

MixHotel

by ABIH/SP



**ESTRELAS VÃO AVALIAR
CLASSIFICAÇÃO E
GARANTIR QUALIDADE
DE UM HOTEL**

• COPA 2014 • VANIA EJZEMBERG
• PREÇOS COMPETITIVOS EM TEMPOS DIFÍCEIS

BY THE CENTER FOR HOSPITALITY RESEARCH – CORNELL UNIVERSITY



Vantagens para o seu hotel:

- * **Publicidade**
- * **Diferencial**
- * **Rentabilidade**

Sistema de Proteção de Bagagens. Ofereça mais essa vantagem para seus hóspedes!



*Seu hotel não pode
ficar fora dessa!*

Vantagens para o seu hóspede:

- * **Comodidade**
- * **Agilidade**
- * **Segurança**



Atende ao hóspede aeroporto e ao hóspede rodovária.
Sistema através de locação.

MM Proteção de Bagagens e Equipamentos

Mauro da Rosa - (51) 9912 .2424 | mm-dis@hotmail.com

SIM, A ABIH APOIA INTEGRALMENTE A CLASSIFICAÇÃO HOTELEIRA

Prezado hoteleiro,

Não é de hoje que o trade do turismo ansiava por normatizar a rede hoteleira de forma homogênea e não ser refém das bandeiras estrangeiras que segmentam seu público-alvo de acordo com a marca de seus hotéis.

A recém-aprovada Classificação Hoteleira permite que os hotéis se apresentem em sua real situação e sejam identificados pelo consumidor independente de seu nome e sim pelas características dos serviços e infra-estrutura apresentada.

Mesmo que alguns empresários do setor questionem a Classificação e promovam discórdia por conta de sua aprovação, entendemos que só estamos atualizando uma questão que é histórica no setor, nacional e internacionalmente: hotéis são classificados.

Do universo da hotelaria hoje, 88% ou um pouco mais do que isso são de hotéis independentes e em torno de 11% são administrados por bandeiras nacionais e internacionais que segmentam através de marcas.

Assim, a classificação é de suma importância para que se imponha um reconhecimento da qualidade dos hotéis.

Em tempos de Copa do Mundo, Olimpíadas e outros eventos de grande importância chegando ao Brasil a classificação favorecerá também a escolha de hotéis que não são de bandeiras internacionais, ampliando seu poder de decisão.

Outro fato interessante a ressaltar é que nada está sendo imposto ao setor, nem é obrigatória a Classificação. Todo o processo foi apoiado, discutido e refletido à exaustão durante um ano inteiro junto a empresários do setor, entidades, veículos do trade e o Ministério do Turismo.

Mesmo agora, as véspera de um piloto que se inicia por São Paulo, existe um canal de comunicação via internet, para que as pessoas que não estão de acordo mandem sugestões. Isto demonstra a transparência com que as coisas estão sendo feitas.

E é com detalhes que você acompanha este assunto aqui nesta edição da revista MIX HOTEL, entendendo também que a classificação vem para atender as exigências internacionais para a realização de eventos no Brasil.

Você ainda poderá saber mais um pouco sobre Preços Competitivos e apreciar uma interessante entrevista com Vânia Eijzenberg, além de compartilhar e conhecer diversas opiniões de empresários e profissionais do setor no Espaço Reflexão.

Boa leitura!



Maurício Bernardino
Presidente ABIH/SP

SUMÁRIO

3 CARTA DO PRESIDENTE

- Mauricio Bernardino

8 ENTREVISTA

- Como apreender com Vânia Ejzemberg

14 ESPAÇO REFLEXÃO

- **Celso Ramos de Oliveira** – Angústias dos alunos do curso de eventos
- **Pedro Campana** – Como democratizar o ingresso à concepção profissional do chefe de cozinha
- **Elizabeth Kyoko Wada** – A hospitalidade e o turismo brasileiro
- **Alberto Galvão Branco** – A importância da sustentabilidade para a cadeia de valor da hotelaria
- **Roni Edson da Cruz** – Deu PT...

24 COPA 2014

- Governo do Estado e Prefeitura entraram juntos em campo
- Câmara Temática

28 CORNELL UNIVERSITY – SCHOOL OF HOTEL ADMINISTRATION

- Preços Competitivos em Hotelaria em Tempos Difíceis

40 MATÉRIA DE CAPA

- **Fabio Steinberg** – As estrelas estão de volta

48 CURTAS

- CADASTUR – Hotelaria paulistana pode utilizar registro no CCM em vez do alvará de localização
- CÂMBIO EM HOTÉIS – Uma comodidade para os turistas estrangeiros
- IN MEMORIAM – Nelson Baeta Neves, o Incansável

EXPEDIENTE

ABIH/SP

Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Estado de São Paulo
Rua Frei Caneca 91 – 8º. Andar – Consolação - 01307 001 – São Paulo/SP
Fonefax: 11 3285 4679 – abihsp@abihsp.com.br – www.abihsp.com.br

PRESIDENTE

Maurício Alves Bernardino

DIRETOR EXECUTIVO

Bruno Hideo Omori

VICE-PRESIDENTES

Adolpho Cyriaco (Holiday Inn Anhembi – São Paulo)
Alex Veríssimo Mendes (Parque Baneário – Santos)
Antonio Mauricio Dias (Royal Palm Plaza Hotels – Campinas)
Antonio Reinales (Reinales Plaza Hotel – São Paulo)
Ariel Cardoso Gaiolli (Radio Hotel – Serra Negra)
Carlos Kaoru Omori (Lorena Hotel Internacional – São Paulo)
Fernando Mamede (Atibaia Campo – Atibaia)
Francisco Cesar Garcia (InterContinental Hotels)
Francisco Dalmario Cavalcante (Hotel Pergamon – São Paulo)
Frank Pruvost (Accor Hotels)
Julio Serson (Hotéis Vila Rica – Campinas)
Luiz Pedro Nathan (Home Green Home – Campos do Jordão)
Manuel Gama (Travel Inn Hotels)
Marco Oliveira Iannoni (Mônaco Business – Guarulhos)
Murilo Grillo Sarti (Hotel Guanumbis – Ilha Bela)
Ricardo Roman Jr. (Delphin Hotel – Guarujá)
Roberto Rotter (Hotéis Pestana)
Roland Bonadona (Accor Hotels)
Rui Manuel de Oliveira (Sol Meliá Hotels)

CONSELHO FISCAL

Helio Higuchi (Matsubara Hotéis – São Paulo)
Marcia Brown (Grupo Posadas)
Ricardo Ueno (Nikkey Palace Hotel – São Paulo)
Anuar Assad David (Fenícia Praia Hotel – Santos)
Abelardo Reinales (Apolo Hotel – São Paulo)

MixHotel
by ABIH/SP

Ano II – Número 9 – abril/maio/junho de 2010

REDAÇÃO

CONSELHO EDITORIAL

Antonio Mauricio Dia, Bruno Omori, Elizabeth Wada, José Ernesto Marino Neto, Julio Serson, Mauricio Bernardino, Nelson Baeta Neves (in memoriam), Sergio Junqueira Arantes e Toni Sando

DIRETOR

Sergio Junqueira Arantes – MTb 10.477
sergio@expoeditora.com.br

TEXTOS

Alberto Galvão Branco, Cathy A. Enz, Caio Luiz Carvalho, Celso Ramos de Oliveira, Elizabeth Wada, Fabio Steinberg, Linda Canina, Luciane Leite, Luis Sales, Mark Lomanno, Pedro Campana, Raquel Verdianacci e Roni Edson da Cruz

PROJETO GRÁFICO

Art & Stylo Studio e Editora
Heloisa Campos

COMERCIAL

mixhotel@expoeditora.com.br

IMPRESSÃO

TAG Gráfica e Editora

A revista Mix Hotel é uma publicação da ABIH/SP, editada pela Eventos Expo Editora, direcionada aos profissionais das empresas prestadoras de serviços nas áreas de hospedagem e alimentação. O conteúdo da revista está subordinado à ABIH/SP e à Eventos Expo Editora. Distribuída nacionalmente, o principal foco geográfico da publicação é o Estado de São Paulo e a Região Sul do país.

Tiragem: 6.000 exemplares

Distribuição: Diretor, gerente geral, operacional, vendas, compras, alimentos & bebidas, eventos e controller de todos os hotéis paulistas associados à ABIH/SP ou cadastrados no Cadastur do Ministério do Turismo e dos principais hotéis brasileiros.

Filiada à ANATEC – Associação Nacional das Editoras de Publicações Técnicas, Dirigidas e Especializadas

TELEFONE: (11) 2936-9030

FAX: (11) 2925 4754

www.expoeditora.com.br

eventos
E X P O
EDITORIA

Divulgação dos Roteiros/Circuitos do



TURISMO Paulista

DIVULGAÇÃO DO TURISMO DO ESTADO TURISMO:

- * Produção de 3 Vídeos 30" dos Atrativos Turísticos do Estado de SP
- * Divulgação em Cinemas - Eventos de Turismo - Hotéis - Atrações Turísticas - Feiras
- * Eventos e Seminários de Divulgação e Promoção do Turismo Paulista
- * Apresentação do Potencial Turístico do Estado de SP



EXECUÇÃO



APOIO



DIREÇÃO

SECRETARIA DE
ESPORTE, LAZER E TURISMO



O que apreender com Vânia Ejzenberg?

Vânia Ejzenberg, psicóloga pós-graduada em administração de recursos humanos, foi sabatinada com exclusividade por diversos profissionais da hotelaria, que contribuíram com a Mix Hotel fazendo perguntas sobre mercado de trabalho e o novo perfil dos profissionais da indústria do turismo.

Saber por que ela tem tão boas respostas sobre esses

assuntos, com dicas que podem transformar o seu negócio é fácil: a headhunter diz que começou sua carreira aos nove anos e até hoje fica feliz quando um profissional alcança o êxito esperado. Hoje, Vânia é diretora da Ejzenberg Recursos Humanos, empresa com sede em São Paulo e atuação em todo Brasil e exterior, recebendo diariamente questionamentos como os que verão a seguir.





Julio Serson (Hotéis Vila Rica) - Com base nestes longos anos de experiência, tenho notado que a quantidade de profissionais bem preparados e disponíveis para mercado hoteleiro tem diminuído, ao invés de aumentar. A que se deve este fato? Seria a falta de escolas e cursos preparatórios para a alta gerência ou, devido ao grande crescimento do

mercado hoteleiro, com o conseqüente não acompanhamento no surgimento de novos profissionais?

Vânia: Temos notado muita preocupação das faculdades em formar profissionais para este mercado cada dia maior e mais competitivo. Tanto que alguns dirigentes destas faculdades freqüentemente questionam a Ejzenberg Recursos Humanos sobre o que o mercado espera e o que se ressentem dos profissionais de hotelaria, gastronomia e turismo egressos das faculdades, para que possam ajustar a grade curricular às necessidades do mercado. Tendo em vista o grande volume de novos empreendimentos deverá haver escassez de profissionais sim, especialmente os de maior senioridade e vivência.



Roberto Rotter (Hotéis Pestana) - O mercado de trabalho sofre influência direta do grau de atividade econômica do país e isto impacta conseqüentemente a indústria do turismo. Vislumbrando esta nova década, que para muitos já é considerada a época

de "ouro" de nosso país, levando-se em consideração a grande exposição positiva do Brasil, seja pela estabilidade econômica, pelo crescimento do poder aquisitivo das classes sociais de entrada, pelos megaeventos esportivos conquistados - Copa do Mundo e Olimpíadas, dentre outros, torna-se nítido que teremos um aquecimento na oferta de postos de trabalho em nosso setor. Para você, qual deve ser o perfil do profissional de turismo desta década?

Vânia: O perfil do profissional de turismo e hotelaria desta década deverá ter além dos conhecimentos técnicos: grande gestor de pessoas, possuir visão estratégica, habilidade de negociação e formador de parcerias

e alianças, ótimo relacionamento interpessoal e saber trabalhar com equipes complexas e multidisciplinares, líder inspirador e formador, visão do turismo como negocio, formação acadêmica consistente e multicultural, conhecimento de diversos idiomas, flexibilidade de adaptação à mudanças de cenário, criatividade voltada a implementação de inovação e atualização permanente.



Marlice Abbade (Prêmio Caio) -

Como começou sua carreira de headhunter e como chegou aos mais de 20 anos de carreira com todo esse sucesso profissional? Tem conselhos e dicas para alcançar esse patamar?

Vânia: Minha carreira de headhunter começou aos nove anos de idade. Uma amiga de escola estava triste, pois o pai estava desempregado e ela não poderia ter uma festa de aniversário. Pedi ajuda ao meu pai Helio Tys, homem de radio e TV na época gestor de uma rádio no Rio de Janeiro que pediu que lhe entregasse o currículo do pai da amiga. Por sorte ou acaso o perfil se encaixava em alguma necessidade da radio e o pai da minha amiga foi admitido. Ele ficou feliz e me deu de presente uma grande boneca, sonho de consumo de toda menina de nove anos na época, minha amiga ficou feliz e a radio também se beneficiou do bom profissional. Descobri assim o que queria fazer na vida. Adulta, fiz o curso de psicologia na UFRJ, depois Pós Graduação em Recursos Humanos na USP que me habilitaram a trabalhar com o ser humano num momento sempre muito complexo que é a busca de um novo trabalho ou a mudança ou questionamentos sobre rumos de carreira e coaching. O sucesso é uma conseqüência do que se faz com prazer e paixão. Até hoje vibro quando um profissional é bem colocado, quando temos notícia de que é promovido e bem sucedido.



Roland Bonadona (Acor Hotéis) - Na medida

onde existe também um mercado de trabalho, o headhunting pode ser considerado como um facilitador entre candidatos e empresas que os buscam. Muitas vezes, porém, o headhunter vai atrás de profissionais que não são candidatos, tentando "animá-los" a se

candidatar, contribuindo assim a uma certa “especulação”, especialmente quando o mercado está tenso como acontece atualmente. Como a Vânia vê os limites éticos desta situação?

Vânia: O trabalho de hunting só se faz com verdade e transparência, em todos os níveis e com todos os envolvidos. Temos que respeitar o profissional e a empresa. Condenamos a maquiagem de currículos e a pressão sobre profissionais que não demonstram interesse, pois estas atitudes denigrem a imagem do headhunter e acarretam perda de tempo e desgaste da relação com a empresa parceira. Assim considero que dar a dimensão exata do profissional indicado para cada posição é fundamental, nem sempre uma tarefa simples e fácil.



Francisco (Paco) Garcia (InterContinental Hotels) - Trabalhando há mais de 30 anos selecionando talentos, em sua opinião, qual o maior desafio que o profissional de RH enfrenta na hotelaria brasileira atualmente?

Vânia: Em função da globalização você tem que ter a noção de que o profissional hoje contratado para uma multinacional hoteleira no

Brasil poderá ser transferido para a China ou outro país com idioma e cultura diferentes. Faltam profissionais brasileiros com esta expertise. E o headhunter também precisa ter a sensibilidade para perceber e entender as diferentes culturas e expectativas quanto ao profissional a ser selecionado.



Paula Muniz (Hilton Hotels) - Sabemos que o Brasil se tornou a “bola da vez” como economia mundial, atraindo novos grupos investidores e, conseqüentemente, a chegada de novas multinacionais e/ou impulsionou novas estratégias nas multinacionais já presentes no mercado brasileiro.

