crescimento da economia e a entrada das empresas multinacionais.

A estratégia utilizada pela maior parte das redes internacionais para a entrada no país nesse período foi a associação com grupos nacionais, que na maioria dos casos assumiam a responsabilidade pelos investimentos imobiliários dos projetos hoteleiros. Destacou-se também a operação de empreendimentos através de contratos de gestão e sistemas de franquias.

O primeiro grupo transnacional de hotelaria a chegar ao Brasil foi a cadeia Hilton. Com a implantação desse empreendimento hoteleiro com mais de 400 apartamentos no centro de são Paulo, houve a introdução de uma nova filosofia hoteleira, causando, certamente, a desconfiança por parte dos empresários do setor ao verem a introdução de métodos, sistemas e controles novos ou diferentes. O hotel abriu suas portas em 1971 e, em um mês de funcionamento registrava 2.735 hóspedes.

Após a chegada da HIC (Hilton International Corporation), outras cadeias internacionais começaram a operar no Brasil. A Holiday Inn teve suas operações iniciadas nos primeiros anos nos primeiros anos da década de 70, por meio da empresa Hotéis Nivaroy. O Rio Sheraton teve sua construção iniciada em 1969 e inauguração em 1974. A Intercontinental Hotels Corporation, ex-subsidiária da Pan-Am, associa-se ao grupo BRASCAN (na época detentor do controle da LIGHT e de duas empresas de turismo) e inaugura, também em 1974, o Internacional Rio.

Em 1975, as empresas francesas começam a se implantar no Brasil. Primeiro, a rede Méridien (subsidiária de Air Fance, que iniciou suas atividades associada ao grupo Sisal); em seguida, o Club Mediterranée instalou-se em 1976 na ilha de Itaparica, na Bahia; e, em 1977, a cadeia Novotel se instala, por meio de um conglomerado nacional: a Brasil Par, empresa do grupo Moreira Salles.

Os principais impactos da entrada das operadoras internacionais no País foram a diversificação dos serviços de hospedagem oferecidos pelos empreendimentos que atuavam nos segmento de luxo; e o aumento da profissionalização no setor, com o emprego da mão-de-obra especializada e qualificada. As cadeias também contribuíram com o incremento do turismo internacional com destino ao Brasil.

Começaram a se expandir também, as cadeias de hotéis de capitais nacionais, já que os mecanismos de incentivo à expansão da hotelaria que trouxeram para cá as grandes cadeias mundiais, cedo foram descobertos pelos empresários locais, o que provocou uma "corrida" à construção de hotéis.

Solidificaram-se assim, tradicionais grupos hoteleiros nacionais, como a Hotéis Reunidos S/A – HORSA (de José Tjurs) e a cadeia de Hotéis Othon S/A, bem como surgem no mercado novas cadeias, como a Rede Eldorado de Hotéis. Deve-se destacar, ainda,a cadeia Tropical, que representa a expansão vertical da Varig, na direção hoteleira.

No Guarujá, o Casa Grande Hotel era inaugurado em 1972 e, em Recife, surgia o Miramar, do Grupo Monte. Deste ano, até 1979, depois do Leme Palace e do Savoy, a rede Othon entrou em ritmo de rápido crescimento inaugurado, em oito anos, mais seis hotéis na Bahia, Rio de Janeiro, Belo horizonte, Fortaleza e Recife.

Em 1973, nasciam o Sol Ipanema, o Tropical Hotel de Santarém e o São Paulo Center Hotel. Ainda em São Paulo, na Avenida São Luís, surgia o Eldorado Boulevard, o primeiro da Rede Eldorado e único hotel existente naquele tradicional "boulevard". A rede, subsidiária do Grupo Arão Sahm, tradicionalmente conhecido no mercado imobiliário desde 1953, projetou, construiu e elaborou as instalações, decorou e mobiliou seus próprios hotéis, que vieram depois do boulevard. O Eldorado Morada do Sol, em Araraquara e o Village Eldorado Atibaia, considerado o "paraíso do lazer", foram inaugurados em 1977 e, logo no ano seguinte, o Eldorado Higienópolis e o Eldorado São José dos Campos abriam suas portas.

O Salvador Praia Hotel foi inaugurado em 1974 e, nos anos seguintes, vários outros hotéis vieram aumentar o parque hoteleiro nacional, como o Everest Rio, o Vila Velha, Hotel do farol e Praia Mar em Salvador e o Center Hotel também no Rio de Janeiro, todos inaugurados em 75. Em 1976, o Hotel das Américas, em Brasília, viria

fazer parte dos novos estabelecimentos de boa categoria, posteriormente inaugurados, como o Aracoara, o Eron, o Bristol, o Carlton e outros mais recentes. No mesmo ano (1976), surgia o Tropical Manaus e o Caesar Park de São Paulo. O Brasilton São Paulo surgiria em 77, ao lado do Hores Belgrano, o Hores Maipú e o Novotel Morumbi.

No interior de São Paulo, a rede Holiday Inn, já com cerca de 1.700 hotéis em 52 países do mundo, passava a integrar o parque hoteleiro nacional com duas unidades. Posteriormente implantava mais três, sob o regime de franchise. Primeiro foram as unidades de Riberão preto e Marília e, depois, Santos, Campinas e São Bernado do Campo. Em 1978, surgia o Rio Copa no Rio e, no ano seguinte, o Caesar Park Ipanema. Em 80, o Rio Palace, o praia Ipanema e, na capital paulista, o Brazilian Palace e o monumental Maksoud Plaza.

Ainda em São Paulo, em 81, o Guarujá Inn, o Nikkey Palace e, no Rio, o Copacabana Praia. Em Porto Alegre, o Center Park e, em Curitiba, o Slaviero Palace. Em 85, o conglomerado Real inaugura o Hotel Transamérica, com um bem equipado "health center", visando atender a um público de negócios e lazer. Primeiro hotel cinco estrelas a localizar-se na região sul de São Paulo, tem posição estratégica em relação ao centro Empresarial e a todos os escritórios de grupos nacionais e internacionais que para lá se deslocaram (DIAS, 1990).

5. Cadeias de Hotéis x Hotéis Independentes

Uma maneira de classificar a indústria hoteleira é verificando a sua composição em dois segmentos básicos: independentes e cadeias. O termo independente se refere a um proprietário que possui um ou mais estabelecimentos, mas não há uma ligação de cadeias entre eles. Os hotéis independentes, em geral, são administrados pelos próprios proprietários. Por outro lado, uma cadeia diz respeito às propriedades que são filiadas às outras. Os hotéis vinculados a cadeias costumam ser administrados por empresas especializadas (operadoras), através de contratos de gestão ou de arrendamento. Assim, essas cadeias tanto podem pertencer a uma empresa familiar, ou ser operações de franquia, ou ainda, podem ser operadas por uma empresa que tem contrato de administração (LATTIN, 1995).

O principal fator diferencial dos hotéis independentes no mercado será a variação que puderem apresentar na escala de facilidades e serviços. A escala de operação, num hotel desse tipo, tem duas implicações principais no que se refere aos aspectos organizacionais e de pessoal: a departamentalização é limitada e, normalmente, a supervisão é efetuada sem nenhum ou com apenas um nível hierárquico. Entretanto, esse não é, necessariamente, um defeito, podendo ser, inclusive, fator de aproximação dos funcionários, que conseguem levar adiante a empresa mais do que o fariam se estivessem numa grande cadeia.

As operadoras hoteleiras são prestadoras de serviços especializadas na administração de cadeias de hotéis. Utilizam-se tradicionalmente de franquias e de contratos de gerenciamento como forma de expansão de suas redes. Também podem atuar no setor como proprietárias, agentes financiadores e na elaboração dos projetos.

As operadoras oferecem, em geral, tecnologia para gestão (know-how) e formação de mão-de-obra; padrões básicos de qualidade dos serviços; e uma identidade corporativa entre os empreendimentos associados. Assim, os hotéis pertencentes às cadeias normalmente se caracterizam por manter, dentro da categoria à qual pertencem, uma qualidade de alojamento e serviço mais uniforme, devendo estar dentro dos parâmetros estabelecidos pela corporação (DIAS, 1990).

Algumas operadoras oferecem também sistemas de reserva próprios; programas de fidelidade; acordos com fornecedores e grandes clientes, como as empresas aéreas, entre outras facilidades. Por essa razão, as redes costumam obter taxas de ocupação mais elevadas e regulares que os hotéis independentes.

Atualmente, as cadeias dominam a indústria hoteleira, chegando a possuir ou operar centenas de propriedades no mundo.

Ranking das Principais Redes Hoteleiras Nacionais e Internacionais no Brasil – Jan. 1999 (Em Unidades Hoteleiras)

Redes Hoteleiras	Classificação
Accor	1ª
Othon	2ª
Best Western	3ª
Transamérica	4ª
Tropical	5ª
Meliá	6ª
Hilton	7ª
Sheraton (Starwood)	8ª

Fontes: Horwath Consulting e BNDES

A expansão das cadeias foi possibilitada pelas inúmeras vantagens que suas operações trazem, tais como:

- Aquisição: comprar em grandes quantidades reduz os custos.
- Recursos Humanos: as cadeias podem contratar especialistas para cada área de operação do hotel, já que conseguem distribuir as despesas entre as suas propriedades, sendo que os independentes dificilmente conseguem pagar por isso.
- Promoção: as campanhas de propaganda nacionais em revistas, jornais, rádios e televisão custam muito para os hotéis independentes. No entanto, as cadeias dividem os custos de propaganda entre as outras filiais e assim,

cada uma recebe os benefícios de uma promoção ampla e uma pequena porção da despesa total. Um nome de marca reconhecido freqüentemente atrai hóspedes mais rapidamente.

- Financiamento: grupos conseguem levantar capital mais facilmente que individualmente e, portanto, as cadeias podem levantar investimentos para a realização de melhoramentos ou expansões com mais eficiência.
- Contabilidade e Pesquisa e Desenvolvimento centralizados: os funcionários nessas áreas podem trabalhar para todos os hotéis de uma cadeia a um custo por unidade mais baixo que em operações independentes.

Embora a primeira cadeia de hotel no mundo tenha sido criada por César Ritz, o crescimento e desenvolvimento das cadeias são freqüentemente associados com a indústria hoteleira americana (LATTIN 1995).

A escola americana de hotelaria teve como ponto forte a preocupação com os equipamentos, os aspectos funcionais do serviço e, mais recentemente, com os aspectos de administração (técnicas de gestão adaptadas aos conceitos da administração moderna). Enquanto que a hotelaria tradicional européia preocupa-se, especialmente, com as técnicas profissionais (de cozinha, serviço, recepção), primando pelo atendimento pessoal ao hóspede (DIAS 1990)[6].

Na Europa, a predominância é de hotéis adquiridos e operados independentemente. Existem grandes cadeias de hotéis em alguns países, que normalmente têm operações em outros dois ou mais países. A França possui a cadeia de hotéis que têm mais filiações, o maior número de cadeias e o maior número de hotéis filiados em outros países europeus. A indústria hoteleira francesa é dominada pela Accor, com cerca de 40% de todos os hotéis filiados na França. Ainda assim, considerando todos os hotéis de cadeias na França, há somente 20% da indústria. Na Inglaterra esse número cai para 15% e na Alemanha, cerca de 10% da indústria hoteleira é composta por cadeias e suas filiações.