Com isto, se intensifica a busca por “know-how” local para compor este momento tão estratégico para estas empresas. Qual a principal qualificação profissional que estes contratantes esperam do

executivo brasileiro? Qual o “valor agregado” do executivo brasileiro no mercado mundial corporativo? Você acha que a imagem desse executivo no mundo corporativo internacional também se beneficiou com a ascensão do Brasil?

Vânia: Creio que a imagem do país favorece a imagem do executivo indiretamente, no sentido de dar a oportunidade inicial de contratar um executivo brasileiro, porém o desempenho e desenvolvimento de carreira deste depende de qualificações pessoais e profissionais. O executivo brasileiro dispõe de bons centros de formação, flexibilidade para se adaptar a diferentes cenários e culturas e a busca de soluções criativas diante dos desafios. Especialmente para o mercado de hotelaria e turismo, o executivo brasileiro é acolhedor, gosta de gente e é aberto a lidar com a diversidade.



Antonio Dias (Grupo Royal Palm Plaza) - Vamos pensar em uma situação hipotética, na qual um cliente (um hotel) lhe pede um executivo de um concorrente, e esse concorrente é uma empresa que sua consultoria já atendeu ou mesmo esse próprio executivo foi colocado por seu intermédio no passado. Como lidar com uma situação dessas?

Vânia: A Ejzenberg Recursos Humanos lida com este fato de forma muito tranquila. Se o candidato foi colocado pela Ejzenberg Recursos Humanos avisamos que a empresa e o cliente - por razões éticas - não poderão ser envolvidos no processo seletivo por nós conduzido. Da mesma forma solicitamos ao cliente, contratante reciprocidade, isto é não admitir depois desse processo um candidato enviado por nossa empresa.



Ricardo Roman (Delphin Hotel) - Há características específicas que diferencie o recrutamento de um gerente geral para hotel independente e um gerente geral para hotéis de rede?

Quais são elas? A faixa salarial destes profissionais é a mesma, para hotéis de lazer midscale?

Vânia: Ricardo há diferenças sim. Num hotel de rede mais do que a remuneração e o pacote de benefícios, o que

seduz o profissional especialmente o jovem profissional é a possibilidade de intercâmbio, alguns possuem universidade corporativa e complementam a formação do profissional. Além de oferecer mais espaço de crescimento e mobilidade. A remuneração vem em segundo plano, muitas vezes o hotel sem ser de rede pode remunerar melhor ou não.



Silvio Araujo (Gran Haytt São Paulo) - Como vê o crescimento de novas áreas em hotelaria como revenue management e e-commerce, em termos de novas posições dentro da estrutura dos hotéis? Que tipo de background esses profissionais devem ter? Como formá-los?

Vânia: Temos percebido o desenvolvimento deste novo e relevante canal de Revenue Management e e-commerce

e é um campo de atuação que tem se expandido atualmente. Temos tido com grande frequência esta demanda e percebemos que os profissionais capacitados para desempenhar esta posição ainda são reduzidos, precisam combinar conhecimentos da área de marketing, visão estratégica e comercial de canais de vendas e inteligência de mercado além de conhecimentos específicos da venda dos serviços de hotelaria e turismo.



Luiz Trigo (USP) - A primeira década do século XXI teve todo tipo de ameaças (terrorismo, epidemias, crises econômicas, guerras localizadas) e oportunidades (novos mercados, segmentação, crescimento econômico até 2008, novas tecnologias aplicadas) para o setor de serviços, especialmente de hospitalidade. O que um profissional precisa saber e ser para atuar nos mercados cada vez mais instáveis e dinâmicos?

Vânia: Teste profissional deve ter grande flexibilidade para se adaptar aos novos cenários, capacidade de inovação, bom relacionamento interpessoal e trabalho em equipes multidisciplinares que permitam integrar visão de negócios e soluções contingenciais aos desafios que serão enfrentados. O profissional deve ser capaz de re- ver seus paradigmas e ter abertura para constantemente aprender, e implementar ações que respondam a um curto prazo. É fundamental que a empresa tenha instrumentos de avaliações de performance, potencial e forneça feedback e condições de constante melhoria do desempenho.

xibilidade para se adaptar aos novos cenários, capacidade de inovação, bom relacionamento interpessoal e trabalho em equipes multidisciplinares que permitam integrar visão de negócios e soluções contingenciais aos desafios que serão enfrentados. O profissional deve ser capaz de re- ver seus paradigmas e ter abertura para constantemente aprender, e implementar ações que respondam a um curto prazo. É fundamental que a empresa tenha instrumentos de avaliações de performance, potencial e forneça feedback e condições de constante melhoria do desempenho.



Manuel Gama (Travel Inn Hotels) - Conheço você há muitos anos e além de te elogiar pela conduta profissional como headhunter, como você vê ou seleciona candidatos para empresas, pois temos empresas nacionais e interna-

Didier Levy
Corretora e Soluções em Comércio Exterior.

Corretora Oficial da ABIH/SP

A Didier Levy desenvolveu o Núcleo ABIH de Atendimento, onde hoteleiros associados receberão orientação e acompanhamento especializado para operações de câmbio.

- Recebimento prático, rápido e seguro de suas remessas do exterior

- Negociação de moedas no Hotel através do convênio de Correspondente Cambial

Fale com Célia Yada
tel. 11 2712 5371
celia@didierlevy.com.br

www.didierlevy.com.br

cionais, sejam elas de grande ou pequeno porte? Como encontrar o par perfeito para cada uma das empresas?

Vânia: Fico grata pelo reconhecimento, que é recíproca. Também tenho admiração pelo seu trabalho. Encontrar o profissional mais adequado a oportunidade, requer ao headhunter sensibilidade para entender com profundidade o que a empresa está buscando, o momento que ela vivência, o que pode oferecer ao profissional procurado e de forma honesta, ética e transparente com distanciamento que propicie a isenção, buscar o profissional que se alinhará não só ao perfil, mas principalmente, a cultura e missão da empresa requisitante. A Ejzenberg Recursos possui um grande banco de dados formado há mais de 30 anos e alimentado diariamente, além de uma equipe treinada e especializada na tarefa de realizar esta complexa missão.



Bruno Omori (Lorena Flat) - Fazendo uma análise comparativa do ponto de vista das competências entre os Diretores Executivos, que atuam, em Empresas, em Associações/Entidades de Classe e em Órgãos Públicos. Em sua visão quais seriam as características necessárias

e específicas para a atuação em cada um destes segmentos?

Vânia: As competências para exercício em órgãos públicos e de classe são as mesmas para empresas privadas além de forte diplomacia e capacidade de adaptação a cultura e elos consistentes para que permaneçam que permitam concluir os projetos independentes das mudanças de Gestão que ocorrem em espaços de tempo determinado.



Sergio Junqueira Arantes (Mix Hotel)- Até recentemente o que se observava era hotéis e redes contratando preferencialmente profissionais que já atuavam no setor. Mais recentemente, temos observado muitas contratações de fora do denominado 'trade'. Em sua opinião a que se deve essa mudança e quais as conseqüências.

Vânia: Acreditamos ser importante a oxigenação de profissionais. Profissionais das áreas de marketing e tecnologia tem contribuído nas áreas de e commerce de Hotelaria entre outras. Profissionais de Hotelaria tem atuado com sucesso em grandes laboratórios e hospitais melhorando o padrão e a qualidade de atendimento.



Priscila e Vania Ajzenberg, segunda geração em plena atividade

ASSOCIE-SE A

ABIH

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS
DO ESTADO DE SÃO PAULO

Melhores Diferenciais Estratégicos para seu HOTEL / Meio de Hospedagem

Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Estado de São Paulo
com objetivo assessorar e oferecer vantagens estratégicas, econômicas e técnicas para seus Hotéis / Meios de Hospedagem, dispõe de uma equipe profissional e altamente qualificada, oferecendo os seguintes serviços e benefícios para seus Associados:

- * **COPA 2014** (Camara no Conselho Estadual de Turismo - Classificação Hoteleira)
- * **Portal do NOSSO TURISMO PAULISTA - Comercialização de seu Hotel para todos os Roteiros e Circuitos de Turismo do Estado de SP**
- * **Camarote UNYCO** (Camarote VIP dentro do Estádio do Morumbi para 300 Convidados/Clientes dos Hotéis)
- * **Ações Políticas, defendendo a Classe Hoteleira.** Ex: Supersimples e Lei Geral do Turismo
- * **Portal www.abihsp.com.br** - (Canais de Vendas dos Hotéis - Recursos Humanos - Instruções - Agenda)
- * **Revista MIX HOTEL** - (Revista Oficial da Hotelaria Paulista e Brasileira)
- * **Newsletter “Turismo Paulista News”** com informações do Mercado Hoteleiro e do Trade Turístico
- * **Reuniões Setoriais** (palestras e fórum com os hoteleiros de todo Estado de SP)
- * **Parcerias com Diversos Fornecedores** da Hotelaria com Descontos e Diferenciais Imbatíveis
- * **Programas de Qualificação da Mão de Obra e Linguas**
- * **CONOTEL** (descontos e cortesias para os associados)
- * **GUIA DA ABIH** (Guia com todos os hotéis associados da ABIH Nacional)
- * **Departamento JURÍDICO** (apoio e instruções jurídicas)
- * **Participação em Grandes Feiras.** Ex: Equipotel - Exposystems - Hotel Tec - Abav
- * **HOTEL ESCOLA ABIH-SP** (cursos técnicos, treinamentos, faculdade de gestão hoteleira)
- * **Parcerias com Canais de Informação e Midia**
- * **Representação no Conselho Estadual de Turismo do Estado de São Paulo**
- * **Articulações e Parcerias com Entidades do Trade Turístico** (como UBRAFE -ABAV - ABRASEL ABEOC - SPTURIS - SPCVB - AMITUR - ABRACOHR - FOHB - IBEV - entre outras)

Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Estado de São Paulo

R. Frei Caneca 91 - 8º Andar - Cj. 81 - CEP 01307-001 - Consolação - São Paulo - SP - Brasil

Fone/Fax: (5511) 3285-4193 / 3285-4679 - www.abihsp.com.br - abihsp@abihsp.com.br

Angústias dos alunos do curso de Eventos

Muitos alunos pensam que o profissional de eventos tem um trabalho tranqüilo. Pelo contrário sabemos que é um dos profissionais que mais atua e mais tem que desempenhar o seu papel. Trabalhar com eventos podemos dizer que é uma arte. Esse profissional tem que estar sempre atento e preparado para solucionar qualquer tipo de adversidade. Esses jovens vão para as Universidades pensando nas oportunidades que a área oferece, e o mercado de trabalho está em plena transformação exigindo cada vez mais qualificação profissional. Assim percebemos que o grau de exigência é alto, pois o profissional tem que ser capaz de fazer uma tarefa bem feita e deverá estar preparado para aprender e para construir novos conhecimentos participando de processo de mudança contínua.

Sendo assim, podemos afirmar que o conhecimento da profissão está preso a uma premissa: a vontade de aprender.



Isto está associado ao prazer, ao desafio e ao controle dos medos. Precisa ter coragem um dos principais atributos do profissional que busca no futuro modificações constante da sociedade. Podemos afirmar que o ingressante no mercado de trabalho tem receios. Acreditamos que o conhecimento na Universidade é a grande possibilidade de administrar os medos. Esse prazer pela profissão ou pelo trabalho, contribui para a formação e construção desse profissional de eventos. As tarefas diárias devem ser cumpridas com paixão e com desejo. O profissional precisa estar na empresa certa e no lugar certo.

Os cursos oferecidos de tecnologias em eventos nas Universidades busca o conhecimento aprendendo e fazendo. Sendo assim uma acumulação de informações. Sabemos que precisamos mais do conhecimento teórico. O que existe é uma sinergia entre teoria e prática, sendo que não é apenas o grau de inteligência que garante a prosperidade e a felicidade profissional, a prática é fundamental.

Acredito que as empresas organizadores de eventos contribuem muito na formação do profissional de eventos e assim eles passam a internalizarem o espírito da aprendizagem permanente. Dentro desses ingredientes de entusiasmo, cooperação, flexibilidade etc. são grandes componentes que contribuem na formação do profissional de eventos. Já as Universidades ficam com o papel de apresentar um currículo que busca afinar a teoria com as necessidades do mercado.

Como democratizar o ingresso à concepção profissional do chefe de cozinha

A participação de todos abrangidos no campo da certificação profissional é um dos subsídios mais importantes para garantir os títulos da legitimidade, crédito, vigor e credibilidade dos métodos certificadores.

As entidades representativas profissionais e as organizações empresariais poderiam assumir um papel-chave, junto com as administrações públicas, nos espaços institucionais públicos encarregados da criação, gestão e promoção de estruturas formativas de qualidade e dos processos de certificação.

Nos países em que se constituiu o Estado do “Bem-Estar” Social, onde se adolesceu o direito grupal às formações profissionais ligadas às políticas de emprego e de qualificação das empresas, a certificação profissional tem sido fruto da negociação social.

A construção de caminhos da formação é condição basal para que os cursos possam



certificação, e, dessa forma, sejam abocados aos processos regulares de ensino e valorizados no mercado de trabalho. Os diversos cursos desenvolvidos pelos diferentes agentes sociais passariam a ter elementos orientadores/normatizadores das suas respectivas nomenclaturas (conteúdo de ensino, duração etc.).

O processo de certificação de aptidões para a lide é, portanto, definido como resultado de avaliação realizada, unicamente, por meio de um tipo de procedimento: o exame (em qualquer de suas formas – escrito, oral, “prático”). Em outras palavras, nesse mode-

lo proposto de certificação de competências, ao contrário do sistema de certificação, o processo de aprendizagem não é considerado central e seu conteúdo não é preciso. Leva-se em conta a capacidade de realizar uma tarefa conforme a cláusula e a aptidão podem ser avaliadas na ausência de toda atuação formativa ou de escolaridade.

Neste intento, o professor, educador, agente na área profissional e educacional, alterca e cria um conceito novo, a educação continuada. Aonde, as competências e habilidades são acesas e gerenciadas no seu ambiente técnico e operacional, desenvolvendo atitudes e valores da profissão, remetendo a uma nova forma metodológica, tanto ativa como passiva, tendo assim como um ideal, a mistura de forma ponderada e participativa das duas, dentro da reprodução e vivências profissionais ou da profissão

A hospitalidade e o turismo brasileiro

Esta é uma breve reflexão sobre o turismo brasileiro, interno e receptivo, bem como a contribuição que hospitalidade, enquanto conceito e estratégia, para essa atividade.

Anne Gotman afirma que a hospitalidade é um processo de agregação do outro à comunidade e a inospitalidade é o processo inverso (GOTMAN 2001, 493). Atos de hospitalidade, portanto, podem ser complementos a processos de inclusão, já que agregam o outro a determinado grupo social.

A hospitalidade do povo brasileiro não sustenta a atividade turística sem os investimentos mínimos para evitar situações vivenciadas nos últimos anos, como os problemas nos aeroportos, rodovias precárias, falta de alternativas de transporte público entre aeroportos e áreas urbanas, sensação de insegurança, mão de obra desqualificada para atender às expectativas dos turistas, entre outros.

Há uma interpretação ingênua da possível vocação do país para o Turismo de Lazer, devido à presença de atrativos naturais, sem a prévia avaliação da necessidade de criação de estrutura de



acesso e serviços complementares.

Praias, Amazônia, Pantanal, Cataratas do Iguaçu ou Lençóis Maranhenses não são destinos viáveis para os mercados interno e externo se não puderem ser acessados por meios de transporte confortáveis, pontuais e seguros e se não dispuserem de alternativas de hospedagem, alimentação e entretenimento. Devido à sazonalidade invariavelmente provocada pelos calendários escolares, todos os destinos buscam alternativas para sua sustentação, especialmente no Turismo de Negócios – viagens corporativas, eventos empresariais e viagens de incentivo.

O país precisa fazer escolhas, uma vez que não conseguirá abrir e aprimorar diversas frentes simulta-

neamente. Além da infraestrutura, contemplada nos planos federais, há necessidade de preparação de mão de obra para dar vazão aos serviços propostos, cada um com suas características próprias. Os aspectos técnicos são contemplados em qualquer treinamento, como tijolos para construir uma parede; há, entretanto, escassez de elementos de ligação entre eles. A hospitalidade, enquanto processo de agregação do outro à comunidade, pode ser um deles. A questão é: como operacionalizar tal conceito?

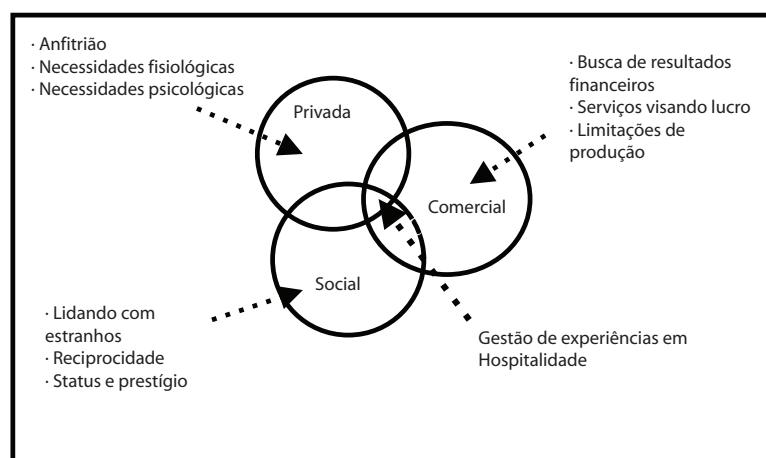
Hospitalidade, quando tratada de forma superficial, confunde-se com ações óbvias como sorrir ou colocar flores nos ambientes. Lashley, entretanto, sugere uma abordagem estratégica para gerir as experiências em hospitalidade, na área de convergência das atividades privada, social e comercial.

Uma das formas de aplicação do quadro de Lashley é, em Recursos Humanos, buscar indicadores que avaliem a presença das características de cada uma das atividades nos funcionários ou candidatos. É muito importante observar que a Hospitalidade Comercial por

si não resultará em serviços completos de hospitalidade. No quadro de Lashley, há uma área de interseção denominada “Gestão de Experiências em Hospitalidade”. É somente nessa região de sobreposição das três atividades – Privada, Social e Comercial – que ocorre a condução planejada da Hospitalidade. O profissional de turismo precisa tomar especial cuidado para manter o equilíbrio desses três vetores para alcançar posições de gestão, caso contrário, estará apenas operacionalizando parte do processo.

O gestor de experiências em hospitalidade precisa atender a exigências maiores que resultados financeiros positivos, lucro e preocupação com inventário limitado. Se essas fossem realmente as atividades essenciais do turismo, seria fácil e não requereria especialização, crítica, reflexão. Bastaria cortar custos quando não houvesse receita e fazer investimentos caso houvesse lucro, atendendo aos pilares essenciais da hospitalidade comercial.

Ao observar um hotel em funcionamento, por exemplo, nota-se que



há atividades onde as características do domínio privado são essenciais, tais como todos os serviços operacionais de back of the house – camareiras, funcionários da manutenção, da cozinha, de segurança; há outras que realçam o domínio social, em especial no front of the house – recepcionistas, porteiros, messageiros, maîtres, garçons, coordenadores de eventos, monitores de recreação, equipes comerciais; aqueles que, dentre suas tarefas habituais têm a prioridade no domínio comercial estão em áreas de controladoria, compras, auditoria. Áreas de assessoria ou de apoio à operação como recursos humanos, marketing, jurídico, implantações e mesmo a gerência geral se sentem

divididos em atender às diversas demandas, muitas vezes sem perceber que estão lidando com domínios diferentes de hospitalidade. Um gerente geral que persiga o lucro como causa e não como consequência de seu trabalho poderá ter êxito no curto prazo, simplificando serviços, cortando despesas, mas enfrentará insatisfações de clientes, funcionários, fornecedores; dada a concorrência existente, esse cenário pode provocar o malogro do empreendimento.

Se hospitalidade é uma característica do brasileiro, se permite ações de inclusão, se inclusão é prioritária no PNT vigente, por que não relacionar estrategicamente Turismo e Hospitalidade?

A importância da sustentabilidade para a cadeia de valor da hotelaria

Fazendo uma breve introdução e retrospecto, no início da década de 1980, a ONU retomou o debate sobre as questões ambientais. A, então, Primeira-Ministra da Noruega – Sra. Gro Harlem Brundtland, foi convidada pela entidade para chefiar a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento - criada para estudar o assunto. Como resultado final deste trabalho, nasceu o documento referencial intitulado “Nosso Futuro Comum ou Relatório Brundtland”.

Apresentado em 1987, este propunha o estabelecimento do conceito de desenvolvimento sustentável, ou seja, “o atendimento das necessidades presentes, sem prejuízo ou comprometimento da capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades”.

Assim, ficava claro que nas relações “homem e meio ambiente”, não deveria existir apenas um limite mínimo para o bem-estar da sociedade. Mas,



deveria também ser definido um limite máximo para a utilização dos recursos naturais, de modo que pudessem ser preservados e/ou regenerados.

O modelo vigente de crescimento econômico mundial tem gerado enormes desequilíbrios. Se por um lado, nunca houve tanta riqueza e fartura no mundo, por outro lado, a miséria e a degradação ambiental têm aumentado proporcionalmente. Aliás, tal fato já havia sido apontado em estudo de 1972 denominado “Os Limites do Crescimento”, feito pelo “Clube de Roma-MIT”.

Diante de tais constatações estabeleceu-se a idéia do De-

envolvimento Sustentável (DS) - ou apenas sustentabilidade, como forma de conciliar o desenvolvimento econômico ao social, somados à preservação do meio ambiente.

Neste sentido, nos últimos anos temos presenciado vários acontecimentos e esforços mundiais e locais, dando conta do aprimoramento conceitual e do estabelecimento de práticas sustentáveis em vários segmentos - que vão desde progressos tecnológicos e de produção, à disseminação da informação, passando pelo aumento de interesse das diversas mídias e conscientização das populações para o tema.

Face a estas premissas e pressupostos, percebe-se como sendo de fundamental importância as participações e iniciativas voluntárias em sustentabilidade – e também mandatórias – para o setor hoteleiro, frente ao mercado que já atende e ao potencial de novos negócios que ainda estão por vir, a partir da Copa de 2014 e as Olimpíadas de

2016 - sinalizando para a necessidade de reformas (retrofit) e a construção de novas acomodações. Os números expressivos deste setor e da cadeia de valor que o abastece, falam por si só.

Entretanto, se por um lado, este setor movimentava positivamente a economia, gerando empregos, produtos, serviços, etc. Ao mesmo tempo, estes números também revelam uma preocupação, por trazerem consigo impactos ambientais severos – mas, que podem ser minimizados e compensados, a partir, essencialmente, de uma visão integrada de cadeia de valor e de conjunto, percorrendo do esforço individual ao coletivo. Ou, do hóspede até os fornecedores.

A resposta adequada a este desafio hoje, baseia-se justamente na capacidade empreendedora e na competência gerencial histórica deste setor e das suas lideranças – a exemplo da ABIH/SP – em influenciar, atuar e agir coordenadamente com vistas ao estabelecimento de um ver-

dadeira “Política de Sustentabilidade” para a cadeia de valor hoteleira, fundamentada no resultado final tríplice (triple bottom line). Ou seja, pautada nos melhores preceitos e práticas sociais, ambientais e econômicas.

Estamos falando, portanto, na construção de um processo permanente de trabalho, orientado pela elaboração de normas e execução de programas criteriosos; apoiado em projetos, práticas de excelência, métricas, gestão de riscos, cronogramas; além da educação e conscientização de colaboradores, clientes etc., indo ao encontro do que preconizam entidades mundiais como UNEP, WTO, WTTC, entre outras. Evidentemente, isto demandará tempo, investimentos, adequações. Mas, seguramente trará resultados significativos para o setor.

Neste particular, é importante salientar a ação isolada de alguns poucos grupos hoteleiros, além das experiências embrionárias e limitadas

– mas, igualmente importante de outros tantos estabelecimentos menores, todos preocupados com os impactos locais de suas atividades – e com a sua mitigação: através da destinação adequada de resíduos sólidos e orgânicos; capacitação e emprego da mão de obra existente; aquisição de produtos que não agredam o meio ambiente; neutralização de carbono emitido; além da prática e estímulo ao consumo consciente de energia, água, toalhas, etc., em seus estabelecimentos e junto aos clientes.

Ao mesmo tempo, observamos o esforço individualizado de grandes fornecedores como Coca-Cola, Cargill, Pepsico, Unilever, Nestlé, Colgate-Palmolive etc., que muito recentemente aderiram a um pacto de economia proposto pela Rede Walmart, baseado em critérios de eficiência energética na produção de seus produtos. A economia gerada nos processos implementados, foi da ordem de 25%.

A importância da sustentabilidade para a cadeia de valor da hotelaria

Diferentemente do que ocorreu na década de 90, quando da corrida pela aquisição das normas ISO, a gestão sustentável dos negócios – e que também permeia os processos de qualidade, se incorpora hoje – não apenas como mais uma ferramenta ou diferencial estratégico-competitivo, mas como algo essencial na vida das empresas e de seus stakeholders, ou públicos de interesse.

Ou seja, face ao esgarçamento do modelo econômico atual e do já anunciado escasamento de recursos naturais, os novos modelos de negócios/empresas que, na verdade, são feitas por nós – pessoas, terão que se posicionar forçosamente, cada vez mais, no sentido de encontrar formas de se integrar a este processo irreversível de mudanças na sociedade global. Neste sentido, a eficiência na economia e gestão de insumos naturais, reciclagem e reuso para a fabricação de bens e oferta de serviços serão imprescindíveis aos negócios, muito

além dos 4P's de marketing.

Desse modo, além dos cuidados conhecidos em relação à saúde financeira da empresa, outras externalidades se somarão aos novos modelos de negócios na forma de valor adicionado – para aquelas que fizerem boa gestão sustentável sobre seus negócios, a partir de investimentos sobre os capitais sociais, intelectuais e ecológicos. Estamos falando dos eco-empreendimentos.

As empresas sustentáveis, ou: “socialmente justas, economicamente viáveis e ambientalmente corretas”, estão criando diferenciais importantes, assumindo valores outros perante os mercados em que atuam; junto aos seus fornecedores; clientes; colaboradores; mídias; governos; investidores e financiadores, regiões e comunidades próximas de onde estão localizadas etc., por conta da sua atuação responsável e transparente – desde que seja verdadeira e efetiva, evidentemente.

Por outro lado, para as em-

presas que insistem em mascarar produtos ou serviços (greenwashing) na tentativa de enganar o consumidor terão vida curta, pois as chamadas redes sociais espalhadas pela internet têm se apresentado como poderosos e ágeis instrumentos no combate à falta de ética e práticas empresariais lesivas ou abusivas ao cliente, desmoralizando-as (ou criando imagens positivas) em questão de horas.

Soma-se a isto, o empenho percebido dos Governos Federais, Estaduais e Municipais – através de seus legisladores e organismos competentes, em atualizar e criar novas leis para ordenar, coibir, fiscalizar e punir severamente as práticas empresariais que estiverem em desacordo com as leis e normas ambientais em vigor, ou que ponham em risco a saúde e vida da população.

Se observarmos, no plano individual isto também já está acontecendo, tomando como exemplo a recém-implantada vistoria obrigatória anual

sobre as emissões veiculares que caminha para efetivar-se pelo Brasil, além do rodízio municipal já em vigor há mais tempo e a discussão próxima em torno dos pedágios urbanos que ainda virão. Detalhe: os três, com enfoques ambientais.

Isto nos afeta enquanto indivíduos e financeiramente, sim. Porém, se identificamos esta medida como algo transparente, factível, correto e, portanto, “bom para todos”, estaremos convencidos a aderir e a participar seja pelo estímulo, seja pelo medo de ter o carro apreendido numa blitz. Essa é e será a lógica ambiental das próximas décadas.

Sendo assim, não obstante, tenham que existir necessariamente mecanismos de controle por parte da sociedade e dos governos, estes mesmos stakeholders – governo e sociedade, podem se tornar também bons atores coadjuvantes no processo de crescimento e fortalecimento das empresas e marcas sustentáveis, à medida

em que simplesmente invisitam no crescimento delas (governo x criação de fundos verdes) ou apenas recebam algum tipo de benefício mensurável em troca do que consumirem (“este produto não agride o meio ambiente, empresa amiga da criança...” x sociedade).

É o caso da fidelização dos consumidores de produtos turísticos. Uma vez bem atendidos, respeitados e conscientizados – além de auxiliarem o hotel na questão do consumo consciente de toalhas, água, luz etc; responderão pela promoção da localidade visitada e dos serviços utilizados ou consumidos.

No caso dos Governos, através da criação de fundos de financiamentos diferenciados e exclusivos para a realização de negócios sustentáveis. Dois bons exemplos disso, são os fundos especiais do BNDES e o recém criado fundo verde paulista.

Enfim, neste cenário atual, o importante a se observar é que

há, portanto, um caminho de necessidades e oportunidades a seguir – diferente do vivido até muito recentemente e por décadas a fio, pois este tradicional modelo de “Negócio 1.0” está com os dias contados.

As empresas hoteleiras, a cadeia produtiva do setor e as suas entidades de classe cumprirão um importante papel como co-autores dos processos de mudança necessários. Pois, se por um lado o setor é também co-responsável por uma parcela significativa do que se movimenta na economia/PIB e do que se consome em termos de recursos naturais, por outro lado deverá ter a mesma capacidade empreendedora e articuladora para promover adequações tecnológicas nos seus métodos produtivos de trabalho visando a diminuição dos desperdícios e influenciando comportamentos entre seus públicos – corroborando, assim, decisivamente em prol das questões e causas sócio-ambientais.

Deu PT...

Na linguagem de seguradoras, deu PT significa PERDA TOTAL. Não tem nada que ver com Partido dos Trabalhadores!

Neste exato momento, estou só num quarto de hotel, inaugurado há mais ou menos 25 dias. O lugar, uma praia badalada, é paradisíaco. Mas, estou a trabalho, o que torna minha estada aqui difícil.

A entrada do hotel ficou monumental. O saguão do lobby, reluzente. O piso, impecável. Os balcões perfeitamente integrados, decorados e equipados com produtos de última geração.