[6] Em relação a esse assunto, o próprio Cesár Ritz afirmava que: "O aspecto mais deplorável da hotelaria americana era o serviço nos apartamentos e o Ritz deveria se esforçar para obter, nesse setor, um nível tão perfeito quanto possível, dia e noite, sem interrupção. Nos serviços puramente funcionais, por outro lado, os americanos não apreciam as concepções *demodées* da velha Europa. Por essa razão, devemos nos dedicar resolutamente à modernização das *salles de bains*.

A participação das operadoras na hotelaria brasileira vem crescendo desde 1990, com a profissionalização dos hotéis no País. Esse processo vem sendo impulsionado pelo aumento da concorrência, provocado pela entrada de grupos estrangeiros no setor. Destacam-se também o aumento do fluxo de turistas internacionais no País e a participação de investidores institucionais no setor.

Devido à grande força competitiva das cadeias, a administração dos hotéis independentes enfrenta diversos desafios. No entanto, há algumas vantagens que compensam as despesas e o tempo gastos para o esforço competitivo. Por exemplo, os empresários que administram os hotéis independentes normalmente conseguem alcançar os seus objetivos com mais rapidez e facilidade que os gerentes das cadeias. Isso acontece pelo fato de que são os próprios empresários que tomam as decisões e assim não têm que esperar pela aprovação dos gerentes superiores ou até mesmo dos diretores.

A comunidade dos pequenos hotéis tem que lidar com a eficiência das operações das cadeias e também com a competição da indústria do motel, que já conquistou um amplo espaço na área de hospedagem. Para isso, a sua sobrevivência depende da habilidade de se ajustar às novas situações. Houve a tentativa, por exemplo, de aumentar a receita com as bebidas e comida e diminuir a receita com os quartos. Essa estratégia funcionou em algumas situações, apesar de algumas propriedades independentes terem fechado.

Os maiores hotéis independentes de primeira classe enfrentam as cadeias através da sua reputação por serviços de alta qualidade e, assim, procuram meios para obter certas vantagens sobre as operações de cadeia sem sacrificar a sua autonomia. Para exemplificar essa atitude, diversos hotéis independentes famosos juntaram seus recursos para serviços de propaganda, promoção e reserva[7]. Com isso, trabalhando em grupo os hotéis alcançaram a eficiência das operações de cadeia nessas três

[7] Para prestar serviços às operadoras independentes, surgiram um grande número de organizações chamadas de "referral assotiations" nos EUA. Elas são sem fins lucrativos e pertencem aos seus membros, além de serem controladas pelos mesmos. Através dessas organizações, a operadora independente pode conseguir benefícios de promoção de vendas parecidos com aqueles que as operadoras em cadeia possuem, sem colocar em risco o seu controle individual sobre o negócio. Além disso, pertencer a uma "referral organization" conhecida possibilita que um hotel independente tenha uma marca, uma imagem que pode contribuir para os esforços de marketing.

áreas. Deve-se ressaltar que houve um cuidado para deixar claro que eles não eram uma cadeia.

Atualmente, há uma ampla gama de associações de marketing designadas a promover os hotéis de uma forma tanto regional como global. Tanto os hotéis independentes como as cadeias nacionais se juntam nesses grupos de marketing para expandir o alcance do seu nome ou do seu nicho. Essas organizações são geralmente classificadas como cadeias/associações voluntárias.

As maiores Associações Voluntárias do mundo

Associação Voluntária	Sede
1. Utell International	**Inglaterra**
2. Supranational Hotels	**Inglaterra**
3. Logis de France	**França**
4. Leading Hotels of the World	**EUA**
5. Golden Tulip Worldwide	**Holanda**
6. SRS Hotels Steigenberger	**Alemanha**
7. JAL World Hotels	**Japão**
8. Flag International Ltd.	**Austrália**
9. Minotels Europe	**Suíça**
10. Robert F. Warner, Inc.	**EUA**

Fonte: *Hotels*, Julho/ 1992, pp. 88-89

A Utell International, com sede em Londres, tem por volta de 6.500 hotéis de 137 países como membros, e inclui tanto cadeias como independentes. Essa organização tem 37 escritórios de reserva e interage com 75 grandes linhas aéreas.

Supranacional Hotels tem 474 membros em 51 países, e muitos deles fazem parte de cadeias. Os membros da associação Logis de France são somente hotéis de uma, duas ou três estrelas da França. Leading Hotels tem membros de hotéis cinco estrelas em 60 países (LATTIN 1995).

Em março de 1999, foi anunciada em São Paulo (SP) a criação da Group Business Hotels (GBH), uma associação de hotéis independentes voltada para viagens de negócios e formada pelo Palace Hotel (RJ), Kubitschek (DF), Plaza São Rafael (PR), Paulista Wall Street (SP), Altareggia Plaza Hotel (PR),

Coral Plaza (SC) e Merit Plaza (MG): 7 estabelecimentos e 1,5 mil apartamentos.

Assim, à medida que a competição global for aumentando, a tendência é de que as associações voluntárias continuem crescendo.

6. Organização e classificação

Nessa etapa do trabalho, pretende-se analisar como são as segmentações de mercado da Europa, dos EUA e do Brasil. A partir disso, apesar de não haver uma concordância universal quanto aos critérios de classificação indústria hoteleira[8], dificultando uma análise comparativa, objetiva-se o melhor entendimento da estrutura desse setor de cada país/região particular.

6.1 Hotelaria Européia: Segmentos de Mercado e Tipos de Hotéis

Em alguns aspectos a segmentação de mercado na Europa seguiu o mesmo caminho dos EUA, no entanto pode-se perceber características particulares em relação à segmentação.

Alguns hotéis são destinados para específicos segmentos de hóspedes, o que é muito comum na Europa. Hotéis de nacionalidades são organizados para servir visitantes de determinada nacionalidade. Outro grupo de turistas predominante é aquele que venera o sol - habitantes dos países nórdicos que preferem passar as férias perto do Mediterrâneo para prolongar o curto verão que possuem. Fãs de esportes são outro grande segmento que os hotéis são designados para servir. Eventos culturais, festivais, exposições e visitas a lugares históricos são realizados para atender àqueles turistas que valorizam o aspecto cultural da viagem. Alguns hotéis têm os seus negócios concentrados principalmente no verão, com visitantes da Ásia, EUA e América Latina. Há ainda aqueles viajantes com raízes européias que retornam aos seus países de origem a passeio. Embora nem todos esses grupos têm hotéis especificamente

[8] De acordo com Medlik, apenas há consideração, um tanto óbvia, de que, com relação a capacidade em leitos ou apartamentos, normalmente aplica-se o termo pequeno hotel àquele que possua uma pequena quantidade de leitos, o grande hotel será aquele com muitas centenas de apartamentos ou leitos e o hotel de tamanho médio estará entre esses dois.

designados para eles, cada um representa um segmento relevante de viajantes na Europa.

A classificação européia de hotéis mais utilizada inclui:

- Hotéis Deluxe
- Hotéis quatro estrelas de negócio
- Hotéis econômicos de negócio
- Resorts de montanhas, lagos, mar e spa
- Hotéis de aeroporto
- Hospedaria de campo
- Hotéis para operadoras de viagens turísticas

Muitos hotéis oferecem uma combinação dessas características.
Alguns tipos que são únicos na Europa incluem:

- "Relais et Châteaux", uma associação de pequenas propriedades de hospedaria operadas de forma independente, que oferece aos seus hóspedes conforto, tranqüilidade, alimentação para paladares mais refinados e cortesia. A associação possui como membros 360 hotéis em 35 países da Europa.
- "Relais du Silence", uma associação fundada em 1968 por um grupo de hoteleiros franceses. As propriedades de seus membros são destinadas àquelas pessoas que procuram por um lugar calmo, com natureza ao redor para trazer tranqüilidade, conforto, autenticidade, presença do proprietário, hospitalidade e gastronomia.
- "Palace Hotels", os quais são hotéis históricos, de construções majestosas e características peculiares. A maioria foi fundada por volta do final do século XIX ou começo do século XX, e por isso têm vantagens únicas em relação ao marketing nesse setor hoteleiro. Muitos desses hotéis ainda continuam independentes da afiliação de cadeias. Pode-se citar como hotéis palácio mais tradicionais as seguintes propriedades: Hotel Frankfurt Hof (Frankfurt), Hotel Ritz

(Paris), Palace Hotel (St. Moritz), Hotel Imperial (Vienna) e Grand Hotel (Roma).

- Pensões, que são estabelecimentos projetados para estadias de longa duração. Em alguns aspectos, como as operações de quarto e de café- da- manhã, esse tipo de hospedagem tem como referência o padrão norte-americano. Algumas dessas propriedades são sazonais e funcionam como extensões para a alta temporada, quando os quartos da hotelaria tradicional estão todos ocupados. Por exemplo, os fazendeiros dos Alpes, para incrementarem as suas rendas, geralmente transformam as suas casas em pensões para a temporada de inverno (LATTIN 1995).

6.2 A Organização dos Hotéis Europeus

Os tradicionais hotéis europeus do início do século XX eram propriedades administradas por um indivíduo ou uma família. Alguns funcionários abaixo dos proprietários gerentes possuíam amplos poderes em determinadas áreas do estabelecimento, tais como:

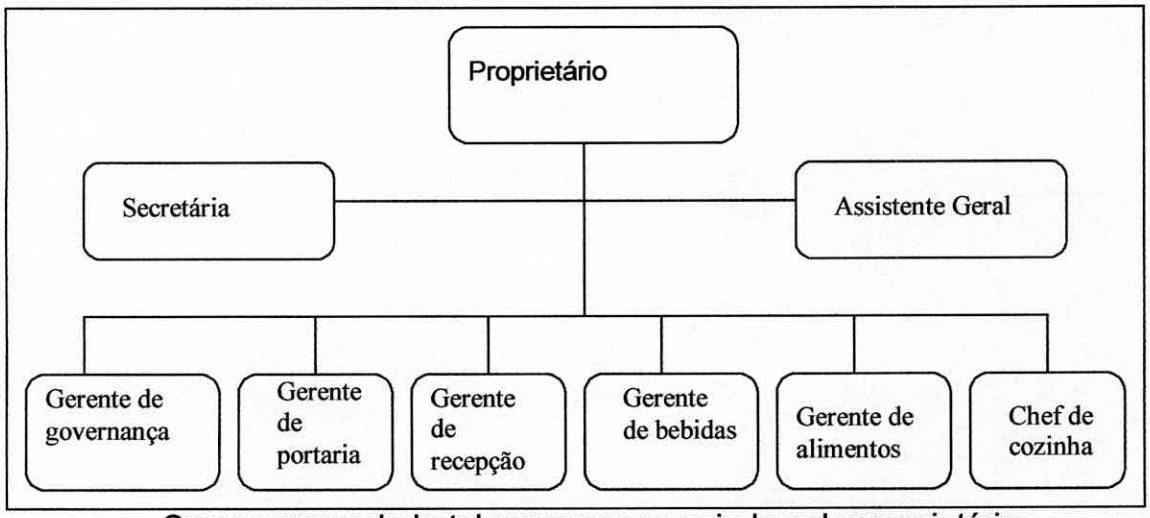
- o chefe de recepção, que tinha responsabilidades similares às do gerente front office
- o "maître d'hotel", que tinha as suas funções parecidas com as do diretor de alimentos e bebidas. Porém, não havia autoridade sobre o chefe de cozinha
- o chefe de cozinha, que tinha total autoridade na cozinha

Esses funcionários estavam presentes em período integral no hotel e eram conhecidos por cada hóspede, já que prestavam atenção especial e tratamento personalizado a cada um.