Elevadores computadorizados, e falantes – isso mesmo, eles falam com o passageiro!

Da magnífica arquitetura à escolha dos materiais – vidros, pastilhas, granitos e mármore – da decoração à aplicação de alta tecnologia, nota-se primoroso cuidado em cada detalhe, com objetos únicos, selecionados nos melhores ateliês catalogados. Mas, como disse, estou ali fazendo uma inspeção de qualidade, verificando detalhes (onde? na decoração), como a falta de uma cavilha, ou um ajustezinho de portas, uma ou outra



falha de cor numa das quinas, enfim coisas que só mesmo eu, na condição de especialista, poderia encontrar.

Encerrado o trabalho, já noite alta, chegou a hora de desfrutar do merecido descanso, e por que não dizer, fazer o teste final: o conforto do apartamento na noite de sono.

Pois bem, a noite foi ótima. O ar-condicionado funcionou perfeitamente. A cama, uma delícia. O ambiente silencioso convida a dormir até as 7 ou 8 horas. Mas, um detalhe mal cuidado me tira da cama antes das 6 horas.

O sol o radiante da manhã, que bate direto na janela, transpassa por baixo e pelas laterais da cortina, deixando o quarto com excesso de luz para o horário. Com toda

essa claridade, o jeito é levantar.

Tudo o que eu queria era dormir um pouquinho mais, repor o cansaço da vinda e me preparar para prosseguir viagem. Infelizmente, não consegui! DEU PT!!!!

Todo trabalho e capricho na construção do hotel ficam comprometidos, uma vez que seu objetivo maior – oferecer uma completa noite de restaurador sono – não se cumpre.

Pensando nisso, e em centenas de histórias semelhantes, bem como, problemas realmente graves, que não redundam apenas em uma noite mal dormida, a ABIH-SP decidiu criar um Selo de Homologação, para evitar tirar o sono dos hóspedes e principalmente dos hoteleiros, poupando-os de prejuízos e dissabores, com produtos não recomendados.

A ABIH-SP vai oferecer também uma consultoria a seus associados, para que possam otimizar suas compras de produtos e serviços, indicando o melhor e o mais adequado produto, pelo melhor custo-benefício.

Chegou a revista de quem não para de trabalhar para você descansar.



Bridge Merz

Chegou a nova revista Mix Hotel, agora sob direção da Eventos Expo Editora, que também edita as Revistas Eventos e Making Of e é responsável pelo Prêmio Caio. A partir de agora passa a ser trimestral e virá com um moderno e arejado projeto gráfico. A revista Mix Hotel terá como público alvo, diretores, gerentes gerais, gerente de compras e gerentes operacionais de todos os hotéis do Estado de São Paulo e dos mais importantes do Brasil. Seu conteúdo privilegiará a informação qualificada, com a reprodução de artigos dos principais profissionais internacionais, mediante convênio com as principais universidades e publicações especializadas do mundo. Mais do que notícias do dia a dia, a Mix Hotel trará conteúdo para análise de tendências, prospecção de perspectivas e estudo do já vivenciado.

MixHotel
by ABIH/SP

Uma publicação **eventos**
EXPO
EDITORIA

Entre em contato conosco - (11) 2936-9030 - www.mixhotel.inf.br - mixhotel@expoeditora.com.br

Governo do Estado e Prefeitura entraram juntos em campo

POR CAIO CARVALHO, LUIZ SALES, LUCIANE LEITE E RAQUEL VERDENACCI

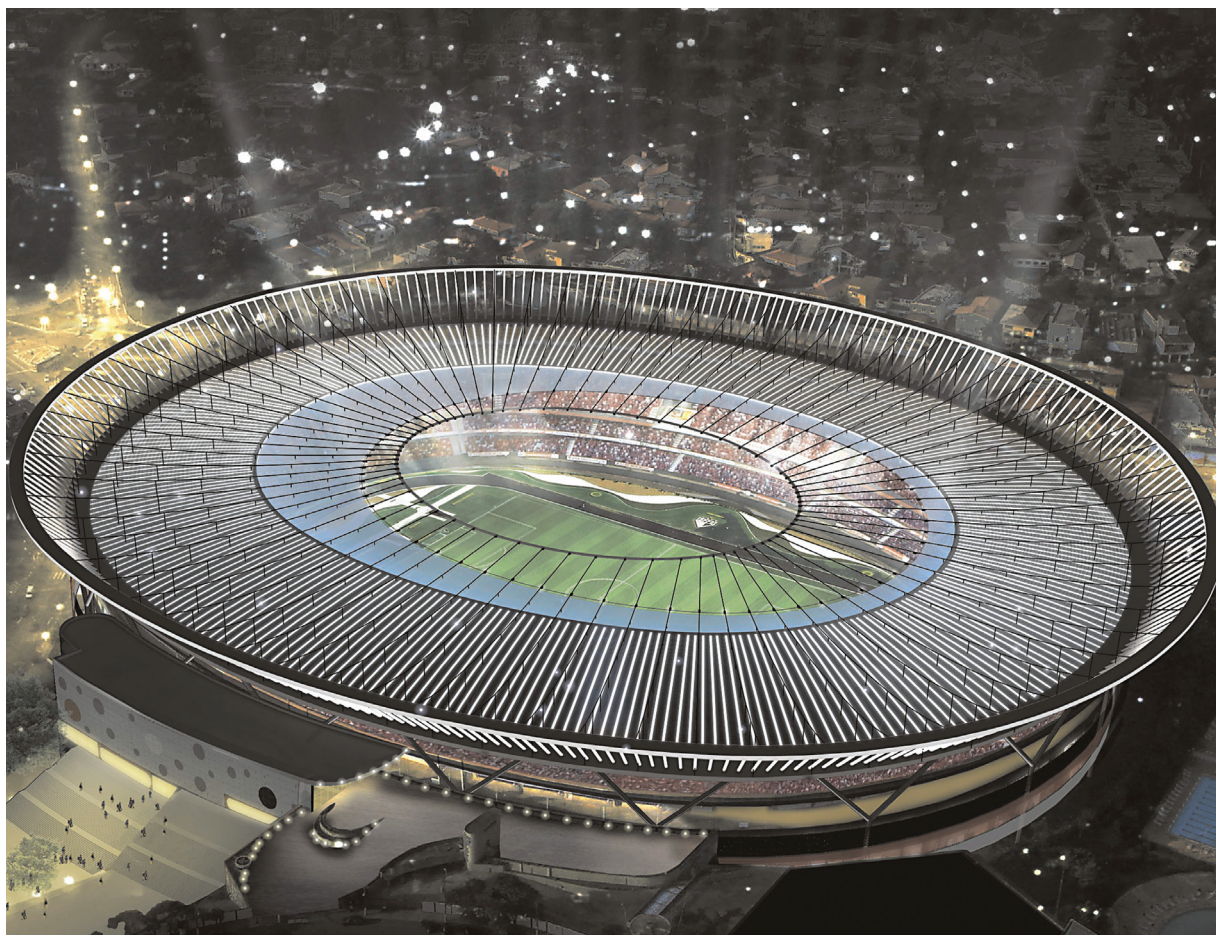
Se realmente é verdade o dito popular de que a melhor maneira de garantir o futuro é inventar um, São Paulo está desde 2007 trabalhando pelo seu 2015. Já naquele ano, juntos, governo do Estado e Prefeitura Municipal tomaram as primeiras decisões que vieram nortear a sua atuação desde então em tudo o que é relacionado à Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014. A mais importante, sem dúvida, foi a de trabalho conjunto. A indicação do Cícero Pompeu de Toledo — Morumbi — como o estádio paulista da Copa? Decisão conjunta. A elaboração de toda a documentação relacionada às garantias do evento, do dossiê à discussão das leis de isenção? Decisão entre as duas partes. A formação do Comitê Paulista para a Copa? Conta com representantes de Secretarias Estaduais e Municipais. Parece pouco, mas não é. Em qualquer planejamento estratégico, ter a diretriz básica definida e o comprometimento dos atores são pilares fundamentais.

A missão definida no Plano Estratégico de Ações Governamentais traz cristalizada esta mensagem: “Coordenar e dar transparência à atuação dos Governos Estadual e Municipal de São Paulo no cumprimento dos compromissos assumidos na Copa do Mundo FIFA Brasil 2014, garantindo obras e ações que maximizem os legados à população, com vista a promover e transformar a cidade em pólo de megaeventos e de difusão do esporte como catalisador do desenvolvimento sustentável”. O plano acabou de ser finalizado e foi lançado pelo governador José Serra no final de março.

Ou seja: a São Paulo que queremos para o pós Copa passa, obrigatoriamente, pelo atendimento das demandas que não considerem apenas a realização do mundial. Por outro lado, estado e cidade não podem menosprezar nenhum detalhe relacionado à organização do evento de maior exposição mundial na mídia. Serão mais de trinta bilhões de espectadores, além de um sem número de profissionais de vários países e entre 500 mil e 600 mil turistas estrangeiros. Pelo atual estágio de concentração econômica, é provável que São Paulo absorva boa parte deste movimento e tenha aumentado exponencialmente, portanto, a sua responsabilidade de bem representar o Brasil.

Um evento do porte e relevância da Copa do Mundo requer planejamento das ações, integração dos atores envolvidos e estratégia de atuação para enfrentar os desafios e demandas que surgirão na medida em que o tempo passa. Assim, em meados de 2009 os Governos Estadual e Municipal instituíram o Grupo de Trabalho Paulista (GT), composto por representantes de órgãos dos dois poderes, que tem por objetivo coordenar as iniciativas e medidas oficiais para a organização e realização do Mundial. O trabalho do GT, que tem como estrutura operacional o seu comitê executivo, é desenvolver e identificar projetos que, ao entrarem em operação, não irão atender apenas às exigências e demandas do torneio. Sua grande missão será projetar a imagem de São Paulo mundialmente e produzir legados consistentes e duradouros que gerem benefícios para os paulistas.

Em janeiro de 2010, o GT consolidou seu pro-



cesso de planejamento ao implantar um modelo de gerenciamento dos projetos que serão executados. Foram realizados encontros com técnicos de diversos órgãos da Prefeitura e do Governo do Estado, que identificaram novos projetos e consolidaram os já existentes. Este trabalho permitiu a definição dos quatro núcleos aos quais os projetos estarão submetidos: Eventos e Oportunidades; Comunicação e Turismo; Infraestrutura e Operações; e Integração.

À medida que o processo de planejamento avança, esta configuração inicial de núcleos poderá sofrer alterações. Muitos dos projetos que serão desenvolvidos podem abrigar tantas ações, ou subprojetos, que se transformarão em áreas, ou até em núcleos. Esta é uma variável que deve ser levada em conta principalmente a partir de 2012, quando muitas destas iniciativas ganharem corpo.

Simultaneamente ao processo de definição dos projetos para a Copa, o GT Paulista está implementando ferramentas de gestão para acompanhar e

controlar o andamento dos projetos, de acordo com os cronogramas e demandas estabelecidas.

Esta discussão sobre “o que queremos para São Paulo”, iniciada ainda em 2007 e já bastante bem definida com mais de quatro anos de antecedência da Copa é importante justamente para que as decisões sejam tomadas no tempo certo e as ações iniciadas de forma inequívoca. Não fosse assim, os riscos de malversação de dinheiro público, atrasos na execução de obras e mau aproveitamento de oportunidades se converteriam em certezas. É importante salientar, ainda, que o fato de tudo isso já ter sido realizado não quer dizer que o sucesso está garantido. Temos o prognóstico, um roteiro bem definido e um cenário político e econômico favorável. Mas só isso não basta. Pela inércia e livres de sobre-saltos, chegaremos em 2014 melhores do que estamos hoje. Com o trabalho bem feito, chegaremos em 2014 prontos para o grande salto na história de desenvolvimento deste País. E esse é o jogo que queremos jogar aqui em São Paulo.

Câmara Temática

O Conselho Estadual de Turismo criou a CÂMARA TEMÁTICA DA COPA DE 2014 com a coordenação da ABIH-SP com os objetivos de:

* Promover, divulgar e desenvolver o Turismo no Estado de São Paulo aproveitando as oportunidades que este evento internacional proporcionará do ponto de vista político, econômico, mercadológico e social nos próximos anos, possibilitando que o Estado de São Paulo se consolide como a maior potência turística do Brasil, explorando de forma sustentável todos os segmentos como podemos citar o turismo de: aventura, negócios, feiras e congressos, saúde, religioso, lazer, acadêmico, histórico, esportivo, dentre tantos outros que o Estado possui um grande potencial muitas vezes inexplorado.

* Garantir a Representação, Integração e Participação desta Câmara Temática por meio de seus Conselheiros em todos os eventos, agendas, parcerias fechadas e discussões governamentais e do Comitê Oficial do Governo do Estado de SP relativos à COPA 2014 FIFA, que tiverem ligações diretas e indiretas ao Turismo do Estado de São Paulo.

* Promover conjuntamente com ao Comitê do Governo, da SELT, do TUR SP, Conselho Estadual e seus Conselheiros, a discussão dos temas ligados ao Turismo na COPA 2014 em Workshops, Palestras e reuniões para apresentação das oportunidades de mercado, caderno de encargos e desafios para o Trade Turístico da Capital e Interior de São Paulo.

* Criar Canais de Comunicação ativos para informar com qualidade o trade turístico e a sociedade brasileira de todas as questões discutidas nesta Câmara.

* Legislação, acompanhamento dos processos legais governamentais e da FIFA

* Fomentar e desenvolver parcerias entre as entida-

des do trade turístico, a FIFA/Match e o Governo, como exemplos:

a) Treinamentos e palestras para estudantes que estão ingressando no 2º Grau / Ensino Médio, com programas Turismo & Cidadania de preparo dos futuros Voluntários que por histórico de outras Copas serão os universitários em 2014, que pode envolver as Secretarias de Turismo e Educação, agregadas às entidades do trade turístico;

b) Qualificação e certificação da mão de obra operacional no turismo (hotéis, organizadores de eventos, restaurantes, agências de turismo, guias de turismo, meios de transporte, funcionários públicos, entre outros);

c) Qualificação da mão de obra em línguas estrangeiras, com programas de parceria e convênios do governo, academia e entidades do trade turístico;

d) Classificação dos meios de hospedagens;

e) Promover o cadastro no Cadastur;

f) Crédito para retrofits e adequação dos equipamentos para a COPA 2014;

g) Formulação, desenvolvimento e participação em eventos e congresso da COPA 2014

A CÂMARA DA COPA DE 2014 se reunirá frequen-





temente para analisar, planejar e iniciar a execução de todas as ações pertinentes ao tema, podendo ser destacadas as principais ações da Câmara até o momento:

1. Evento de lançamento para mais de 700 autoridades no evento que festejou os 60 anos da ABIH-SP;
2. Apresentação dos objetivos e formação do grupo de trabalho dentro do Conselho de Turismo;
3. Articulação e integração dos projetos iniciais do Comitê Oficial do Governo do Estado de São Paulo SPTURIS – SELT - TURSP, com o Simpósio Internacional desta Câmara Temática que ocorreu durante a

feira HOTEL TEC, com palestras e debates com a FIFA, SPTURIS, SELT, TUR SP e ABIH-SP, em conjunto com diversas entidades do Conselho de Turismo, como a UBRAFE, SPCVB, ABEOC, ABAV, AMITUR, STM, FHORESP, FC&VB, MTUR entre outras entidades e empresas do trade turístico.

Proximamente a Câmara incorporará a Frente Parlamentar do Turismo da Assembleia Legislativa de São Paulo e estabelecerá acordos com as empresas e organizações ligadas à comercialização e comunicação da Copa 2014 no Brasil.



Preços Competitivos em Hotelaria em Tempos Difíceis

POR CATHY A. ENZ, LINDA CANINA E MARK LOMANNO

Esta análise da dinâmica de preços (ADR), demanda (ocupação) e receita (RevPAR) no setor hoteleiro dos EUA, para o período de 2001 a 2007, demonstra as consequências potencialmente negativas de tentar manter a participação de mercado, oferecendo preços abaixo daqueles praticados pelos concorrentes diretos. Este estudo de sete anos analisou os resultados do comportamento de preços sobre a receita do total de quartos e a ocupação para os hotéis e seus concorrentes em tempos ruins (2001-2003) e tempos bons (2004-2007). Os resultados são os mesmos em ambos os períodos. Os hotéis que oferecem diárias médias acima daquelas praticadas pelos seus concorrentes diretos experimentaram taxas de ocupação mais baixas, em comparação com a concorrência, mas registraram RevPARs relativamente mais altas. Para as 67.008 observações de hotéis, esse padrão de demanda e comportamento de receita foi consistente para hotéis em todos os segmentos de mercado, do luxo ao econômico. De modo geral, os resultados sugerem que a melhor maneira de se ter um melhor desempenho de receita do que o seu concorrente é ter taxas médias mais altas. Os resultados sugerem que a demanda de hospedagem possa ser inflexível em mercados locais e os operadores podem resistir à pressão de oferecer preços mais baixos do que a concorrência, quando possível.

Muitos hoteleiros afirmam que o desconto nas diárias é uma necessidade durante os momentos econômicos difíceis e também uma estratégia para "roubar participação de mercado" nos momentos favoráveis. Com a recessão econômica atual, os problemas relacionados com o posicionamento das diárias voltaram à tona. Considerando outras recessões econômicas, os desafios enfrentados pelo setor de hospedagem, após os atentados de 11 de setembro de 2001, levaram muitos operadores hoteleiros a conceder descontos, na esperança de estimular a demanda de consumo ou conquistar uma participação de mercado adicional dos seus concorrentes, com o objetivo de aumentar a receita. Outros operadores resistiram a conceder descontos e enfrentaram o que o editor de Lodging Hospitality Edward Watkins chamou de dilema do quarto vazio¹. À medida que a economia começou a se recuperar, o setor viu a demanda e, conseqüentemente, os preços subirem, por volta de 2004. Veio em então 2007 e o setor enfrentou outra fase ruim e atualmente como sabemos, os tempos ruins voltaram. Novamente, alguns hotéis voltaram a conceder descontos, ao passo que outros resistem. Conforme afirmou Patricia Dave, diretora corporativa de gestão de receitas do Kor Group: Quando os tempos são bons, você monta a sua estratégia e age de acordo à medida que surgem os negócios e dentro das suas expectativas, mas quando você está em uma situação como agora, onde o inesperado acontece todos os dias, você tenta descobrir como se adaptar²".

Nós temos investigado essa questão da estratégia

de preços dos hotéis com relação à sua concorrência. Este documento informa os resultados do nosso estudo da dinâmica de preços, demanda (ocupação) e receita (RevPAR) do setor hoteleiro dos EUA para o período de 2001 a 2003 (o qual caracterizamos como tempos ruins) e de 2004 a 2007 (o qual comprovadamente apresentou um crescimento econômico). O nosso objetivo é entender as ramificações financeiras do comportamento dos preços competitivos dos hotéis tanto nos tempos ruins como nos bons.

Uma observação comum sobre o setor hoteleiro é que as empresas tendem a estabelecer os preços com base, em parte, os preços praticados por seus concorrentes. Entretanto, as decisões dos concorrentes para ajustarem seus preços não são muito bem entendidas e conseqüentemente nem sempre fica muito claro o motivo pelo qual alguns concorrentes reduzem suas diárias e por que outros o seguem. Os muitos fatores que compõem as decisões de preços incluem os custos, o valor e a flexibilidade³. Geralmente, a estratégia de baixar as diárias para atender à demanda de clientes, comumente conhecida como avaliação de valor não é um substituto para a manutenção da alta qualidade e pode ser extremamente arriscado⁴. Entretanto, muitos hoteleiros perceberam que, às vezes, a avaliação de valor pode aumentar a participação de mercado, através de um volume maior e, se os custos forem controlados, então um preço de diárias agressivas, o preço pode gerar resultados positivos. Por outro lado, caso os preços baixos não cubram os custos, tais como a manutenção e a reserva para substituição, os benefícios a longo prazo podem ser reduzidos. A questão a ser examinada é se manter as diárias mais altas do que

a concorrência (e sofrer com uma ocupação reduzida) é a melhor solução. O estudo que realizamos indica que manter a posição da diária do seu hotel (em comparação com a concorrência) é melhor opção.

Devemos enfatizar que este documento está focado na definição das diárias dos hotéis, com relação aos hotéis da concorrência. O estudo considera os hotéis que praticam preços acima da sua concorrência e aqueles que praticam preços abaixo de seus concorrentes. Comparamos como cada grupo de hotéis se compara com relação à demanda de hóspedes e a receita total dos quartos por quartos disponíveis. Reconhecemos que as questões da gestão dos custos e das receitas totais são críticas no momento de se definir os preços, mas esta investigação se concentra apenas nas questões da ocupação e a receita nas situações de concorrência. A nossa decisão de analisar o comportamento dos preços entre concorrentes se deve ao fato de que muitos hotéis independentes são profundamente influenciados pelas ações dos seus concorrentes diretos. Caso hotéis concorrentes de mercado local baixem seus preços, os proprietários e operadores se sentem pressionados a também baixarem os preços para se manterem em igualdade de condições com os seus concorrentes.

Jeff Higley, editor da Hotel News Now, está entre aqueles que argumentam que manter o preço das diárias é importante para a saúde do negócio de hotelaria tanto a curto como a longo prazo⁵. Esse conselho se baseia na visão de que a redução nas diárias, caso seja concebida ou executada de forma inadequada, não melhoraria a receita e pode prejudicar todos dos coadjuvantes do setor. Uma questão particular, relacionada com a falha em manter a integridade das diárias é o fenômeno da ancoragem. Casos os hóspedes se hospedem em um hotel que cobra uma diária particularmente baixa (em comparação com os hotéis concorrentes), os hóspedes podem considerar aquela diária baixa como o valor "real" do quarto.

Na nossa análise de preço competitivo, o nosso enfoque está nos hotéis independentes e na comparação de desempenho com seus concorrentes diretos nos mercados locais. Para assegurar que o nosso estudo captura as pressões da concorrência que acompanham as atividades de preço, comparamos as estratégias de preço de um hotel com aquelas dos seus concorrentes que apresentam um

desempenho prévio de receita similar. Em suma, só consideramos concorrentes que forem comparáveis em termos de desempenho de receita de quartos no ano anterior.

A concorrência é um elemento essencial neste estudo, pela simples razão de que a ocupação de um hotel individual é influenciada pelas ações dos seus concorrentes diretos. Enquanto as diretrizes de preços podem ser definidas por marcas e estratégias corporativas, o comportamento dos preços é fundamentalmente impulsionado por aquilo que está acontecendo nos mercados locais. Os resultados do nosso estudo devem ajudar o gestor hoteleiro a entender o comportamento dos preços e a definir as estratégias de preços.

O ESTUDO

Em colaboração com o Centro de Pesquisa de Hospitalidade da Universidade Cornell e da Smith Travel Research (STR), exploramos o comportamento de preço, utilizando 67.008 observações de hotéis, durante um período de sete anos, de 2001 a 2007. Cada ano, começamos com uma amostra entre 11.056 (2001) e 16.369 (2007) hotéis. Os dados foram coletados a partir das bases de dados da STR, as quais compilam mensalmente a demanda de quartos, fornecimento de quartos e receita dos quartos de hotéis de mais de 98% das empresas hoteleiras dos Estados Unidos⁶.

Através da STR, obtivemos mensalmente dados a nível de empresa por um período de mais de sete anos⁷. Os dados foram analisados por ano, ao invés de mensalmente, para evitar irregularidades nos preços que possam ocorrer em um determinado mês atípico para a estratégia⁸ geral dos preços do hotel. Nós agregamos os dados de quartos mensais da STR para chegarmos ao número anual de quartos ocupados, número anual de quartos disponíveis e a receita anual de quartos para cada hotel e cada grupo de concorrentes do hotel para cada ano. Os concorrentes relevantes foram definidos por hotéis independentes, os quais informaram suas opções de grupos concorrentes para a STR. A STR forneceu os dados totais mensais de quartos para a concorrência, definidos por hotel. Os hotéis que tinham menos de doze meses de dados foram eliminados da amostra.

As principais variáveis de interesse deste estudo são as diferenças de porcentagem entre cada

hotel e o seu grupo de concorrentes, definidas no preço, demanda e receita. A média anual de diária (ADR), ocupação e receita por quarto disponível (RevPAR) foi computada para cada hotel na amostra e para cada grupo de concorrentes do hotel. Para avaliar as estratégias de preço, comparamos, então, a diferença de porcentagem na ADR entre o hotel e seus concorrentes. Para calcular a diferença de porcentagem na ADR, subtraímos a ADR anual do grupo de concorrentes do hotel em questão e convertimos esse número em uma porcentagem, dividindo a diferença pela ADR anual do grupo de concorrentes e multiplicando por 100. O resultado desse cálculo é a diferença de porcentagem na ADR daquele grupo de concorrentes. Por exemplo, caso um hotel específico tenha uma ADR anual de \$ 50,00 e a ADR anual do grupo de concorrentes fosse \$ 60,00, a diferença de porcentagem seria 16,7% $[(\$50.00 - \$60.00) / \$60.00] \times 100$. Uma vez que amostra do hotel usado neste exemplo foi mais baixa do que a sua concorrência, nós diríamos que a diferença de porcentagem na ADR foi negativa e o preço de \$ 50,00 do hotel representa uma diferença de 16,7% abaixo do seu grupo de concorrentes. As diferenças de porcentagem na RevPAR e na ocupação foram computadas de forma similar.

Para assegurar que essas comparações não foram motivadas por não concorrentes, excluimos os hotéis que não conseguiram atingir uma diferença de porcentagem na RevPAR, dentro de um desvio padrão da média dos seus concorrentes (isto é, um desvio padrão de uma diferença zero daquela média). É importante que o desempenho de um determinado hotel seja comparado ao do seu grupo de concorrentes; caso contrário, podemos errar, ao tentar comparar hotéis substancialmente diferentes ou, de alguma maneira, hotéis que não sejam concorrentes reais. Há muitas razões pelas quais um hotel pode não ser comparável ao seu grupo de concorrentes. Alguns hotéis são incluídos no grupo de concorrentes de um hotel por causa da sua proximidade, muito embora eles atendam a segmentos de mercado diferentes. Nesse caso, as diferenças de desempenho de dois hotéis adjacentes (e concorrente nominal) não se devem às diferenças nas estratégias de preço.

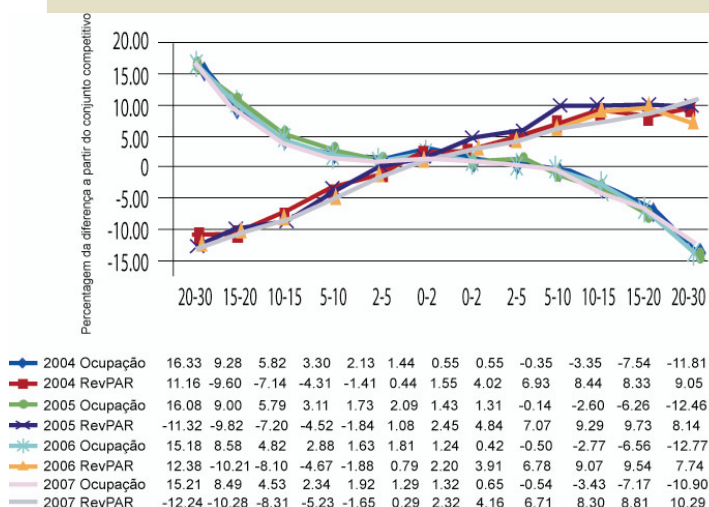
O grupo de concorrentes, conforme definido pela Smith Travel Research, requer um mínimo de quatro hotéis para gerar relatórios de grupo de concorrentes. É possível que haja casos, nos quais existam menos de quatro hotéis comparáveis, talvez apenas um. Para esses hotéis, é impossível criar um grupo de concorrentes comparáveis. Por exemplo, se um grupo de concorrentes de um hotel econômico contenha apenas hotéis de alto padrão, então provavelmente os seus preços e RevPAR sejam mais baixos do que os dos seus concorrentes, independente da estratégia de preços do hotel. Caso tenhamos incluído esse hotel na amostra, então podemos chegar a conclusões errôneas de que os preços relativos mais baixos estão associados com RevPAR relativas mais baixas, quando, na verdade, isso possa ser impossível para um hotel econômico atingir um desempenho de RevPAR, pelo menos, tão grande quantos os hotéis de alto padrão. Por conseguinte, para obtermos uma comparação conservadora e justa, eliminamos da nossa amostra quaisquer hotéis, cujos desempenhos passados não tenham se comparado ao dos seus concorrentes. Ao mesmo tempo que esse método reduziu o tamanho da nossa amostra, ele propicia um método seguro para se comparar preços entre hotéis concorrentes.

DIFERENÇAS DE ESTRATÉGIAS DE PREÇO E DE HOTÉIS

Os hotéis da amostra, que envolveu 67.008 observações, foram agrupados em doze diferenças de estratégias de preço, com base na diferença de sua ADR com relação à do seu grupo de concorrentes. Por exemplo, um hotel com uma taxa anual que foi de 5 a 10% mais alta do que a sua concorrência, seria agrupado com outros hotéis que tenham tido uma diferença de preço similar ao do seu grupo de concorrentes. As categorias de diferença de preço variaram de 20 a 30% acima do grupo de concorrentes e de 20 a 30% abaixo do grupo de concorrentes. Após agrupar os hotéis, de acordo com as suas diferenças de preço, a diferença de porcentagem entre cada hotel e o seu grupo de concorrentes, definidos quanto à ocupação e RevPAR foi calculada e mapeada.

Demonstrativo 1

Diferenças de porcentagens de RevPar e ocupação da concorrência de 2001a 2007



OS TEMPOS RUINS

Inicialmente, analisamos todos os hotéis durante os anos turbulentos de 2001 a 2003. O Demonstrativo 1 mostra a diferença da porcentagem média no desempenho da ocupação e RevPAR para os hotéis que tinham ADRs mais altas do que os seus concorrentes ou ADRs mais baixas, em comparação com a concorrência.