Se o hotel era propriedade de uma família, a esposa ficava tradicionalmente responsável pela arrumação, pelos depósitos e pela conservação do estabelecimento. Usualmente tinha o título de governanta geral.

Nos casos em que o gerente era solteiro, os serviços de um "aide du patron" (ajudante do patrão) eram requeridos. Normalmente, esse funcionário era recém formado em uma escola de hotelaria, mas não tinha nenhuma experiência prática. A remuneração desse emprego não era alta, no entanto, oferecia excelentes oportunidades de adquirir determinadas habilidades e até de se tornar gerente.

O organograma a seguir mostra como uma típica organização de um hotel europeu estaria estruturada (LATTIN 1995).



Organograma de hotel europeu gerenciado pelo proprietário

6.3 Classificação Americana de Hotéis

A diversidade da indústria hoteleira dificulta a classificação de muitos hotéis, os quais não se encaixam em só uma determinada categoria. A classificação americana a seguir teve como base a localização, o preço, o nível do serviço e as comodidades.

- Hotéis Comerciais

Esse tipo de estabelecimento, o maior grupo entre as propriedades de hospedagem, tem como nicho os executivos. Normalmente são localizados no centro da cidade ou em áreas comercias. O serviço pode incluir desde entrega gratuita de jornais até café- da- manhã com terminais de computadores nos salões de palestra. Embora esse categoria de hotel tenha como a maioria de seus hóspedes executivos, há também diversos turistas, grupos de turismo e pequenos grupos que se reúnem para a realização de conferências.

- Hotéis de Aeroporto

Localizados perto de aeroportos, esses hotéis surgem devido a conveniência para os viajantes. Esse tipo de estabelecimento pode oferecer qualquer nível de serviço ou combinação de acomodações. As suas instalações dão suporte às reuniões dos grupos de hóspedes e outra facilidade que essa categoria costuma oferecer é o transporte dos hóspedes entre o hotel e o aeroporto, que tanto pode ser feito através de limusines como de vans.

- Centro de Conferências

Diversos hotéis propiciam um espaço para reuniões, no entanto, uma centro de conferência é designado especificamente para acomodar grupos do encontro e oferecer todos os serviços e equipamentos necessários que tornem a reunião bem sucedida.

- Estabelecimentos Econômicos

Muitas vezes são chamados de estabelecimentos com serviço limitado e têm como clientes os viajantes com orçamento restrito. São oferecidos quartos com preços baixos que atendem somente as necessidades mais básicas dos hóspedes. O serviço de alimentação pode não ser

(hotel, hotel histórico, hotel de lazer e pousada), com características próprias, assim classificados:

- "Hotel: meio de hospedagem do tipo convencional e mais comum, normalmente localizado em perímetro urbano e destinado a atender turistas, tanto em viagens de lazer quanto em viagens de negócios.
- Hotel Histórico: meio de hospedagem instalado, total ou parcialmente, em edificação de valor histórico ou de significado regional ou local reconhecido pelo poder público e que, em razão disto, está normalmente sujeito a restrições de natureza arquitetônica e construtiva.
- Hotel de Lazer: meio de hospedagem normalmente localizado fora dos centros urbanos, com áreas não edificadas amplas e com aspectos arquitetônicos e construtivos, instalações, equipamentos e serviços especificamente destinados à recreação e ao entretenimento, que o tornam prioritariamente destinado ao turista em viagem de lazer.
- Pousada: meio de hospedagem de aspectos arquitetônicos e construtivos, instalações, equipamentos e serviços mais simplificados, normalmente limitados, apenas, ao necessário à hospedagem do turista para aproveitamento do atrativo turístico junto ao qual o estabelecimento se situa" (CASTELLI, 1999).

Categorias de Meios de Hospedagem de Turismo

Categoria	Símbolo	Tipos de Meios de Hospedagem (a que se aplicam as categorias)			
Luxo superior	★★★★★	H	HL	HH	
Luxo	★★★★	H	HK	HH	
Standard Superior	★★★	H	HL	HH	P
Standard	★★	H	HL	HH	P
Simples	★	H	HL	HH	P

Tipos de meios de hospedagem de turismo e as características predominantes que os distinguem

Tipo	Localização	Natureza da Edificação	Clientela Preferencial	Infra-estrutura
Hotel H	Preferencialmente urbana	Normalmente edificação com vário pavimentos	Mista, com executivos e turistas, predominando ora uns, ora outros	Hospedagem e dependendo da categoria, alguma infra-estrutura para lazer e negócios
Hotel Histórico HH	Em prédios, locais ou cidades históricos (no meio urbano ou rural)	Prédio de significado histórico ou valor regional reconhecido	Mista, com executivos e turistas, e com predominância variável, de uns ou outros	Normalmente restrita à hospedagem
Hotel de Lazer HL	Áreas rurais ou local turístico fora do centro urbano	Normalmente partido arquitetônico horizontal	Turistas em viagens de recreação e lazer	Áreas, instalações, equipamentos e serviços próprios, para lazer do hóspede
Pousada P	Locais turísticos, normalmente fora do centro urbano	Predominantemente construído em partido arquitetônico horizontal	Turistas em viagens de recreação e lazer	Restrita à hospedagem

Fonte: Administração Hoteleira / Geraldo Castelli. EDUCS, 1999.

A organização dos hotéis no Brasil, de uma maneira geral, segue a americana, descrita anteriormente. Ou seja, a estrutura organizacional compreende os processos: comercial, hospedagem, alimentos e bebidas, e administrativo, sendo que este pode englobar as áreas de controladoria, segurança, recursos humanos e manutenção.

7. A Predominância da Administração Direta no Brasil

A maior parte das hospedagens no País é administrada de forma direta pelos proprietários, pois elas se caracterizam como empreendimentos de pequeno e médio portes, voltados para as viagens domésticas.

Segundo pesquisa Fade-Embratur, em 1996, 90% dos estabelecimentos eram administrados de forma direta pelos proprietários e 10%, por operadoras especializadas ou profissionais. Na região Sul, 95% dos estabelecimentos eram administrados de forma direta; no Nordeste, 91%; no Sudeste, 88%; no Norte 86%; e no Centro-Oeste, 77%.

A atuação das operadoras especializadas ou o emprego de administração profissional ocorrem principalmente nos segmentos intermediários e de luxo do mercado, cujo tamanho médio dos empreendimentos e a complexidade das atividades de gerenciamento costumam ser maiores que nos estabelecimentos mais simples.

Outros fatores importantes são o próprio perfil dos estabelecimentos e as características do mercado que são exploradas pelo estabelecimento. No segmento dos flats, por exemplo, que, no Brasil, também explora a hospedagem de curta duração, a administração profissional e as operadoras eram empregadas por 47% dos estabelecimentos, ficando com a administração direta 53% dos empreendimentos.

A pesquisa Fade-Embratur mostra que em 1995 a administração direta era utilizada por 94% dos hotéis de uma e duas estrelas; por 91% dos três estrelas; por 76% dos quatro estrelas; e por 85% dos cinco estrelas.

Assim, a administração profissional ou através de operadoras era utilizada por 6% dos hotéis de uma estrela e duas estrelas; por 9% dos hotéis de três estrelas; 24% dos quatro estrelas; e 15% dos cinco estrelas.

As cadeias hoteleiras atuam geralmente com empreendimentos de médio e grande portes, com o objetivo de gerar ganhos de escala e compensar os elevados custos operacionais fixos associados à atividade. Com isso, sua

participação na oferta de meios de hospedagem costuma ser maior que a participação no parque hoteleiro.

Ainda segundo a pesquisa Fade-Embratur, em 1995 as cadeias administravam 5% dos estabelecimentos no País, mas contavam com uma partiticipação de 19% da oferta de meios de hospedagem. Na região Sul, as cadeias respondiam por 27% dos meios de hospedagem; na região Sudeste, por 20%; na região Centro-Oeste, por 15%, e na região Nordeste, por 14%.

Nos hotéis de quatro e cinco estrelas, as cadeias hoteleiras eram responsáveis, em média, por 44 e 40% dos apartamentos disponíveis, respectivamente. No segmento de três estrelas, as cadeias respondiam por 23% da oferta, e nos segmentos de duas e uma estrela, por 7%.

A expectativa de desenvolvimento do turismo e o aumento das viagens de negócio, desde a implantação do Plano Real, em 1994, vêm estimulando os investimentos das redes hoteleiras em empreendimentos econômico, representados principalmente pelos hotéis de três estrelas. Por essa razão, é possível que a participação das cadeias nesse segmento tenha crescido desde 1995.

8. A Hotelaria em São Paulo

O Estado de São Paulo é o principal parque hoteleiro do País, com 40 mil leitos disponíveis em hotéis intermediários e de luxo, segundo levantamento feito em agosto de 1998, pela consultoria Horwath Soteconti. O índice médio de ocupação desses estabelecimentos foi de 60% em 1997.

O perfil da demanda no estado é bastante diversificado. Na capital e nas grandes cidades do interior, a demanda é gerada por viagens de negócios. Essas cidades também são importantes centros emissores de turistas locais (para outras cidades do interior e litoral).

Entre dezembro de 1997 e 2002, estão previstas inaugurações de 38 novos empreendimentos hoteleiros e flats em São Paulo, o que significa uma ampliação de 50% na oferta de leitos. As principais incorporadoras envolvidas nesses projetos são Cyrela, Inpar e Setin; e as principais operadoras, Accor, Caesar Tower, Sol Meliá e Transamérica.

8.1 Capital

A cidade de São Paulo é o principal centro econômico e financeiro do País e as viagens de negócios correspondem tradicionalmente ao mais importante segmento da demanda por hospedagem. Por conta disso, a ocupação dos estabelecimentos está concentrada nos dias de semana, especialmente entre segunda e quinta-feira.

Desde o final da década de 80, o desenvolvimento do parque hoteleiro da cidade tem sido impulsionado pela mudança de seu perfil econômico, com o deslocamento das indústrias para o interior e outros estados e o desenvolvimento do setor de serviços. Segundo a Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados Estatísticos (Seade), em 1995 São Paulo recebeu 79,53 mil novos negócios na área de serviços e 37,48 mil na área industrial.

Além da mudança do perfil econômico da cidade, o incremento das viagens de negócio e, principalmente, para eventos domésticos e internacionais a partir de 1994

estimulou os investimentos em novos empreendimentos, sobretudo no segmento de hotéis de luxo e flats.

Segundo a São Paulo Convention & Visitors Bureau, em 1998, 94% dos turistas da cidade estavam em viagem de negócios, entre os quais 50% eram participantes de eventos. Estima-se que os participantes e as pessoas que trabalham na organização e produção dos eventos sejam responsáveis pela metade da ocupação dos hotéis e flats de São Paulo.

Outra característica do parque hoteleiro da cidade é o preço da diária dos estabelecimentos de luxo, considerado um dos mais caros do mundo. Em 1998, o preço médio da diária dos hotéis da cidade era de US$300, valor superior às diárias médias dos hotéis de luxo dos principais centros financeiros do mundo (Nova Iorque, Paris e Londres).

A capital paulista se transformou no mais promissor mercado para a hotelaria no Brasil e em toda a América Latina. Isso é uma excelente notícia tanto para construtores, incorporadores, investidores imobiliários e grandes redes de hotéis, como para uma infinidade de fornecedores, e prestadores de serviços que orbitam em torno de qualquer hotel, reunindo desde fabricantes de colchões e atacadistas de alimentos a lavanderias, concessionárias de estacionamento, floristas, motoristas de táxi e cabeleireiros.