De modo geral, para os hotéis que mantiveram seus preços abaixo daqueles praticados pelo seu grupo de concorrentes, as diferenças médias de porcentagem na ocupação foram mais altas, mas as diferenças médias de porcentagem nas RevPAR foram mais baixas, em comparação com a concorrência. Esse padrão mais forte de ocupação, mas a RevPAR mais fraca, quando as taxas foram baixas em comparação com os preços dos concorrentes foi verdadeira para os hotéis em todos os três anos.

Conforme mostrado no Demonstrativo 1, a vantagem da ocupação máxima sobre o grupo de concorrentes foi obtida por aqueles hotéis que possuíam ADRs comparativas mais baixas. Por exemplo, em 2003, os hotéis que tinham ADRs de 20 a 30% mais baixas do que o seu grupo de concorrentes também apresentaram uma taxa de ocupação de 15,54% mais alta. Entretanto, de modo mais crítico, esses hotéis de preços mais baixos também informaram RevPARs comparativamente mais baixas. Claramente, a estra-

tégia de aumentar a ocupação foi realizada, baixando os preços. Em 2003, os hotéis com preços de 20 a 30% abaixo da concorrência, relataram RevPARs anuais de 12% abaixo da concorrência. Em suma, enquanto a meta de aumentar a ocupação foi alcançada, a consequência para esses hotéis foi RevPARs substancialmente mais baixas do que as do seu grupo de concorrentes.

Os hotéis que colocaram os seus preços relativos mais baixos do que os dos seus concorrentes em mais de 2%, por outro lado, apresentaram prêmios tanto na ocupação como RevPAR similares aos seus concorrentes, como fizeram os hotéis que mantiveram os seus preços relativos mais altos em menos de 5%. Quando os preços relativos dos hotéis foram mais de 2% mais baixos do que a média da sua concorrência, esses hotéis foram compensados com ocupações comparativamente mais altas, mas foram punidos com uma receita mais baixa. Os hotéis com preços relativos mais do que 5% acima da concorrência, ao contrário, obtiveram ocupações relativamente mais baixas, mas foram compensados por uma receita relativa mais alta.

De acordo com os dados, o benefício de desempenho máximo para os hotéis em 2003 foi obtido por aqueles que mantiveram os preços de 15 a 20% acima daqueles praticados pelo seu grupo de concorrentes. Os hotéis com essas taxas relativamente altas registraram uma ocupação 7,06% mais baixa, mas obtiveram a RevPAR comparativa 8,73% mais alta do que os hotéis concorrentes. Em um dos três anos, os hotéis que não cobraram mais baixo do que os seus concorrentes obtiveram receitas comparativas mais altas por quarto. Da mesma forma, em todos os três anos, aqueles hotéis que ofereceram diárias mais baixas do que o seu grupo de concorrentes tiveram um desempenho de RevPAR relativamente mais baixo, apesar das ocupações mais altas. Esses resultados podem propiciar algum suporte para a idéia de que a demanda é inflexível nos tempos ruins, pois aqueles com preços relativamente mais baixos também tiveram receitas comparativas mais baixas. Parece que oferecer preços relativamente mais baixos não estimula uma demanda suficiente para permitir receitas mais altas. Vamos analisar o que aconteceu quando a economia esteve em alta nos anos subsequentes.

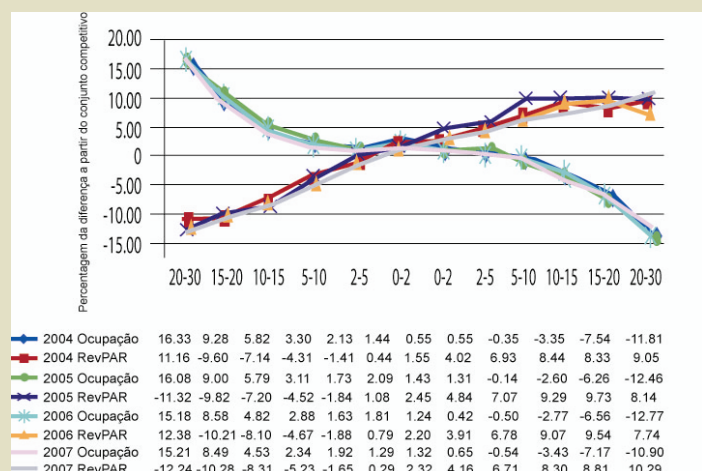
OS TEMPOS PRÓSPEROS

À medida que o setor começou a se recuperar em 2004, se esperaria que os resultados do comportamento dos preços também mudasse, mas esse não foi o caso. O Demonstrativo 2 mostra as diferenças de porcentagem no desempenho de RevPAR e ocupação para os hotéis que ofereceram ADRs mais baixas do que seus concorrentes, de 2004 a 2007 e para aqueles que mantiveram ADRs mais altas, em comparação com o seu grupo de concorrentes. De forma interessante, a análise sugere um padrão de ocupações e RevPARs similares ao que vimos a análise anterior. Os hotéis que ofereceram preços mais baixos do que a concorrência obtiveram ocupações mais altas, mas suas RevPARs foram mais baixas do que seus concorrentes. Esse padrão de ocupação mais alta, mas RevPAR mais baixa foi similar ao padrão encontrado no período de 2001 a 2003.

Para cada ano, de 2004 a 2007, a vantagem da ocupação máxima sobre o grupo de concorrentes foi obtida por aqueles hotéis que ofereceram preços de 20 a 30% mais baixos do que os seus concorrentes. Em 2007, por exemplo, os hotéis que tinha as ADRs relativas mais baixas do que o seu grupo de concorrentes também tiveram ocupações 15,21% mais altas. Esse desempenho os beneficiou pouco, em termos de receita, uma vez que esses hotéis que oferecem diárias baixas ainda apresentam as RevPARs comparativas mais baixas. Assim, observamos que nos períodos prósperos, as diárias renderam benefícios de ocupação, mas RevPAR, em comparação

Demonstrativo 2

Diferenças de porcentagem de RevPAR e de ocupação da concorrência set., 2004-2007



Demonstrativo 3

Distribuição dos hotéis por categoria de preço da concorrência de 2001 a 2007

	2001-2007	2001-2003	2004-2007	
Categoria de Preço	Número de Observações	Porcentagem de Observações	Porcentagem de Observações	Porcentagem de Observações
20-30%	3.082	4,60%	4,56%	4,62%
15-20%	4.135	6,17%	5,97%	6,29%
10-15%	6.835	10,20%	10,02%	10,31%
5-10%	10.182	15,20%	15,23%	15,17%
2-5%	7.397	11,04%	11,27%	10,90%
0-2%	5.297	7,91 %	8,05%	7,82%
0-2%	5.185	7,74%	7,83%	7,68%
2-5%	6.943	10,36%	10,55%	10,25%
5-10%	9.222	13,76%	13,68%	13,81 %
10-15%	5.056	7,55%	7,71 %	7,44%
15-20%	2.345	3,50%	3,38%	3,57%
20-30%	1.329	1,98%	1,75%	2,13%
Total	67.008	100%	100%	100%

com os hotéis concorrentes. É interessante observar que, conforme mostrado no Demonstrativo 3, que cerca de 66% de todos os hotéis praticaram preços dentro de 10% de seus concorrentes. A posição de preço mais frequente para os hotéis que ofereceram diárias mais baixas do que os seus concorrentes foi de 5 a 10% abaixo do grupo de concorrentes. Para hotéis que cobraram diárias comparáveis aos concorrentes, o ponto de preços mais populares também ficou dentro da variação de 5 a 10%. No total, quase 30% dos hotéis nesta amostra estabeleceram os seus preços entre 5 e 10% de seus concorrentes ou de 5 a 10% abaixo da concorrência. Somente 7% dos hotéis ficaram dentro dos níveis extremos de preço, isso é, de 20 a 30% acima da concorrência ou variação similar, abaixo da concorrência. Por fim, 16% dos operadores mantiveram seus preços quase idênticos à concorrência, com diárias entre 0 e 2% acima da concorrência ou não mais do que 2% abaixo. 21% dos hotéis mantiveram seus preços dentro de 5% da concorrência. A porcentagem de hotéis em cada categoria de preço relativo é similar em ambos os períodos de teste. Este sumário de comportamento de preços de hotéis, de 2001 a 2007 mostra que uma parte maior dos hotéis se esforça para manter os preços próximos aos seus concorrentes, mas a política de prática de preços mais baixos ou de preços agressivos, cerca de 5 a 10% com relação à concorrência é a estratégia de preço mais comum.

PREÇO POR SEGMENTO DE MERCADO

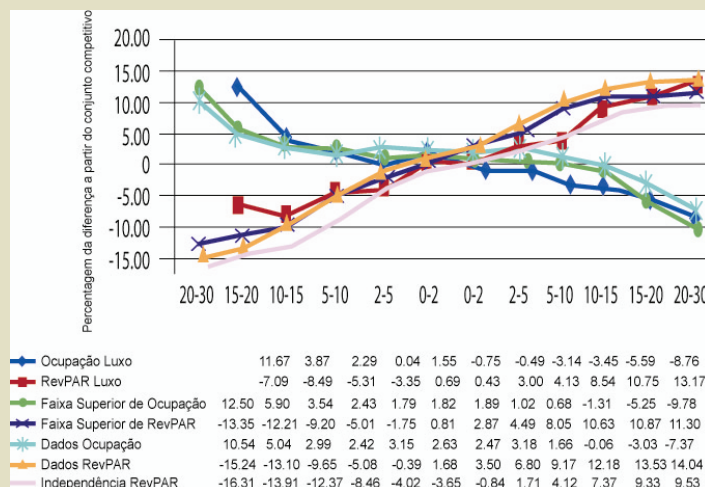
Geralmente, os hotéis são categorizados por sua faixa de preço e qualidade, incluindo as categorias de luxo, alto padrão, sofisticado, padrão médio com refeições (serviço completo), padrão médio sem refeições (serviço limitado) e econômica. Os hotéis nesses segmentos de mercado variam no preço das diárias, amenidades, facilidades e serviços. A análise preliminar dos dados revelou apenas diferenças modestas no comportamento dos preços dos hotéis em vários segmentos de mercado. Uma vez que o padrão de preços é similar para todos os segmentos de mercado, reunimos os hotéis sofisticados em um grupo e os hotéis com diárias baixas em outro grupo, com o intuito de examinar os padrões de preço para vários segmentos de mercado. Para essa classificação, utilizamos os segmentos de escala de mercado, agrupando os hotéis, com base nas suas diárias médias de todo o sistema. Nós agregamos os dados de preço para todo o período de sete anos, uma vez que os padrões anuais não foram substancialmente diferentes⁹.

HOTÉIS DE LUXO, ALTO PADRÃO E SOFISTICADOS

Começando com os hotéis mais luxuosos dos Estados Unidos, conforme mostrado no Demonstrativo 4, geralmente, as ocupações são mais baixas, quando as diárias são comparativamente mais altas. Entretanto, os hotéis que mantiveram os preços acima daqueles praticados pela concorrência, mostraram uma superioridade consistente, com relação à RevPAR. Em um padrão que é diferente do setor como um todo, tanto as ocupações como a RevPAR foram relativamente mais altas para os hotéis de alto padrão e sofisticados que praticaram preços 10% mais altos do que os seus concorrentes. O declínio esperado nas ocupações, em comparação com os hotéis concorrentes só foi observado, após os hotéis sofisticados e de alto padrão definirem preços de 10 a 15%, acima da concorrência. A maior vantagem de porcentagem ocorreu nos hotéis sofisticados, seguidos pelos hotéis de alto padrão, seguidos pelos hotéis de luxo. Nós observamos que os hotéis de luxo que praticaram preços de 20 a 30% acima de seus concorrentes, apresentaram RevPARs 13,17% mais altas.

Demonstrativo 4

Diferenças de porcentagem de RevPar e ocupação dos hotéis de luxo, alto padrão e sofisticados em comparação com a concorrência de 2001 a 2007



Uma redução modesta nos preços, de até 5%, apresentou níveis de ocupação maiores para os hotéis do segmento mais sofisticado. Reduções maiores, de 5 a 10%, renderam níveis de ocupação comparativos mais altos para os hotéis que concorrem no segmento de alto padrão. Por fim, quando os hotéis de luxo praticam diárias de 10 a 20% mais baixas, eles apresentam a maior porcentagem de ocupação, com relação a qualquer hotel de alto padrão. Os hotéis de luxo não praticam cortes de preços além desse ponto, diferente de alguns hotéis dos segmentos de alto padrão e sofisticado.

RevPAR modestos foram apresentados, independente do segmento, para os hotéis que praticaram diárias 2% mais baixas do que os concorrentes. Praticar preços muito mais baixos renderam uma RevPAR reduzida para todos hotéis de alto padrão. Nós também observamos que, independente do segmento de mercado, os hotéis que praticaram preços mais baixos do que a concorrência ganharam participação de mercado dos seus concorrentes e desfrutaram de uma ocupação relativa mais alta. Esses hotéis perderam, em termos de RevPAR, entretanto, embora tenham tido uma ocupação maior. Os hotéis de sofisticados e de alto padrão que praticaram preços dentro da faixa de 2% dos seus grupos de concorrentes apresentam seus desempenhos de RevPAR e de ocupação relativamente similares. Parece que as diárias praticadas com uma porcentagem mo-

desta, 2% mais altas ou mais baixas com relação à concorrência, são estratégias viáveis para os hotéis desses segmentos. As melhores tarifas dos hotéis de luxo são as que ficam de 2 a 5% acima dos seus concorrentes, as quais apresentam uma porcentagem de RevPAR 3% acima da concorrência, ao mesmo tempo que a ocupação fica apenas 0,49% abaixo de seus concorrentes, uma penalidade menor do que a dos hotéis que praticam preços menores do que 2% acima da concorrência.