As 20 maiores redes de hotéis e flats da grande São Paulo, hoje, e como ficarão em 2004

Redes	País de origem	Número de hotéis	Número de quartos	Novos hotéis projetados	Novos quartos	Hotéis em 2004	Quartos em 2004	Fatia do mercado/2001 (em %)	Fatia do mercado/2004 (em %)
1. Accor	França	40	4758	22	4203	62	8961	38	26
2. Sol Meliá	Espanha	5	892	21	4288	26	5180	7	15
3. Choice Atlantica	EUA	2	225	20	4080	22	4305	2	13
4. Transamé	Brasil	12	1462	12	2303	24	3765	12	11

rica									
5. Blue Tree1	Brasil	4	690	6	1962	10	2652	6	7
6. Marriot	EUA	2	774	4	1174	6	1948	7	5
7. Posadas	México	1	168	4	1363	5	1531	1	4
8. Hyatt	EUA	-	-	1	1470	1	1470	-	1
9. Residenc e	Brasil	13	1047	1	-	14	1047	8	3
10. Estanplaz a	Brasil	2	250	5	782	7	1032	2	3
11. Hilton	EUA	1	380	1	506	2	886	3	3
12. Bass	EUA	2	417	1	356	3	773	3	2
13. Tropical	Brasil	1	261	1	252	2	513	2	2
14. Eldorado	Brasil	2	313	-	-	2	313	3	1
15. Kempinski	Alemanh a	-	-	1	275	1	275	-	1
16. Sheraton	EUA	1	244	-	-	1	244	2	1
17. Othon	Brasil	1	224	-	-	1	224	2	1
18. Vila Rica	Brasil	2	157	-	-	2	157	1	-
19. Four Seasons	EUA	-	-	1	124	1	124	-	-
20. Hotéis Bourbon	Brasil	1	124	-	-	1	124	1	-

Fonte: Soteconti/Horwath Consulting

Hotéis de Luxo

Os hotéis de luxo de São Paulo são voltados principalmente para os executivos em viagens de negócios. Por essa razão, a maior parte desses estabelecimentos

situava-se próximo à região da avenida Paulista, principal centro econômico e financeiro da cidade.

Entre 1997 e 1998, foram inaugurados quatro novos estabelecimentos de luxo na capital, em razão principalmente do crescimento das viagens de negócios a partir de 1994 e da expansão das operadoras internacionais no País.

Os novos empreendimentos são Inter-continental, Meliá, Sofitel (Accor) e Renaissance (Marriot). Entre os hotéis de luxo já estabelecidos na cidade destacam-se o Crowne Plaza, Maksoud Plaza, Sheraton Mofarrej, L´Hotel, Caesar Park e Transamérica.

O maior hotel de luxo da cidade é o Renaissance de São Paulo, com 452 quartos. Os mais tradicionais são Maksoud, Transamérica e Caesar Park. O Hilton, situado na Avenida Ipiranga, é considerado um dos primeiros hotéis de luxo da cidade.

Os futuros hotéis cinco estrelas de São Paulo

Operadora	Hotel	Apartamento	Localização	Abertura
Marriott	Marriott	**554**	Berrini	**2003**
Marriott	Ritz-Carlton*	**200**	Higienópolis	**2004**
Hilton	Hilton	**506**	Berrini	**2002**
Hyatt	Grand Hyatt	**470**	Berrini	**2002**
Four Seasons	Tangará	**124**	Parque Burle Marx	**2002**
Kempinski	Kempinski	**275**	Faria Lima	**2003**
Posadas	Caesar Park	**200**	Guarulhos	**2001**
Posadas	Caesar Park	**180**	Vila Olímpia	**2004**
Independente	Unique	**100**	Brigadeiro Luís Antonio	**2002**
Independente	Fasano	**50**	Jardins	**2003**

*Projeto ainda em estudo

Fonte: Revista Exame São Paulo, parte integrante da edição 736, ano 2000.

Hotéis intermediários e econômicos

Os investimentos em hotéis intermediários e econômicos em São Paulo estão relacionados a perspectivas de expansão dos eventos na capital, com a inauguração e a expansão dos centros de convenções.

A maior parte dos investimentos voltados para o segmento da demanda está sendo realizada nas zonas Norte e Leste de São Paulo e na região de Guarulhos, em locais próximos aos centros de convenções.

Hotéis de trânsito

Os investimentos em hotéis na região de Guarulhos (SP) procuram atender à demanda gerada pelo aeroporto, que é formada por passageiros em trânsito pela cidade, tripulações dos aviões e executivos que preferem fazer suas reuniões de negócios nas proximidades do terminal.

Servida atualmente apenas pelo Hotel Deville, a região próxima do Aeroporto internacional de Guarulhos é uma das mais procuradas pelos gigantes da hotelaria. O local deverá receber cinco novos empreendimentos, além do Deville, que foi incorporado recentemente à rede Marriot e está sendo reformado. Seu primeiro concorrente, um Caesar Park de cinco estrelas da rede mexicana Posadas, está em fase final de acabamento, abrindo caminho para outros quatro projetos: um Caesar Business de quatro estrelas, também da Posadas, dois hotéis do grupo Accor (um Íbis e um flat da bandeira Parthenon) e um Meliá. Juntos, esses empreendimentos elevarão para cerca de 1500 o total de vagas junto ao aeroporto mais movimentado do país.

Os investidores acreditam que haverá demanda para esses hotéis, já que a taxa de ocupação em hotéis próximos aos aeroportos é, em média, 8% maior do que nos centros das cidades, segundo uma pesquisa realizada. Mas o atrativo principal é a perspectiva da construção entre as rodovias Ayrton Senna e Dutra, do Centro de

Exposições, Feiras e Convenções de Guarulhos, com uma área seis vezes maior que o Anhembi[9].

Em agosto de 1998, a região próxima ao aeroporto de Guarulhos dispunha de 518 leitos. O principal hotel da região era o Deville, com 420 leitos e um índice médio de ocupação anual de 88% em 1997, 28 pontos percentuais acima da média registrada pelos hotéis de São Paulo.

Com a construção de sete novos hotéis na região, até o final de 2002 a oferta de leitos próximos ao aeroporto deverá cresce para 2,27 mil, um aumento de 339%. Esses investimentos estão relacionados às expectativas de crescimento da demanda por meios de hospedagem, que deve ser ocasionado pelo aumento das atividades no aeroporto de Guarulhos.

No início de 1999, foram iniciadas obras para a construção do terceiro terminal de passageiros em Guarulhos, que ampliou a capacidade do aeroporto de 15 milhões para 27 milhões de embarques e desembarques ao ano. Em 1997, Guarulhos realizou 12 milhões de embarques e desembarques.

Entre os novos empreendimentos, destaca-se o hotel padrão cinco estrelas que está sendo construído pela Inpar em área da Infraero, dentro do próprio aeroporto. O hotel contará com 388 apartamentos e será operado pela Choice Hotéis do Brasil.

Na primeira fase do projeto, que deverá ser concluída em junho do ano 2000, estarão disponíveis 188 apartamentos. Os hóspedes poderão utilizar o check-in nas dependências do hotel. A Infraero terá uma participação de 5,2% sobre o faturamento bruto do hotel, conforme foi estabelecido pelo contrato de concessão da aérea.

Outro empreendimento hoteleiro voltado para o aeroporto é o Best Western Pananby Hotel, da Rede Best Western. O hotel, de três estrelas, está sendo construído num terreno de 14 mil metros quadrados às margens da via Dutra e será horizontal. Sua diária será de R$ 80 a R$ 90, incluindo o café da manhã.

Em Guarulhos também deverá ser construído o Mônaco International Hotel, um hotel padrão cinco estrelas que deverá contar com 608 leitos.

[9] O projeto está emperrado há quatro anos devido a um impasse entre o governo estadual e a empresa Dry Port, detentora da concessão do local. Um acordo parece próximo e, segundo o secretário estadual da Ciência, tecnologia e Desenvolvimento, José Aníbal, as obras deverão ser iniciadas antes do final do ano. O governo está em conversações com empresário italianos, portugueses e franceses interessados no projeto.

8.2 Interior

No interior do Estado de São Paulo, os investimentos no setor hoteleiro estão sendo impulsionados pelo crescimento das cidades de médio e grande portes e pelo movimento de desconcentração industrial da cidade de São Paulo.

Outro aspecto importante é a baixa penetração nesses mercados das grandes operadoras, que tradicionalmente atuam no segmento luxo, nos grandes centros econômicos, como as capitais dos estados.

O grande potencial de desenvolvimento de novos empreendimentos hoteleiros é explicado pela escassez de meios de hospedagem com infra-estrutura para viagens de negócios. Por essa razão, a maior parte dos projetos hoteleiros desenvolvidos nessas regiões procura explorar esse segmento de mercado, através de hotéis econômicos e que ofereçam serviços de qualidade e preços competitivos.

Em janeiro de 1999, a maior parte das operadoras que atuam no segmento econômico desenvolvia projetos e buscava parceiros para investir nessas regiões. A Choice, por exemplo, pretendia, em 1998, operar 30 novos hotéis no interior do estado com tarifas entre R$ 80 e R$ 130. O grupo Accor planejava operar 43 hotéis econômicos da marca Ibis que seriam construídos pela Previ, dos quais a maior parte situava-se em São Paulo.

Entre as regiões do interior de São Paulo com grande potencial para o desenvolvimento de novos projetos destaca-se Campinas (SP), que recebeu investimentos de R$ 60 milhões entre 1996 e 1998 para construção e ampliação de hotéis e flats. Entre os principais estão a reforma e ampliação do The Royal Palm Plaza, realizada pelo grupo Arcel S.A. em 1998, e a construção de um hotel Sleep In, da Choice, pela Promom-Cariba.

8.3 Hotéis de maior representatividade em São Paulo

A seguir, serão apresentadas, mostrando como se originaram e quais as suas propriedades, as redes de hotéis (nacionais e internacionais) e os hotéis independentes de maior representatividade na cidade de São Paulo. A intenção é permitir um melhor entendimento de como o setor hoteleiro da cidade está sendo formado.

Principais Cadeias Hoteleiras Nacionais

- Rede Othon

A rede Othon, controlada pela família Bezerra de Mello, atua no segmento hoteleiro no Brasil desde 1943, sendo a operadora hoteleira sua principal empresa. Além disso, exerce atividades nos setores têxtil e agroindustrial. Na década de 70, a rede ampliou sua cadeia de hotéis com empreendimentos de luxo, tornando-se a maior da América Latina no setor. Ao longo das últimas décadas, o grupo se reestruturou e passou a se concentrar, a partir de 1996, unicamente no segmento hoteleiro, desvinculando as outras atividades da empresa, que atualmente agrupa 15 hotéis e quatro pousadas, sendo que a maior concentração de hotéis está localizada na região Sudeste e alguns na Região Nordeste (Fortaleza, Recife, Maceió, Salvador)

- Rede Transamérica de Hotéis

O primeiro hotel da rede – controlada atualmente pelo grupo Real/ABN-Amro Bank –, o Transamérica São Paulo, foi inau-gurado em 1984, na zona sul, e é um dos maiores hotéis da cidade, com 400 unidades habitacionais. Em 1993, foi certificado pelo Bureau

Veritas Quality International com a ISO 9002 e, em 1998, associou-se à agência The Leading Hotels of the World, que representa os mais importantes hotéis em nível internacional. Em 1989, a rede inaugurou o Transamérica Comandatuba, um resort de luxo, também associado à The Leading Hotels of the World, situado no Estado da

Bahia, próximo a Ilhéus, na ilha de Comandatuba, que possui 370 unidades habitacionais.

Em 1998, com o crescimento do turismo de negócios, os executivos representaram cerca de 70% da ocupação do Transamérica São Paulo e os eventos corresponderam aproximadamente a 40% de suas receitas. Ainda em 1998, cerca de 40% da receita da rede, que também opera nove flats, eram provenientes desse hotel. A partir de 1998, a rede passou a operar em regime de arrendamento, sendo o primeiro empreendimento, nessa linha, o Transamérica Morro do Conselho, localizado em Salvador.

- Rede Tropical de Hotéis

A rede, controlada pela Fundação Ruben Berta, compreende muitos empreendimentos no país, localizados nas Regiões: Norte (Manaus); Nordeste (Salvador, João Pessoas); Sul (Foz do Iguaçú) e Sudeste (São Paulo)

- Blue Tree Hotels

A rede é controlada pela Chieko Aoki Management Company, contando, também, em sua estrutura societária, com a participação (20%) da Fundação dos Economiários Federais - FUNCEF. A sua constituição ocorreu em 1998, quando o grupo mexicano Posadas adquiriu os hotéis da rede Caesar Park.

Em 1999, a Blue Tree Hotels passou a operar as seguintes marcas: Blue Tree Park - categoria de hotéis de luxo, Blue Tree Caesar Towers - categoria superior, e Blue Tree Plaza - hotéis da categoria econômica.

Na categoria luxo, destaca-se o Blue Tree Park Cabo de Santo Agostinho, resort (quando de sua abertura, tratou-se do primeiro resort Caesar Park, no Brasil) com 300 apartamentos, situado a cerca de 34 km da cidade de Recife.

Na categoria superior, destacam-se os hotéis Blue Tree Caesar Towers Berrini, com 200 apartamentos, e o Blue Tree Caesar Towers Vila Olímpia, com 64 apartamentos, ambos em São Paulo, além dos localizados em Salvador (133 U.H's), Recife (180 U.H's), Porto Alegre (132 U.H's) e Florianópolis (95 U.H's).

Recentemente, inaugurou-se o Blue Tree Towers Brasília, um novo hotel, da categoria superior, situado em Brasília, comportando 448 unidades habitacionais, sendo que, ainda em 2000, há a previsão de se inaugurar um outro hotel, agora da categoria luxo, o Blue Tree Park Angra dos Reis, no Rio de Janeiro.

A rede encontra-se, presentemente, em uma fase significativa de expansão, com previsão de inaugurações futuras de hotéis, ao longo do período 2000/2002, englobando as 3 categorias em que opera, porém, em sua maioria, da categoria superior, nas cidades de Brasília, Rio de Janeiro, São Paulo, Salvador, Porto Seguro, Florianópolis, Belo Horizonte, Curitiba, Londrina e Porto Alegre. Além disso, prevê-se a inauguração, em 2001, de um flat, em Porto Alegre (RS), com 140 unidades habitacionais, a ser administrado pela rede.

- Rede Plaza de Hotéis

O grupo, controlado pelo Sr. João Ernesto Schimidt, teve o seu primeiro hotel, localizado em Porto Alegre, fundado em 1958. Na déca-da de 70, a empresa expandiu as suas atividades, nas regiões Sul e Sudeste, inaugurando 4 hotéis, 3 em Santa Catarina e 1 em São Paulo.

Em 1994, a rede investiu na remodelagem do hotel de Porto Alegre, além de ter diversificado as suas atividades, passando a atuar com spa e ecoturismo, e, posteriormente, também oferecendo serviços de administração de flats.

- Hotéis Deville Ltda.

A rede, controlada pela família Canet, foi constituída em 1974, a partir da inauguração de seu primeiro hotel, na cidade de Curitiba. A partir de 1985, iniciou um processo de ampliação e remodelação, com o intuito de se tornar mais competitiva.

A rede está concentrada no Estado do Paraná, onde situam-se quatro, dentre os cinco estabelecimentos que possui. O outro hotel, constituído em 1993, está localizado em São Paulo, a cerca de 5 minutos do Aeroporto Internacional de São Paulo, na cidade de Guarulhos, e, no início de 1999, representava mais de 60% da receita total da rede.

O empreendimento de Guarulhos atende a quatro tipos de público-alvo: passageiros, em trânsito, do Aeroporto Internacional de São Paulo, tripulação de companhias aéreas (Air France, Alitália, Delta, Japan Airlines e AeroCancun), eventos, e executivos das empresas instaladas na região de Guarulhos.

O referido hotel possui um tipo diferenciado de diária, a *day-use*, que permite ao hóspede se manter no hotel por apenas oito horas, com preços reduzidos, permitindo, assim, a utilização plena do mesmo quarto, por mais de um hóspede, em um só dia. A grande parcela de hóspedes é formada por turistas de negócios, das diversas partes do mundo.

- Companhia Eldorado de Hotéis

A rede, controlada pela família Sahm, teve o seu primeiro hotel, o Eldorado Boulevard, inaugurado em 1973, no centro da cidade de São Paulo.

A maioria dos hotéis da rede está voltada para o turismo de negócios, e, grande parte deles, localizados na cidade de São Paulo, possuindo também hotéis em São José dos Campos, Araraquara e no Estado de Mato Grosso, na cidade de Cuiabá.

- Rede Plaza Inn

Fundada em 1977, a União de Hotéis e Administração Ltda., voltada para a execução de projetos de consultoria e operação de empreendimentos hoteleiros, constitui-se na empresa que administra a rede Plaza Inn de hotéis. No início de 1999, contava com as marcas Plaza Inn, para hotéis econômicos, Plaza Inn Master, para estabelecimentos intermediários e resorts, e Plaza Inn Executive, para hotéis de negócios.

A rede está expandindo e ampliando suas instalações e empreendimentos. O BNDES concedeu financiamento ao Hotel Plaza Inn Executive Goiânia, para acréscimo de 40 unidades habitacionais, enquanto em Rio Claro (São Paulo) foi iniciada a construção de

um novo hotel de categoria econômica. Os hotéis estão localizados em Uberlândia, Riberão Preto, Goiânia(2), São José do Rio Preto, Campos do Jordão e Caldas Novas.

- Bourbon Hotéis & Resorts

O grupo Bourbon, controlado pela família Vezozzo, teve o seu primeiro hotel construído em Londrina/PR, em 1963. Desde 1995, em função de convênio firmado com a Varig, vem oferecendo benefícios adicionais aos hóspedes também associados ao programa Smiles.

A rede possui, atualmente, quatro estabelecimentos, situados em Foz do Iguaçu, Curitiba, Londrina e dois em São Paulo. O BNDES está financiando um novo empreendimento da rede, um resort no Estado de São Paulo.

- Hotéis Vila Rica S.A.

A rede Vila Rica, controlada pela família Serson, iniciou as suas atividades na década de 60, com os hotéis Samambaia e Vila Rica, ambos em São Paulo.

Possui, atualmente, 6 estabelecimentos.

Principais Cadeias Hoteleiras Internacionais

- Accor

O grupo francês Accor iniciou suas atividades no Brasil em 1976, no setor de ali-mentação, com a Ticket Restaurante, passando, a partir de 1977, a atuar no setor hoteleiro. Até 1998, a NHT Hotelaria e Turismo S.A. era o braço hoteleiro do grupo Accor, tendo, a partir de então, alterada sua razão social para Hotelaria Accor Brasil, controlada pelos grupos Accor/França (50%), Brascan/Canadá (40%) e Espírito Santo/Portugal (10%).

O grupo Accor está presente em 131 países, possuindo cerca de 87 mil empregados. O grupo detém 35 marcas de produtos e serviços no mundo, das quais 17 presentes no mercado brasileiro.

A Accor, maior grupo do setor hoteleiro no mundo, administrava, em 31-12-1999, 3.234 hotéis (354.652 quartos), dos quais 33% próprios, 37% operados em regime de leasing, 13% franqueados, e 17% operados em regime de contrato, considerando-se o número de quartos.

Através da marca Sofitel, a rede está presente, com 135 hotéis, em 43 paises; com a marca Novotel, há 318 hotéis, em 54 países; com a Mercure, mais 562 hotéis, em 31 países; e, com a marca Ibis, opera 502 hotéis, em 27 países.

No Brasil, o grupo é responsável por cerca de 3% da oferta hoteleira, o que lhe assegura a posição de maior operadora hoteleira do país, com 7.506 quartos.

A rede, operando 80 hotéis e flats, em 37 cidades brasileiras, atua, no país, com as marcas Sofitel (4 unidades), que engloba hotéis de luxo em centros de negócios e turismo; Novotel (12 unidades), formada por hotéis com padrão superior; Mercure (2 unidades), comportando hotéis de categoria intermediária, entre luxo e superior; Ibis (8 unidades), englobando hotéis da categoria econômica; e Parthenon (54 unidades), composta por flats desenvolvidos no Brasil.

No 2º semestre de 2000, prevêem-se as seguintes inaugurações: em Costa do Sauípe, litoral norte da Bahia, do Sofitel Suites & Resort Costa do Sauípe, com 198 suítes, e do Sofitel Conventions & Resort Costa do Sauípe, com 405 quartos, ambos com investimentos realizados pela PREVI, além do Mercure Hotel São Paulo Jardins, com 126 quartos.

A rede planeja estar operando, em 2001, 127 unidades, representando 13.626 quartos. Destaque-se a previsão de construção, até 2002, de 43 novos hotéis da marca Ibis, com investimentos da ordem de US$ 300 milhões, a serem realizados conjuntamente com a PREVI.

- Best Western

A Best Western International Inc. é uma associação de hotéis independentes, fundada em 1946. É considerada a maior rede de hotéis independentes do mundo, com cerca de 4 mil estabelecimentos filiados, em 84 países. Os Estados Unidos concentram 60% dos associados, a Europa, 27%, e o restante do mundo, 13%.

A rede Best Western atua no Brasil desde 1990, possuindo 17 estabelecimentos filiados, que oferecem 1.818 quartos.

Dentre os principais projetos da Best Western, no Brasil, destacam-se o Mabu Thermas & Resort, de categoria luxo superior, situado em Foz do Iguaçu, com 208 quartos e centro de convenções para 2.500 pessoas, e o Della Volpe Garden, em São Paulo.

- Sol Meliá

A rede, originalmente denominada Sol, foi constituída em 1956, ocasião em que implantou o seu primeiro hotel, em Palma de Maiorca, na Espanha. Em 1987, o grupo passou a ser denominado Sol Meliá.

O grupo é composto por cerca de 270 hotéis, os quais oferecem 52 mil quartos, distribuídos em 27 países, sendo 73% dos empreendimentos localizados na Europa. Está classificada como a maior operadora hoteleira da Espanha e a segunda da Europa, ocupando, no *ranking* mundial, a 14ª posição.

A rede Sol Meliá detém as seguintes marcas: Grand Meliá, para os empreendimentos super-luxo; Meliá, para os hotéis de luxo e resorts; Meliá Confort, para os segmentos intermediário e econômico; e a Sol Inn, para viagens de lazer e turismo, em padrões econômicos.

Instalou-se no Brasil em 1990, para coordenar a expansão de seus empreendimentos na América Latina, e, no mesmo ano, passou a operar o Meliá Maceió. A Sol Meliá Brasil opera e administra 11 hotéis e flats (oferta de 1.756 quartos), e não possui empreendimentos próprios.