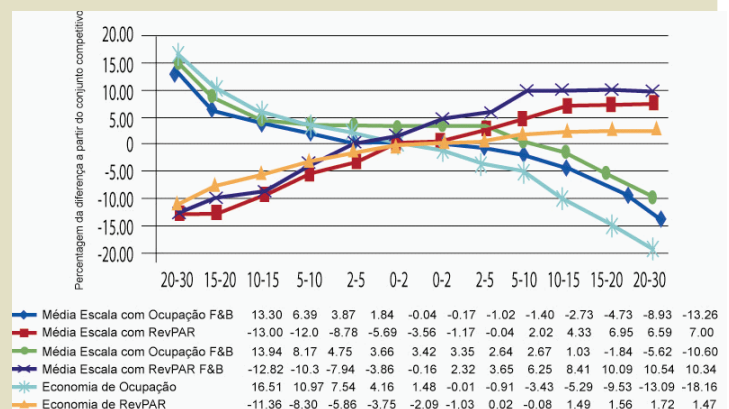
HOTÉIS DE PADRÃO MÉDIO E ECONÔMICOS

Os hotéis econômicos apresentam uma ocupação relativamente maior, mantendo preços relativamente mais baixo do que a concorrência. Para os hotéis desse segmento que praticam preços de 20 a 30% mais baixos do que os seus concorrentes, diferenças de ocupação muito grandes (16,51% melhor do que seus concorrentes) podem ser obtidas, conforme mostrado no Demonstrativo 5. Infelizmente, esse benefício em termos de participação de mercado também rende um desempenho substancialmente mais baixo, em termos de RevPAR, 11,36% mais baixo do que os seus concorrentes diretos. A experiência dos hotéis econômicos que praticaram preços mais baixos do que os seus concorrentes é similar à dos hotéis de outros segmentos. A RevPAR deles sofre com relação à concorrência. Os hotéis econômicos que praticam preços acima dos seus concorrentes apresentam uma ocupação mais baixa, mas desfrutam dos benefícios modestos de RevPAR. Nesse segmento de mercado, os prêmios de RevPAR são bem mais modesto do que nos segmentos de padrão médio. Os hotéis de padrão médio que não incluem as refeições nas diárias e que praticam preços acima da concorrência, parecem ter os benefícios mais rentáveis, em termos de RevPAR entre os hotéis econômicos. Do mesmo modo, os hotéis de padrão médio que oferecem diárias com as refeições incluídas, sofrem mais, em termos de RevPAR, quando praticam preços abaixo da concorrência. Os baixos níveis de ocupação e RevPARs mais altas são a regra para os hotéis que praticam preços acima da concorrência, nos segmentos de padrão médio e econômico. Os hotéis de padrão médio com as refeições incluídas na diária também apresentam uma

ocupação mais baixa, quando praticam preços um pouco mais baixos do que a concorrência (menos de 2%). Somente os hotéis do segmento de padrão médio que não incluem as refeições na diária, apresentam um maior nível de ocupação por serem pouco agressivos no preço das diárias. Como se poderia esperar, os maiores benefícios de se manter preços baixos foram usufruídos pelos hotéis econômicos que utilizaram essa estratégia, uma vez que os seus clientes são mais sensíveis aos preços. No entanto, mesmo no segmento econômico, os preços mais altos, acima de 5% maior do que os concorrentes, geraram benefícios de RevPAR de cerca de 1,5% (1,47 a 1,72%). Para todos os segmentos de mercado, nesse período de sete anos, o padrão de resultados informado nesse estudo mostra que os preços dos concorrentes que praticaram preços mais baixos leva a uma maior ocupação e RevPAR mais baixa, em comparação com a concorrência. A ocupação mais baixa resultante de preços mais alto é mais do que compensada por uma RevPAR maior. A dinâmica entre o preço e a ocupação parece perfeitamente estável de um segmento para o outro, mas o grau, para o qual os preços relativos mais baixo, produz uma ocupação relativa mais baixa, não varia por segmento.

Demonstrativo 5

Diferenças de porcentagem de RevPAR e de ocupação para hotéis de padrão médio e econômicos, de 2001 a 2007.



Considerando que os pontos de preço mais comuns da nossa amostra foram uma taxa média de 5 a 10% acima ou abaixo da concorrência, a nossa intenção era fazer uma análise mais profunda dos hotéis dessas duas faixas. Conforme mostrado no Demonstrativo 6,

os hotéis econômicos foram os maiores beneficiados, em termos de ocupação relativa, quando praticaram preços de 5 a 10% abaixo dos concorrentes. Aqui, uma exceção importante é que os hotéis de padrão médio com refeições incluídas nas diárias não desfrutaram dos mesmos benefícios de ocupação dos que praticam preços mais baixos.

Acreditamos que isso se deva ao fato de que esse segmento, geralmente se beneficia quando os hóspedes mudam de hotéis para esse segmento, oriundos de hotéis mais sofisticados. Para os hotéis que praticam preços de 5 a 10% acima dos seus concorrentes, a penalidade na ocupação ou demanda foi maior para os hotéis econômicos. Os hotéis de luxo também apresentaram uma ocupação substancialmente mais baixa (3,14% menor), quando praticaram preços de 5 a 10% acima da concorrência. Entretanto, observamos diferenças e ocupação menores para os hotéis de alto padrão, os quais podem estar recebendo hóspedes que migraram dos hotéis de luxo. O resultado mais interessante a esse respeito, foi que os hotéis de padrão médio que não incluem as refeições nas diárias, os quais tinham uma ocupação maior do que os concorrentes, quando praticaram preços de 5 a 10% acima da concorrência. Esse segmento de mercado foi o único a apresentar uma ocupação maior, quando cobravam preços mais altos do que os concorrentes. Os hoteleiros que desfrutaram da RevPAR relativa mais alta, quando praticaram preços de 5 a 10% acima dos seus grupos de concorrentes, foram os segmentos de mercado sofisticado, padrão médio sem refeições incluída nas diárias e alto padrão (veja o Demonstrativo 6). Os hotéis econômicos, por outro lado, ganharam uma vantagem de RevPAR de apenas 1,49%, cobrando preços elevados, o que não chegou a surpreender, devido aos hóspedes com menor poder econômico. Os benefícios obtidos pelos hotéis de serviços limitados de padrão médio (8,41% maior) foram notáveis e, novamente, podem ser uma consequência da migração dos hóspedes. Novamente, independente do segmento de preço, os benefícios da RevPAR, vieram dos hotéis que praticavam preços acima dos seus concorrentes e as penalidades consistentes de RevPAR são oriundas dos estabelecimentos que praticavam preços abaixo

dos seus concorrentes. As diferenças de porcentagem de RevPAR reduzida para os estabelecimentos econômicos foram similares em todos os segmentos de mercado, mas essas diferenças foram maiores para os hotéis de padrão médio de serviço completo e hotéis de luxo.

CONSELHO PARA OS TEMPOS DIFÍCEIS

A nossa análise dos resultados de uma grande amostra do comportamento de preço dos hotéis durante um período de sete anos, nos maus e bons momentos e em segmentos de mercados diversos, levantam as seguintes implicações, as quais apresentamos como uma série de perguntas e respostas.

Os preços agressivos com relação à concorrência levam a um aumento na ocupação e consequentemente aumentam a RevPAR?

- Sim e não. Oferecer aos hóspedes preços que sejam menores do que a concorrência, levam a porcentagens de ocupação mais altas para os hotéis econômicos, mas esse preços comparativamente mais baixos também resultam em um desempenho de RevPAR mais baixo.

O que acontece quando um hotel pratica preços mais altos do que os seus concorrentes?

- Os hotéis que cobram preços mais altos do que os seus concorrentes apresentam ocupações mais baixas, mas RevPARs maiores, especialmente quando eles praticam preços significativamente mais altos do que os seus concorrentes. Ao ajustarem os preços, alguns concorrentes podem sofrer com a migração de hóspedes para segmentos de mercado inferiores, especialmente os hotéis de luxo e padrão médio de serviço completo.

Qual é a melhor maneira de gerar receita, em comparação com a sua concorrência? O hotel deve ajustar as suas diárias para aumentar a ocupação ou manter os preços para conquistar mais hóspedes?

A melhor maneira de se ter um desempenho melhor do que a concorrência é manter tarifas mais altas do que eles. Um hotel não deve praticar preços abaixo dos seus verdadeiros concorrentes, caso queiram desfrutar de benefícios em termos de RevPAR.

A dinâmica entre as alterações nos preços e na ocupação difere por segmentos de preço (por exemplo, alto padrão e econômico) ou varia de ano a ano?

Demonstrativo 6

Diferença da porcentagem de RevPar e ocupação por segmento de mercado para hotéis que praticam preços entre 5 a 10% acima ou entre 5 a 10% abaixo de suas concorrentes, de 2001 a 2007

Mercado	Diferença de Ocupação Preço Abaixo dos	Diferença de Ocupação Quando Preços Acima	Diferença de RevPAR Precos Abaixo Concorrentes	Diferença de RevPAR Precos Acima dos
Luxo	2,29% Maior	3,14% Menor	531 % Menor	4,13% Maior
Alto Padrão	2,43% Maior	0,68% Menor	5,01 % Menor	8,05% Maior
Sofisticado	2,42% Maior	1,66% Menor	5,08% Menor	9,17% Maior
Padrão Médio sem	1,84% Maior	2,73% Menor	5,69% Menor	433 % Maior
Padrão Médio com	3,66% Maior	1,03% Menor	3,86% Menor	8,41 % Maior
Econômico	4,16% Maior	5,29% Menor	3,75% Menor	1,49% Maior

- Este estudo revelou pequenas diferenças por segmento de mercado ou por anos de uma economia forte ou fraca. O padrão de resultados é consistente através dos segmentos e anos. Concluímos que nos bons e maus momentos, praticar preços mais altos do que os seus concorrentes diretos, rende receitas de ocupação mais altas, enquanto a prática de preços abaixo dos seus concorrentes não estimula uma demanda suficiente para gerar um aumento nas receitas, necessária para compensar as diárias mais baixas. Os hóspedes dos hotéis de luxo não parecem muito sensíveis ao posicionamento de preços, enquanto os hóspedes dos hotéis econômicos são bastante sensíveis a pequenas diferenças de preços.

PRÓXIMOS PASSOS – ESTRATÉGIAS DE PREÇO DOS HOTÉIS

Há uma grande variedade de opiniões sobre como um hotel deve definir as diárias. Muitos afirmam que os descontos nas diárias são necessários durante tempos econômicos difíceis. Conforme Jeff Higley afirmou: “Os apelos para o fim dos descontos não serão atendidos enquanto houver contas para pagar. E, desde que faça parte de um programa de gestão de receita, não há nada de errado em conceder descontos!”¹⁰ Nessa mesma linha de raciocínio, um hoteleiro observou recentemente “É absolutamente normal reagir à flexibilidade da demanda, especialmente no momento atual!”¹¹ Ao contrário do que o senso comum pode sugerir, este estudo indica que a demanda de hospedagem é inflexí-

vel aos preços. A evidência parece sugerir que preços mais baixos significam uma receita menor. Alguns hoteleiros estão conscientes da necessidade de manter as tarifas: “Você tem despesas fixas com a equipe e com a energia”, afirmou um. “É uma opção muito melhor para oferecer um tratamento complementar de spa ou garrafa de champanhe no quarto, à medida que hospede todas essa pessoa lá, não importa como”.¹² Um outro sugeriu: “Você também precisa tomar cuidado para não atrair o tipo de hóspede errado para o seu negócio, o que pode ocorrer, caso a sua taxa de ocupação caia vertiginosamente”¹³. O nosso estudo revela que os hotéis em concorrência direta geram uma receita maior, quando praticam preços comparativamente mais altos. Ao contrário, os hotéis que oferecem diárias mais baixa apresentam uma participação de mercado melhor do que a concorrência, mas não obtiveram uma RevPAR mais alta. Isso pode ocorrer devido à possibilidade de roubar participação não significa a mesma coisa do que estimular uma nova demanda.

Em nenhum momento esses resultados sugerem que os programas gestão de receitas não sejam adequados. Ao contrário, em um estudo de mais 30 mil hotéis, entre 2001 e 2005, os dois autores descobriram que os hotéis que praticavam preços acima da sua concorrência foram mais eficazes na gestão de receitas, definida como relacionamento de diária para ocupação.¹⁴ Consequentemente, enquanto uma boa gestão de receita é fundamental, este estudo sugere que não há nada errado em manter as tarifas estáveis tanto nos momentos prósperos como nos momentos difíceis, mesmo quando os concorrentes estão ajustando os seus preços. Para a maior parte dos segmentos de mercado, ficou comprovado que manter as tarifas, mesmo um pouco acima da concorrência é uma vantagem. Manter as tarifas em um mercado competitivo, quando os outros estão praticando preços agressivos, significará uma ocupação relativamente mais baixa, mas o seu hotel compensará a baixa ocupação com uma RevPAR maior, em comparação com a concorrência. Em suma, este estudo questiona a corrida ao fundo do poço que observada em tantos mercados. Um hoteleiro definiu dessa forma: “Quando as pessoas praticam preços mais baixos, isso faz com que você pareça exorbitante. Obviamente, você não pode ter um cartel, mas

também fica difícil voltar a subir as tarifas".¹⁵ Cada gestor, proprietário e executivo de rede precisará decidir sozinho como lidar com os desafios da prática de preços em um mercado difícil, mas a política de se equiparar às reduções de tarifas dos concorrentes, coloca o seu hotel à mercê do concorrente mais tolo ou mais desesperado. A corrida ao fundo do poço é ampliada pela transparência da prática de preços atual. Você

não obtém nenhuma prática competitiva, baixando os seus preços, uma vez que os seus concorrentes acabam sabendo da sua estratégia, quase que instantaneamente e podem copiá-la instantaneamente.¹⁶ Resumindo, você não contar com uma receita maior, baseada apenas em preços mais baixos, além disso, uma vez que os seus preços tenham sido reduzidos, poderá ser muito difícil aumentá-los novamente.

¹ Ed Watkins, "Readers React to Rate Dilemma" *Lodging Hospitality*, Vol. 59, No. 8 (2003), p. 4.

² Adam Kirby, "Revenue Management Automation Boosts Efficiency by Making Forecasting Automatic; Revenue Managers Can Double as Marketers," *Hotels*, 1º de fevereiro de 2009, www.hotelsmag.com/article/CA6633402.html?q=pricing.

³ I.M. Stibel, "Discounting Dos and Don'ts," *MIT Sloan Management Review*, Vol. 49, No. 1 (Fall 2007), p. 8-9.

⁴ David K. Hayes and Lynn M. Huffman, "Value Pricing: How Low Can You Go?" *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 36, No. 4 (Fevereiro de 1995), pp. 51-56.

⁵ Jeffrey Higley, publicações de projeções da STR para os anos de 2008, 2009 e 2010. *Hotel News Now*, 23 de outubro de 2008, www.hotelnewsnow.com/Articles.aspx?ArticleId=253&ArticleType=0.

⁶ Preferiríamos explorar o GOPPAR (lucro operacional bruto por quarto disponível), mas infelizmente as informações sobre esses resultados financeiros não estão disponíveis. Os dados de mix comercial também são valiosos para se entender o comportamento dos preços, mas também não estão disponíveis para uma análise abrangente do setor.

⁷ Os hotéis de permanência prolongada foram excluídos deste estudo, uma vez que o hóspede típico permanece mais de dez dias nesses apartamentos híbridos complexos. Essa permanência prolongada significa que essas operações possuem características de demanda distintas. Também excluímos os resorts por causa da sua sazonalidade (muitos permanecem fechado durante algumas partes do ano) e da sua natureza de oferecer tudo incluso, especialmente com relação às refeições incluídas na diária.

⁸ Joseph A. Ismail, Michael C. Dalbor, and Iulie E. Mills, "Using RevPAR to Analyze Lodging-segment Variability" *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 43, No. 4 (2002), pp. 73-80.

⁹ Para quem estiver interessado em obter informações mais detalhadas sobre anos ou segmentos de mercado específicos, consulte a obra de Cathy A. Enz, Linda Canina e Mark Lomanno, "Why Discounting Doesn't Work: The Dynamics of Rising Occupancy and Falling Revenue among Competitors," *Center for Hospitality Research Reports*, Vol. 4, No. 7 (2004); www.hotelschool.cornell.edu/research/chr/pubs/reports/abstract-13599.html; e a obra de Linda Canina e Cathy A. Enz, "Why Discounting Doesn't Work: A Hotel Pricing Update," *Center for Hospitality Research Reports*, Vol. 6, No. 2 (2006); www.hotelschool.cornell.edu/research/chr/pubs/reports/abstract-13848.html.

¹⁰ Jeffrey Higley, "Discounting Isn't Bad When It's Done Correctly" *Hotel & Motel Management*, July 21, 2003, p. 8.

¹¹ Emily Manson, "To Discount or Not to Discount," *Caterer & Hotelkeeper*, Vol. 198, No. 4559 (2009), p. 44.