Um dos principais estabelecimentos, no país, é o Grand Meliá São Paulo, que integra o núcleo empresarial World Trade Center e possui 300 quartos. Os demais empreendimentos são os seguintes: Meliá Confort World Trade Center, com 214 quartos; Meliá Confort Itaim, com 142 quartos; Sol Bahia Atlântico, com 164 quartos; Sol Victoria Marina, em Salvador, com 230 quartos; Meliá Maceió, com 204 quartos; Sol BH, com 88 quartos; Sol Inn Bienal (Ibirapuera), com 120 quartos; Sol Inn Pamplona, com 64 quartos; Sol Inn Ribeirão Preto, com 70 quartos; e Sol Jangada Fortaleza, com 160 quartos.

O grupo planeja, a curto prazo (até 2002), implantar mais quatro hotéis Meliá Confort, sendo três na zona sul da cidade de São Paulo (oferta adicional de 684 novos quartos), além de outro na cidade de Fortaleza.

- Hilton

O primeiro hotel da rede Hilton foi adquirido em 1919, no Texas (EUA), e, desde então, a rede vem se expandindo, sendo que, a partir dos anos 50, ingressa no mercado europeu. Em 1964, a Hilton International foi transformada em uma empresa independente da Hilton Hotels Corporation, e, com isso, no ano seguinte tornou-se a primeira cadeia a franquear sua marca. Nos anos 70, iniciou suas atividades na área de jogos, ao adquirir hotéis em Las Vegas (EUA).

Em 1998, a empresa desmembrou os negócios de administração de hotéis e de cassinos, criando uma empresa dedicada somente ao segmento de jogos, transformando assim a Hilton Hotels Corporation na maior operadora de hotéis com cassinos dos Estados Unidos.

A Hilton Hotels Corporation contempla 1.813 empreendimentos hoteleiros, com 310.123 quartos, utilizando as marcas Hilton (251 un.), Hilton Garden Inn (57 un.), Doubletree (172 un.), Hampton Inn (932 un.), Hampton Inn & Suites (74 un.), Embassy Suites (152 un.), Homewood Suites (87 un.), Red Lion Hotels & Inns (29 un.) e Conrad International Hotels (9 un.), além de outros 50 hotéis independentes.

Dentre os seus hotéis, a empresa opera, em regime de *time-sharing*, 26 resorts, acessíveis através da Resort Condominiums International (RCI).

No Brasil, atua desde 1971, através do Hilton São Paulo, com 380 quartos, de categoria superior, que foi o primeiro hotel administrado por uma operadora internacional, no país. Além desse empreendimento, possui outros dois, o Brasilton Contagem, com 141 quartos, e o Hilton Belém, com 361 quartos, compondo, assim, uma oferta total de 882 quartos.

Recentemente, o grupo anunciou a inauguração, dentro de dois anos, do Hilton Morumbi São Paulo, contemplando investimentos de US$ 100 milhões, que ocupará a terceira e última torre do Centro Empresarial Nações Unidas, na Marginal Pinheiros, zona sul da cidade de São Paulo, com 505 quartos

- Starwood

Em 1997, a rede hoteleira Sheraton Hotels & Resorts passou a ser controlada pela Starwood Hotels & Resorts Worldwide, e, no mesmo ano, a Starwood adquiriu a cadeia de hotéis de luxo Westin. A partir dessas aquisições, a empresa passou a ser uma das maiores operadoras do setor hoteleiro do mundo. Em termos globais, a Starwood possui 716 hotéis, em cerca de 70 países, oferecendo 217 mil quartos. Desses hotéis, 94% estão classificados na categoria luxo e 6% enquadram-se como econômicos e intermediários. Dentre os empreendimentos de luxo, 170 são próprios, 205 contam com uma participação minoritária e 298 são franqueados.

As marcas Sheraton (375 hotéis e resorts, em 68 países) e Westin (120 hotéis e resorts) são utlizadas para os hotéis das categorias luxo e superior; a Luxury Collection e St. Regis (ambas totalizando 49 hotéis), para os hotéis de luxo; a Four Points (148 hotéis), para os hotéis das categorias superior e econômica, e a marca W. Hotels (4 hotéis), para hotéis econômicos, voltados para o turismo de negócios.

No Brasil, a rede opera através dos seguintes hotéis: Sheraton Mofarrej, em São Paulo, de categoria luxo, com 244 quartos, Sheraton Rio Hotel & Towers, no Rio de

Janeiro, inaugurado em 1963, de categoria luxo, com 559 quartos, e Sheraton Recife, em Pernambuco, com 197 quartos.

- Posadas

O grupo mexicano Posadas de México, cuja origem remonta a 1967, adquiriu, em 1998, direitos de utilização da marca Caesar Park Hotels & Resorts. Desse modo, os hotéis Caesar Park, situados no Rio de Janeiro, São Paulo e Buenos Aires, passaram a ser operados pelo grupo Posadas, e os Caesar Towers, pela Blue Tree Hotels. O grupo Posadas conta com cerca de 51 hotéis (11.000 quartos), nos Estados Unidos, México e outros países da América Latina, operados através das marcas Caesar Park (categoria luxo), Fiesta Americana (categoria luxo, voltado para lazer e negócios), Fiesta Inn (turismo de negócios) e The Explorean (turismo de aventura).

No Brasil, a rede opera três hotéis, com 627 quartos. O Caesar Park São Paulo conta com 177 quartos, e o Caesar Park Ipanema, no Rio de Janeiro, com 220 quartos, sendo ambos voltados para o turismo de negócios. O Caesar Park Fortaleza possui 230 quartos, e o seu contrato de gestão foi renovado pelo grupo Posadas em 1998.

O grupo Posadas possui planos de crescimento para a América do Sul, principalmente, no Brasil, prevendo inaugurar, em 2001, o Caesar Park Guarulhos (151 quartos) e o Caesar Park Vila Olimpia (180 quartos), ambos na região metropolitana de São Paulo. Além disso, lançará a marca Caesar Business, voltada para o turismo de negócios (à semelhança do Fiesta Inn), com a construção de hotéis em Guarulhos (dentro do aeroporto internacional de Cumbica, contemplando 400 quartos), Vila Olimpia e Avenida Paulista. Estes investimentos estarão sendo realizados em conjunto com a Inpar Incorporações e Participações Ltda., que deverá participar com cerca de 80% das inversões totais. Até o final de 2005, o grupo prevê estar operando, no país, cerca de 30 hotéis, voltados, principalmente, para o turismo de negócios, em cidades como São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Curitiba, Juiz de Fora, Uberlândia, Campinas e São José dos Campos.

- Marriott

As atividades da Marriott International no setor hoteleiro foram iniciadas em 1957, com um empreendimento situado na Virginia (EUA). No final dos anos 70, a empresa tornou-se a maior operadora de hotéis em aeroportos, nos Estados Unidos.

Nos anos 80, passou a operar com hotéis econômicos e *time-sharing*, a partir da aquisição da Host International. Em 1993, as atividades do grupo foram subdivididas, ficando a Host Marriott com a propriedade dos hotéis da rede e a Marriott International com a operação dos hotéis. Ainda na década de 90, a rede incorporou 49% do grupo hoteleiro Ritz-Carlton e a cadeia de hotéis de luxo francesa Renaissance.

A rede opera, principalmente, com as seguintes marcas: Marriott Hotels, Resorts and Suites, com 345 hotéis (247 nos Estados Unidos e 98 em outros 43 países); Courtyard, com 450 hotéis (turismo de negócios), nos Estados Unidos, Europa e Ásia; Residence Inn (permanências mais longas), com 319 unidades, sendo 312 nos Estados Unidos e 7 no Canadá e México; Fairfield Inn (turismo de negócios), com cerca de 400 hotéis; SpringHill Suites (viagens de negócios e lazer), com 32 hotéis; TownePlace Suites (turismo de negócios), com 48 hotéis; Marriott Executive Apartments (turismo de negócios), com 2 unidades, em Budapeste e Hong Kong, para permanências iguais ou acima de 30 dias; Renaissance Hotels and Resorts ("upscale" com "full-service"), com 90 hotéis, sendo 36 nos Estados Unidos e 54 em outros países, voltado para os turismos de negócios, lazer e convenções. Além destas, opera, ainda, em parceria, as seguintes marcas: Ramada International (desde 1997), com 26 hotéis e resorts, em 14 países, voltado para viagens de negócios e lazer; e Ritz-Carlton Hotels & Resorts, com 37 empreendimentos, sendo 26 hotéis e 11 resorts.

A Marriott conta, atualmente, a nível mundial, com 1.749 empreendimentos hoteleiros. No Brasil, a Marriott opera com a marca Renaissance Hotels and Resorts, desde 1997, através do Renaissance São Paulo, maior hotel de luxo de São Paulo, com 452 quartos.

- Bass Hotels & Resorts Inc.

O grupo Bass atua, desde 1777, na Inglaterra, no setor de bebidas (cervejas e refrigerantes), tendo iniciado suas atividades no segmento hoteleiro em 1969, com a criação da rede Crest Hotel. No final dos anos 80, expandiu suas operações no setor de hospedagem, com a aquisição da Horizont Travel, em 1987, e da Holiday Inn, em 1988. Em 1998, adquiriu a rede hoteleira Inter-Continental, quando alterou a denominação social da empresa responsável pelas atividades hoteleiras do grupo, de Holiday Hospitality para Bass Hotels & Resorts Inc., com o objetivo de formar uma identidade corporativa mundial.

A cadeia é composta por cerca de 2,8 mil hotéis (457.000 quartos), distribuídos em 90 países. A rede utiliza a marca Holiday Inn, para os hotéis de luxo, que totalizam cerca de 1,5 mil empreendimentos, em 60 países; a marca Holiday Inn Express, no segmento econômico, com 600 hotéis; a marca Crowne Plaza, com cerca de 140 hotéis e resorts (40 mil quartos), da categoria luxo, em 40 países; e a marca Staybridge Suites, caracterizada por hotéis de longa permanência (cinco ou mais noites), voltados para executivos e profissionais liberais.

A rede Inter-Continental de hotéis e resorts, adqui-rida mais recentemente pela Bass, se classifica como a maior cadeia internacional de primeira classe, contando com 145 empreendimentos de luxo, em cerca de 70 países, distribuídos pela Europa (49), Américas do Norte e Central (20), Ásia (17), Oriente Médio (27), América Latina (20) e África (12).

No Brasil, a Bass atua com as marcas Holiday Inn, Crowne Plaza e Inter-Continental. O início de atividades no país se deu através de um sistema de fran-quias da bandeira Holiday Inn, em 1975. A Holiday Inn opera, no país, quatro estabelecimentos, em Recife (130 quartos), Porto Alegre (176 quartos), Fortaleza (273 quartos) e Manaus (170 quartos). Até 2003, o grupo pretende operar 50 hotéis no país, dos quais 80% da marca Holiday Inn.

Com a marca Crowne Plaza, opera hotel de mesma denominação, em São Paulo, que possui 217 quartos. A marca Inter-Continental está presente no Brasil bem antes de a Bass adquirir a rede, tendo o primeiro hotel sido construído em Belém, no

ano de 1942, posteriormente demolido na década de 70. Na mesma época, passou a operar o Inter-Continental Rio de Janeiro, que conta com 431 quartos, sendo que, a partir dos anos 80, passou por reformas, concentrando suas atividades no segmento de negócios.

Em 1996, passou a operar o São Paulo Inter-Continental Hotel, um empreendimento de luxo, com 193 quartos, dez salas de convenções, com capacidade para 837 pessoas, e um *business center*.

- Choice Hotels International, Inc.

A Choice originou-se da Quality Court Motels, que durante os anos 40 e 50 foi considerada a rede de motéis mais importante dos Estados Unidos. Na década de 90, desenvolveu novas marcas e alterou sua denominação social para Choice Hotels International, Inc.

A rede atua com as seguintes marcas: Clarion Inn, na categoria luxo, com cerca de 150 hotéis, em 15 países; Comfort Inn, com cerca de 1,5 mil hotéis; Comfort Suites, com cerca de 200 hotéis; Rodeway Inn, com 202 hotéis; Quality Inns, Hotels & Suites, com 619 hotéis; Econo Lodge, com 704 hotéis; Sleep Inn e Sleep Inn & Suites, com 133 hotéis, de categoria econômica; e MainStay Suites, para permanências mais longas.

A Choice opera, a nível mundial, cerca de 5 mil hotéis, em 36 países. No Brasil, a Choice Hotels International, Inc. atua com a Choice Atlantica Hotels, subsidiária do grupo para a América Latina, desde 1998. Desse modo, opera os seguintes hotéis: o Comfort Hotel & Suites Trianon Park, em São Paulo, de categoria luxo/superior, com 116 quartos; o Sleep Inn Galleria, em Campinas, com 108 quartos; o Quality Suites Garden Plaza, em Bauru, com 119 suites; e o Sleep Inn Ribeirão Preto, com 114 quartos. No país, a Choice opera, também, no segmento de flats, principalmente na cidade de São Paulo.

Principais Hotéis Independentes

- Maksoud Plaza

O hotel Maksoud Plaza é administrado pela H.M. Hotéis e Turismo S.A., empresa controlada pela família Maksoud, até 1999 considerada a segunda maior do segmento hoteleiro, em São Paulo.

Nos últimos seis anos (1995-2000), foi considerado, consecutivamente, o melhor hotel em São Paulo, e também do Brasil, segundo a conceituada revista Euromoney.

O hotel, da categoria luxo, situado próximo à Avenida Paulista, em São Paulo, com atividades iniciadas em 1979, direciona-se para o segmento de eventos e negócios, dispondo de 416 quartos, os quais são dotados dos serviços de *room office*, este voltado para o atendimento de todas as necessidades de telecomunicações e informática dos hóspedes, e *fast track internet*, de modo a possibilitar o acesso imediato à Internet.

Possui um teatro (Maksoud Plaza), com capacidade para 420 pessoas, *business cells center*, pavilhão de eventos, com 8 salas de reuniões e capacidade para 1,2 mil pessoas, restaurantes de diversas especialidades, bares, sala de ginástica, salão de jogos, centro de fisioterapia, piscina e uma sala de bingo eletrônico, com capacidade para 550 pessoas.

- L' Hotel

O L' Hotel, localizado na Alameda Campinas, próximo à Avenida Paulista, em São Paulo, pertence aos grupos Cury e Gebara, tendo sido inaugurado em 1994.

Está associado à Summit Hotels & Resorts, cadeia norte-americana de hotéis de luxo independentes, que, em 1998, congregava 147 estabelecimentos de alto padrão, em 48 países no mundo, cuja representação, no Brasil, inclui, ainda, os hotéis Rio Atlântica, no Rio de Janeiro, L'Hotel, em São Paulo, Ouro Minas Palace, em Belo Horizonte,

Grand Hotel Rayon, em Curitiba, e The Royal Palm Plaza, em Campinas. A Summit, em 1998, concedeu o mérito de "marca de excelência" ao L'Hotel, por representar o melhor compromisso com a marca, na América Latina.

O empreendimento foi construído com base no L' Hotel, situado em Paris, apresentando uma arquitetura neoclássica e uma decoração sofisticada, o que envolveu investimentos estimados em US$ 20 milhões. Trata-se de um hotel compacto de alto luxo, primeiro do gênero a operar na América Latina, possuindo 78 apartamentos e 5 suítes, além de 4 salões para convenções.

- Grand Hotel Ca'd'Oro

Inaugurado em 1953, o empreendimento, localizado próximo à Avenida Paulista, de propriedade da família Guzzoni, é o mais antigo hotel de luxo da cidade de São Paulo, tendo sido, recentemente, reformado e modernizado, com recursos próprios. Segue a escola européia clássica de hotelaria, com salões, bares e restaurantes decorados com obras de arte originais.

Dispõe de 290 quartos, distribuídos em três blocos (Augusta, Avanhandava e Caio Prado), piscina e *fitness center* panorâmicos, *business center*, contemplando três escritórios completos com acesso à Internet, biblioteca, teatro, com capacidade para até 300 pessoas, e 15 salões para reuniões e conferências, com capacidades variadas entre 10 e 150 pessoas.

9. Perspectivas

Quanto ao número de visitantes, as estimativas das entidades de classe ligadas ao setor são de que, em 2001, haverá um crescimento médio do turismo no Brasil entre 10% e 15%. A Embratur espera que o turismo doméstico também seja incrementado, principalmente no segmento de lazer, ainda e primordialmente em função da desvalorização do real, que reduziu o fluxo de turismo emissivo, mesmo considerando o déficit projetado para 2001 pelo Banco Central na balança do turismo (US$ 2,4 bilhões) 14% maior que o estimado para 2000.

A Associação Brasileira de Agentes de Viagem (Abav) prevê que o número de turistas estrangeiros na cidade do Rio de Janeiro, em 2001, cresça cerca de 9% e que, até 2003, o aumento fique em torno de 28%. A entidade ressalta ainda que, nos últimos quatro anos, foi registrado no Rio de Janeiro um crescimento no quantitativo de turistas domésticos e estrangeiros da ordem de 104%. Para Florianópolis, a segunda cidade mais visitada por estrangeiros, as estimativas para 2001 são de um aumento de cerca de 15% em relação a 2000. Para a Bahia, a meta é, até 2005, recepcionar 6,3 milhões de turistas, o que corresponderá a um acréscimo da ordem de 53% em relação 1999, quando o estado recebeu 4,1 milhões de turistas entre estrangeiros e domésticos.

As metas da Embratur vislumbram, para 2003, um fluxo turístico receptivo externo da ordem de 6,5 milhões de pessoas, sendo que, no plano interno, o fluxo projetado é da ordem de 57 milhões. O segmento de hotelaria, por sua vez, registrou, a partir da estabilização da economia do país, uma forte expansão da oferta hoteleira. Esse aumento, no entanto, conforme dados da Horwath Consulting & Soteconti Auditores Independentes S/C, acarretou a redução da taxa de ocupação média do segmento hoteleiro: de 61,7% em 1998 para 59,3% em 1999.

As perspectivas para o segmento de hotelaria, tendo em vista a recuperação da economia e o crescimento no número de turistas, é de aumento nos investimentos, principalmente em hotéis de médio porte (categorias econômica/executiva), que visam oferecer um bom nível de atendimento, com preços de diária mais acessíveis. O

segmento de eventos também deverá ser incrementado, com a realização, por exemplo, de um maior número de feiras e congressos internacionais no Brasil.

Começa a se verificar, ainda, na hotelaria do país, uma preocupação com a categoria e a sofisticação dos hotéis localizados nas proximidades dos principais aeroportos, como já é comum nas grandes cidades norte-americanas e européias. Os hóspedes desses hotéis mudaram, não são apenas os viajantes durante uma visita à região, ou os que aguardam um vôo ou uma conexão. São homens de negócio e executivos que confluem de várias cidades para esse ponto central, onde participam de reuniões, seminários, cursos e outros tipos de encontros profissionais. Para atender às necessidades desse mercado, cada vez mais exigente em qualidade e adequação de serviços, o conceito dos hotéis de negócio, que até pouco tempo se situava apenas nos grandes centros (downtown), está se estendendo para as proximidades dos aeroportos. São hotéis cada vez mais complexos, onde o computador, a Internet e o fax têm que estar presentes em suas instalações, dado que a prioridade para a funcionalidade é a maior exigência desse hóspede.

Segundo um levantamento feito pelo boletim Hotel On Line, cerca de R$ 2,8 bilhões deverão ser gastos na construção de novos hotéis e flats no período 1999/2001, sem considerar as inversões em complexos turísticos. Os investimentos estarão sendo realizados nas várias regiões do país, perfazendo mais de 139 projetos, entre flats e hotéis das categorias econômica, superior e luxo/primeira classe. Além dos novos projetos, estão sendo realizados, também, investimentos na modernização de antigos hotéis. Ainda segundo o Hotel On Line (maio 1999), o Brasil possui um mercado potencial por meios de hospedagem a ser explorado pelos próximos 10 anos, mas essa demanda, mesmo com o surgimento de cerca de 50 novos hotéis por ano, ainda estaria longe de ser atendida.

Já em relação aos efeitos da crise energética no setor, a contenção de gastos das empresas, provocada pela incerteza de como pode se comportar a economia nos próximos meses, está obrigando os empresários da indústria hoteleira a se preparar para um período de baixa movimentação, principalmente nos business hotéis. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), a estimativa é de que somente

cerca de 40% dos apartamentos sejam ocupados - algo entre 15% e 20% menos do que no período anterior ao racionamento de energia.

No entanto, profissionais do setor acreditam que a queda de ocupação nos hotéis deve ser menor do que a estimada pela associação, não ultrapassando os 10%. Os motivos são os diversos eventos que a região da Paulista abriga, todos os meses, afetando a movimentação nos hotéis do perímetro. Ou seja, pelo fato de que a maioria dos eventos acontece na capital paulista e de que muitos negócios são realizados na cidade, a queda de ocupação nos hotéis não será tão grande.

10. Conclusão

Observa-se na indústria hoteleira brasileira, alguns problemas intrínsecos, como administração pouco profissionalizada e mão-de-obra pouco especializada, estrutura desbalanceada na oferta de unidades hoteleiras, carência de sistemas de informações de mercado e ausência de planejamento estratégico setorial.

Os problemas gerais do turismo, associados aos específicos do segmento hoteleiro, acarretam elevados custos de manutenção e hospedagem, baixa qualidade e produtividade, maior influência da sazonalidade e baixa taxa média de ocupação, tudo isso contribuindo, junto com outros fatores, para que alguns produtos turísticos brasileiros ainda registrem preços elevados, tornando-se, assim, pouco competitivos em nível internacional.

A atual configuração da estrutura da indústria hoteleira é formada por um crescente número de grandes estabelecimentos, que fornecem um volume também consideravelmente crescente da capacidade de leitos, aliado a um número muito maior de pequenos estabelecimentos, que ainda fornecem a maior parte da capacidade da hospedagem em grande parte dos destinos. Assim, percebe-se um pequeno número de empresas aumentando sua participação no mercado, enquanto o restante dele é partilhado por um grande número de pequenas empresas.

As formas de gestão hoteleira desenvolvidas nos EUA são as que prevalecem. O melhor exemplo é o da franquia, modelo de gestão e comercialização que encontrou fortes barreiras para a entrada na Europa, que continua tendo um mercado clássico quanto à hotelaria. Sua estrutura é basicamente do tipo individualista, com exploração familiar com estrutura de serviços e de capital mínimos, alheia às integrações verticais ou horizontais.

No entanto, esse panorama está se modificando. A concorrência de preços, a projeção das marcas e o surgimento de formas econômicas de alojamento introduziram novas variáveis à indústria hoteleira. Com isso, o preço converteu-se num fator determinante para a escolha de um hotel e, portanto, é necessário baixar os custos. Além disso, outro elemento importante são os sistemas de reservas e de seu alcance com o mercado turístico global.

Assim, em relação às grandes cadeias hoteleiras internacionais, sua liderança no mercado mundial se deve, sobretudo, aos seguintes fatores: maior capacidade de penetração; mais investimentos em marketing; serviços altamente padronizados; elevado padrão de acomodações, excelente nível culinário e, em geral, política flexível de preços e condições; ótima qualificação dos gestores e seleção cuidadosa dos quadros de pessoal; e esquemas de franchising e de contratos de gestão, que ampliam o alcance de seu mercado, com investimentos limitados. Segundo a Accor Brasil, há uma forte demanda reprimida por hotéis de categoria econômica, razão pela qual a empresa vem direcionando seus esforços em investimentos nesse segmento. Além de administrar hotéis por arrendamento e por conta de terceiros, o grupo pretende implantar um projeto de franquia.

No Brasil, as redes internacionais irão alavancar não só os investimentos na hotelaria, mas também contribuirão para elevar a exigência dos consumidores e para estimular a modernização e a profissionalização da indústria hoteleira. Para o futuro, acredita-se que as marcas líderes de hotéis concentrar-se-ão em menos mãos, despontando mais megacadeias, mas vão continuar surgindo também novas cadeias independentes, para atender a determinados nichos de mercado.

Quanto aos hotéis independentes no Brasil, em sua maioria são bastante tradicionais e, nos últimos anos, vêm auferindo certificações e prêmios de qualidade. Alguns deles se encontram associados a cadeias internacionais que congregam hotéis independentes de reconhecida e elevada qualidade, a exemplo da Summit Hotels & Resorts. Mesmo num cenário cada vez mais competitivo, principalmente com a entrada de novas cadeias internacionais, os hotéis independentes constituem um nicho de mercado tipicamente fidelizado, construído principalmente a partir da composição de uma identidade ou personalidade própria, com o atributo da pessoalidade caracterizando a prática negocial cotidiana e integrando parte de seu aviamento.

A cidade de São Paulo passa por uma explosão de empreendimentos hoteleiros, mudando o cenário da metrópole e multiplicando as oportunidades de negócio. O risco de saturação do mercado torna-se pertinente no momento em que a chegada de novos grupos hoteleiros afeta o desempenho dos hotéis mal localizados e com infra-estrutura ultrapassada. Assim, como a maioria dos hóspedes busca hotéis

que ofereçam acesso fácil à internet e espaço para reuniões e convenções, quem não estiver preparado poderá realmente perder mercado.

Visando a sobrevivência num mercado de competição tão acirrada como é o turístico, os hotéis buscam, cada vez mais, novas estratégias. Uma das maneiras é buscar a sustentabilidade do turismo e a rentabilidade do negócio com alianças estratégicas, procurando sempre seduzir e encantar o cliente. O consumidor da nova era busca os valores na qualidade dos serviços e na diferenciação dos atrativos. Além disso, é fundamental que haja uma agregação das empresas não somente do mesmo segmento, mas também daqueles que se interligam. Os hoteleiros precisam se unir entre si e a outras empresas, como, por exemplo, companhias aéreas.

Com a entrada de redes internacionais no país, a indústria nacional se profissionalizou. No entanto, acredita-se que o governo tem que dar condições para que a hoteleira nacional possa competir com as redes internacionais. É preciso ter condições de modernizar hotéis nacionais e de possibilitar que a indústria nacional junte forças para criar um marketing nacional. Assim, será possível que tanto redes internacionais e nacionais, como os hotéis independentes aproveitem o amplo mercado potencial que o País oferece.

11. Bibliografia

BACAL, Sarah Strachmann. **Pressupostos do comportamento turístico: Influências psicológicas, socioculturais e econômicas**. Tese de doutorado. São Paulo. ECA - USP, 1984.

BAUM, Chris. **Hotels**. "Boom Times in Latin America". ed. 1994

CASTELLI, Geraldo. "**Administração Hoteleira**". Caxias do Sul: EDUCS, 1999.
_____ "**Marketing Hoteleiro**". Caxias do Sul, RS. Editora da Universidade de Caxias do Sul. 1991.
_____ "**Turismo - Análise e Organização**". Porto Alegre: Sulina, 1975.
_____ "**Excelência em Hotelaria**" - *Uma Abordagem Prática*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994

COOPER, C.P. & LOCKWOOD, A.. "**Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management**". Volume 6. Chichester, Inglaterra. John Wiley & Sons, 1994.

COQUERY, Natacha. **L'hôtel aristocratique: le marché du luxe à Paris au XVIIIe siècle**. Publications de la Sorbonne (Histoire moderne)

CORIOLANO, Plínio Vidigal. "**Posicionamento Estratégico das Cadeias Multinacionais de Hotéis na Avaliação de Mercado Hoteleiro Brasileiro para Negócios**". Tese de Doutorado - EAESP/ FGV, 1998. São Paulo.

CROSS, Gary "**A Social History of Leisure since 1600**". State College.PA, Venture Publishing. 1990.

DAYDÉ, Emmaneul. **Du palais au palace: des grands hôtels de voyageurs à Paris au XIXe siècle**. Paris. ACR : Paris musées, 1998.

DE LA TORRE, O. "**El Turismo, Fenómeno Social**". Fondo de Cultura Económica, 1992. México.

DENBY, Elaine. **Grand Hotels: Reality & Illusion**. Reaktion Books, 1998.

DIAS, Célia Maria de Moraes. ***Home away from home* - Evolução, caracterização e perspectivas da hotelaria: Um estudo compreensivo**. Dissertação de mestrado. São Paulo. ECA - USP, 1990.

D'ORMESSON, Jean. **Grand hotel: the golden age of palace hotels : an architectural and social history - introduction**. New York : Vendome Press, 1984.

DOSWELL, Roger. "**Tourism - How Effective Managemant Makes the Difference**". Butterworth Heinemann, 1997.

DUARTE, Vladir Vieira. **Administração de sistemas hoteleiros - Conceitos básicos**. São Paulo. Editora Senac, 1996.

ELIAS, Norbert. **La societé de Cour** (trad. francesa do alemão). Paris, Flammarion, [1ª ed. alemão 1969].

_____ **The Civilizing Process**. Oxford UK and Cambridge USA, Blackwell [1ª ed alemã, em 2 volumes distintos, 1939].

EMBRATUR. "**A Indústria do Turismo no Brasil**". 1996.

ETIENNE, Bernard; GAILLARD, Marc. **Great hotels of Paris**. New York. Vendome Press, 1992.

FLORES, D.R. "**Marketing de Hotelaria: Uma abordagem ao Comportamento do Consumidor em Viagens de Lazer**". Dissertação (Mestrado) - EAESP/ FGV, 1992. São Paulo.

FOSTER, Douglas. "**Viagens e Turismo - Manual da Gestão**". Portugal: CETOP
Journal of Hospitality & Tourism Research

GARMS, Armando. **Pantanal: O mito e a realidade**. Tese de doutorado. São Paulo. FFLCH - USP, 1993.

GROTH, Paul. **Living Downtown : The History of Residential Hotels in the United States.** University of California Press, 1999.

HISSA, Gilberto. **Rentabilidade privada e social do setor hoteleiro do Brasil**. Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro. FGV, 1980.

JAKLE, John A. **The Motel in America (Road and American Culture)**

KRUTICK, Jill S.; HALSTEAD, James C. **The European hotel industry: dawn of a new era**. New York. Salomon Brothers, 1990.

KUAZAQUI, Edmir. "**Marketing Turístico e de Hospitalidade**". São Paulo: Makron Books, 2000

LANE, Harold E. **Hospitality World!: An Introduction.** John Wiley & Sons, 1997

LATTIN, Gerald W. **The Lodging and Food Service Industry**. Michigan. Educational Institute Books, 1995.

LEACH, William. **Land of Desire - Merchants, power and the rise of a New American Culture**. Vintage Books, Ramdo, House, New York, 1994 [1 st ed., New York, Pantheon, Random House, 1993]

LEIN, Otto. **Organização Hoteleira**. Educs, 1980. Caxias do Sul.

LIPOVETSKY, Gilles. **O império do efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas**. (Trad. port. de L'Empire de l'éphémère: la mode et son destin dans les societés modernes.) S. Paulo, Cia. das Letras, 1989, 294 págs. {1ª ed. francesa, 1987, Gallimard].

MEDLIK, S. **The Business of hotels**. London. Heinemann, 1987.

MIRANDA, Sonia Marly de Arruda e. **Controle de qualidade nos meios de hospedagem de turismo aplicado pela Embratur: Um estudo crítico**. Dissertação de mestrado. São Paulo. ECA - USP, 1993.

MOLERO, Miguel. **Alcunas Claves de Turismo**. Insade 1974.

OLIVEIRA, Annibal U. e SECUNDINO, Ilmah. "**Turismo - A Grande Indústria**". Editora Kosmos, 1980. Niterói.

PANORAMA SETORIAL. "**A Indústria Hoteleira**" (Volume I e II). Gazeta Mercantil, abril 1999.

PIRES, Mário Jorge. **Hóspedes, hospedeiros e viajantes no século XIX: Raízes do turismo no Brasil. Tese de doutorado**. São Paulo. ECA - USP, 1991.

REJOWSKI, Miriam. **Pesquisa acadêmica em turismo no Brasil (1972 - 1992) - Configuração e sistematização documental**. Tese de doutorado. São Paulo. ECA - USP, 1993.

SANTINI, Rita de Cássia Giraldi. **Imaginário dos homens de negócios numa viagem turística pelo espaço arquitetônico da hotelaria**. Tese de doutorado. São Paulo. ECA - USP, 1993.

SENAC. Departamento Nacional. **Introdução a turismo e hotelaria**. Luiz Cláudio de A. Menescal Campos; Maria Helena Barreto Gonçalves. Rio de Janeiro. Editora Senac Nacional, 1998.

SERSON, Fernando Mindlin. "**Pontos de Excelência e de Fracasso nos Serviços - Uma reflexão acerca da teoria e implicações práticas nos serviços básicos de hotelaria**". Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1998. São Paulo. *[2]

SUCUPIRA, Tálman. **Uma análise do mercado hoteleiro para o turismo na cidade de São Paulo**. Dissertação de mestrado. São Paulo. EAESP - FGV, 1976.

TASCHNER, Gisela. **Raízes da Cultura do Consumo**. Revista USP nº 32 Dez-Jan-Fev 1996-97 pp26-43

TEARE, Richard. **Global Directions: New Strategies for Hospitality and Tourism** Cassell Academic, 1997.

VALLS, Josep Francesc . "**Las Claves del Mercado Turístico**". Bilbao, Deusto 1996

VEBLEN, Thornstein. **Teoría de la Clase Ociosa**, (Trad. espanhola) Mexico, FCE, 1966 [1ª ed ingl 1899].

WALKER, John R. **Introduction to Hospitality**. Prentice Hall, 2 edition, 1998.

WILLIAMS, R.H. (1991) **Dreamworlds. Mass Consumption in Late Nineteenth Century France**. Berkeley, Los Angeles, Oxford, University of California Press, [first ed. 1982].

WITHEY, Lynne. "**Grand Tours and Cook's Tours - a history of leisure travel**"