¹² Ibid.

¹³ Ibid.

¹⁴ Linda Canina and Cathy A. Enz, "Revenue Management in U.S. Hotels: 2001-2005," *Center for Hospitality Research Reports*, Vol. 6, No. 8 (2006), pp. 2-10.

¹⁵ Manson, op.cit.

¹⁶ Mark Lomanno, "Discounting Rates Leads to Decreased Product Value," *Hotel & Motel Management*, Vol. 223, No. 21 (2008), p. 22.

SOBRE OS AUTORES

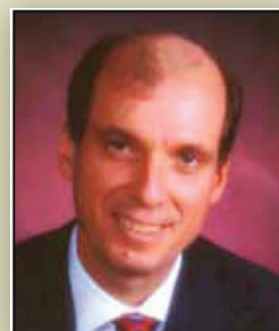
A Ph.D" Cathy A. Enz é Professora de Gestão de Inovação e Dinâmica da Fundação Lewis G. Schaeneman, Jr e professora titular em estratégia da Faculdade de Administração Hoteleira da Universidade Cornell, onde ela atuou com vice-reitora de pesquisa e assuntos de indústria e como diretora executiva do Centro de Pesquisa de Hospitalidade (cae4@cornell.edu). Autora de mais de oitenta artigos jornalísticos e capítulos de livros, como também de três livros na área de gestão estratégica, a sua pesquisa foi publicada em vários jornais acadêmicos e de hotelaria, incluindo o Administrative Science Quarterly, Academy of Management Journal, Journal of Service Research, e o Cornell Hospitality Quarterly. Ela também desenvolveu a Hospitality Change Simulation, uma ferramenta de aprendizagem para a introdução da mudança eficaz, como também três outros cursos estratégicos, os quais estão disponíveis como programa de educação on-line da eCornell. Uma apresentadora frequente de programas de educação executiva no mundo inteiro, ela realiza serviços de consultoria intensivamente na América do Norte e faz parte do conselho de diretores de duas empresas hoteleiras privadas.



Linda Canina, a Ph.D" é professora adjunta de finanças e editora da Cornell Hospitality Quarterly (lc29@cornell.edu), enfocando grande parte da sua pesquisa em preço e avaliação de ativos, finanças corporativas e gestão estratégica, ela é especialista nas áreas de econometria, avaliação, lançamento de ações, políticas de pagamento, fusões e aquisições, opções e setor hoteleiro. A sua pesquisa atual enfoca as decisões estratégicas e desempenho; o relacionamento entre os recursos adquiridos, capital humano e as suas contribuições para o desempenho; o relacionamento entre várias medidas de liquidez e rentabilidade; e a medição de componentes de seleção adversos da margem de lucro. As suas publicações recentes incluem Cornell Hospitality Quarterly, Review of Financial Studies, Journal of Finance, Financial Management, e o Journal of

Hospitality and Tourism Research.

Mark Lomanno é presidente da STR Global, a autoridade líder em tendências atuais de ocupação, diárias e dados fornecimento/demanda para a indústria hoteleira dos EUA e mundial. Além dos relatórios STAR da própria STR', distribuído no mundo inteiro, Lomanno é um colaborador frequente do setor de publicações, incluindo a Cornell Hospitality Quarterly, Lodging Hospitality, and Hotel & Motel Management. Um participante frequente de conferências do setor, ele é consultor do comitê administrativo da Fundação HSMAL, Travel Industry of America e do Centro de Pesquisa de Hospitalidade da Universidade Cornell. Ele também é professor assistente da Faculdade de Administração Hoteleira da Universidade Cornell,



as estrelas estão de volta

POR FÁBIO STEINBERG

- Uma executiva de importante consultoria de São Paulo em viagem de negócios, através de reserva feita por agência corporativa que a atende, entra em hotel de uma cidade no interior do estado do Rio. Para seu dissabor, horas depois, descobre que está na realidade acomodada em um estabelecimento que divide os apartamentos entre hóspedes regulares e os de alta rotatividade.
- Um viajante chega a uma capital nordestina e se instala em um hotel que se auto-classificou na categoria de quatro estrelas. Quando vai tomar um banho quente, para seu horror, descobre um chuveiro elétrico bem simplório, e que nem funciona. Pede à recepção para mudar-se para outro apartamento. Lá, o mesmo tipo de aparelho está em ordem, mas ao tocar na torneira o executivo leva choque.

Na hora do almoço dirige-se ao único restaurante do hotel, mas é informado que não pode entrar, pois está fechado para um evento particular.

- Um executivo com voo bem cedo para o dia seguinte resolve se hospedar à noite em um hotel cinco estrelas que fica próximo a um aeroporto de grande capital. Ao chegar ao apartamento que reservou como não fumante percebe forte cheiro de cigarro deixado por outro usuário. Reclama com a recepção que então manda um funcionário com um desodorizador de ambiente, mas que de nada adianta. Novas tentativas com outros produtos tampouco dão certo. Cansado e contrariado, e sem opção de trocar de apartamento ou hotel àquela hora da noite, dorme ali com o cheiro desagradável.

O que estes episódios têm em comum? A inexistência até hoje no Brasil de uma classificação e fiscalização dos estabelecimentos por critérios que permitam ao consumidor e agentes de viagem um balizamento seguro sobre a melhor escolha do hotel, em função de suas exigências e tamanho do bolso. Apesar de todos concordarem com este princípio, nem sempre há unanimidade em relação à maneira como isto deve ser feito. Quando se trata de bom senso e juízo próprio, pelo grau de subjetividade existente, não se encontram duas opiniões iguais. Afinal, gosto não se discute. Por exemplo, o que vale mais para um viajante: um hotel com acomodações de alto padrão, mas situado em uma zona barulhenta e de difícil acesso, ou outro que ofereça menos luxo e nível de serviços sofrível, mas compensado por localização privilegiada e atendimento caloroso e funcional?

O debate da classificação hoteleira separa o trade em dois grupos. De um lado, estão os que acreditam que o próprio mercado é capaz de produzir mecanismos de avaliação e controle que ajudem o usuário a decidir. Como referência, são citadas ferramentas como o Guia Quatro Rodas no Brasil, ou o Michelin na França; sites de segmentação das redes hoteleiras; a classificação feitas pelos próprios hotéis; ou ainda os que permitem a avaliação dos consumidores, como os de agências on line ou Trip Advisor. Os defensores desta tese costumam citar os Estados Unidos, maior mercado consumidor do planeta, onde fartas e diversificadas fontes de informação se encarregam de estabelecer a qualidade e hierarquia hoteleira.

Já os que são pró-classificação oficial, se por um lado concordam com a utilidade dos canais de comunicação existentes, ainda assim insistem em um balizamento a partir de uma avaliação independente, transparente e isenta, e munida de critérios conhecidos e aceitos por todos. Enquanto os dois lados discutem, o que predomi-



Oficina realizada em Vitória, Espírito Santo



Ministro Luis Barreto abre Oficina realizada no Salão do Turismo, oficializando o processo de classificação hoteleira por meio de estrelas

na no cenário brasileiro é uma babel de qualificações de hotéis que só traz confusão. Por exemplo, um documento produzido pelo Comitê Executivo Paulista da Copa do Mundo 2014 recentemente classificou 32 estabelecimentos na categoria de super luxo no Estado, sendo 9 deles na capital. Já o Guia Quatro Rodas considerou no mesmo período apenas 12 hotéis em São Paulo dentro nesta mesma situação, dos quais 10 na capital. Em qual destas duas fontes o consumidor deve se basear? Além disso, dizem os mais críticos da livre avaliação, não se conhecem bem os critérios nem a qualificação dos profissionais contratados para escrever os guias, sites e publicações.

“É de suma importância a existência de uma classificação hoteleira oficial. Desta forma o cliente sabe exatamente o que está comprando, pois nem sempre apenas a bandeira da administradora hoteleira dá noção de onde ele está se hospedando”, avalia Rômulo Pereira da Silva, gerente administrativo corporativo da rede Transamérica Hospitality. Maurício Bernardino, presidente da ABIH São Paulo concorda com Rômulo. “Apoiamos integralmente a medida, pois só uma classificação oficial vai determinar o que cada hotel realmente é”, diz. Ele explica que o universo hoteleiro do Brasil é formado por 88% de hotéis independentes e não contam com o nome corporativo forte de uma rede. Alex Mendes, diretor executivo do Grupo Mendes, tem opinião parecida: “Acho esta classificação hoteleira extremamente importante, pois os modelos tradicionais já não atendem mais as realidades e costumes de mercado, com diferentes tipos de hotelaria como os boutique, os exóticos etc. Os hóspedes cada vez mais procuram atendimento e diferenciais, e isso não se mede pela estrutura física. Por isso os guias e sites de reservas on line estão se tornando cada vez mais consultados, pois expressam a real experiência de outros hóspedes”, comenta. Para ele, um dos maiores benefícios do novo sistema é dar visibilidade a hotéis independentes ou redes pouco conhecidas, o que os equipara às grandes cadeias hoteleiras, que têm maior



Ricardo Moech,
na Oficina de
Salvador, Bahia

facilidade de exposição pelo seu número de unidades e maior presença na mídia.

Luiz Nathan, diretor da Campos de Jordão Eventos, soma-se aos demais, mas acrescenta: “As publicações não oficiais e avaliações feitas por site da internet apesar de oportunas, nem sempre são reais e suficientes. A classificação oficial é também necessária porque é a forma prioritária que a maioria dos hóspedes estrangeiros utiliza quando faz reserva”. No entanto, preocupado com a repetição dos maus resultados do modelo que vigorou no passado, Nathan considera fundamental o acompanha-

mento por órgãos competentes junto aos empreendimentos. Chieko Aoki, Presidente da rede Blue Tree, tem opinião similar: “Acredito que esta medida ajude a avaliar itens que os hóspedes geralmente não percebem bem, como a infraestrutura ou segurança. Acho fundamental a existência de regras e padrões mínimos criteriosos, exigidos com rigor para todos os hotéis do Brasil. O cliente tem direito de escolher o conforto que pode ou não encontrar em um hotel econômico ou em um 5 estrelas, embora nem sempre as estrelas sejam a garantia de sua expectativa. No final, a experiência do cliente é que vale, porque se ele não gostar não volta mais ao hotel.” A mesma posição de Chieko de que, com ou sem estrelas cabe ao hóspede o julgamento final, é compartilhada por Murillo Sarti, dirigente do hotel Guanumbis, em Ilhabela, e Vice Presidente do São Paulo Convention and Visitors Bureau e da ABIH-SP. “Quando inauguramos nosso hotel, um dos primeiros hóspedes foi um industrial italiano que queria saber o nosso número de estrelas. Respondi que ele é que tinha que nos dizer quantas merecíamos”. Ele ressalta que a classificação oficial também é importante, mas desde que bem elaborada, fiscalizada e exaustivamente publicada. “Publicações particulares, inclusive meios eletrônicos, são aceitáveis em termos, pois podem ser manipuladas sem qualquer fiscalização ou profissionalismo”, conclui Sarti.

Antonio Luiz Cubas, dirigente da Maringá Turismo,

agência especializada em viagens corporativas nutre esperanças pelo novo sistema: “É preciso haver alguma forma de classificação, pois isto ao mesmo tempo viabiliza patamares de escolha para o agente de viagem, para o comprador que pode melhor se ajustar às políticas de viagens das empresas, e para o próprio usuário final”, complementa. Dalmario Cavalcante, dirigente do Pergamon, um hotel independente é outro que pensa assim: “A classificação hoteleira precisa ser vista como instrumento de venda e para isso os critérios de avaliação não podem beneficiar determinados grupos como no passado. O cliente está muito mais exigente, obrigando o hoteleiro a se tornar crítico em relação ao seu próprio produto”. Ricardo Roman Jr, diretor do hotel Delphin e presidente do Convention e Visitors Bureau de Guarujá, vê também a classificação como um avanço na estratégia de venda do destino Brasil junto aos mercados internacionais e uma contribuição à definição de parâmetros, em prol do desenvolvimento do setor no mercado. “O novo modelo precisa refletir o anseio da hotelaria e assegurar o uso de recursos tecnológicos e interatividade para o constante aprimoramento da avaliação”. Roman destaca ainda: “Os benefícios da classificação hoteleira não devem ser mensurados em termos individuais, mas sim como um ganho coletivo”.

Entretanto há vozes antagônicas ao sistema oficial de classificação hoteleira, geralmente sob anonimato. Para estes opositores, além deste papel já ser exercido com competência pelo mercado e informações em sites e guias, uma classificação governamental vai gerar burocracia, gastos para o contribuinte, e potencial corrupção. Além disso, alegam os contra, nenhum modelo leva em consideração fatores subjetivos e intangíveis, como gostos e tratamentos personalizados. Um destes discordantes mais contundentes é Marco Iannoni, presidente

REQUISITOS	HOTEL				
	CATEGORIAS				
	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
Recepção	✓	✓	✓	✓	✓
Quartos	65% dos quartos com 10m²	70% dos quartos com 12m²	80% dos quartos com 14m²	90% dos quartos com 16m²	100% dos quartos com 18m²
Banheiros nos quartos		70% dos banheiros com 3m²	80% dos banheiros com 3,30m²	90% dos banheiros com 4m²	100% dos banheiros com 5m²
Café da manhã	✓	✓	✓	✓	✓
Restaurante			✓	✓	✓
TV a cabo			✓	✓	✓
Internet			✓	✓	✓
Piscina / Sauna					✓
Sustentabilidade	✓	✓	✓	✓	✓

Total de requisitos:
Sustentabilidade - 15
Serviços - 68
Infraestrutura - 108

FLAT/APART HOTEL			
REQUISITOS	CATEGORIAS		
	***	****	*****
Recepção	M	M	M
Unidades Habitacionais (UH)	80% das UH com 30m²	80% das UH com 35m²	90% das UH com 40m²
Sala e cozinha	M	M	M
Quartos	70% dos quartos com 12m²	80% dos quartos com 14m²	90% dos quartos com 16m²
Banheiros nos quartos	70% dos banheiros com 3,30m²	80% dos banheiros com 4m²	90% dos banheiros com 5m²
Café da manhã	M	M	M
Restaurante	EL	M	M
Almoço e jantar	EL	M	M
Serviço de cofre em 100% das UH	EL	M	M

M - Requisito Mandatório
EL - Requisito Eletivo

Total de requisitos:

Sustentabilidade - 14

Serviços - 54

Infraestrutura - 79

do Convention Bureau de Garulhos e Vice-Presidente da ABIH “Vivemos décadas sem classificação e nenhuma tragédia mercadológica ocorreu. Com a globalização, a internet e vários guias especializados deixam o cliente consumidor totalmente informado. Basta entrar no site de um grande hotel ou de uma pousada e fazer um tour virtual por todas suas dependências. O fator decisório da compra certamente não será uma plaquinha cheia de estrelas. E por que não classificar também hospitais, shoppings centers, navios? O que é que a hotelaria tem de tão especial para ficar sob o foco do governo que já demonstrou, em outras eras, a incapacidade de fiscalizar os meios de hospedagem?”, conclui.

Mesmo diante de quadro tão polêmico, o Ministério do Turismo, a exemplo do que já ocorre em muitos outros países com vocação turística, pretende resgatar a classificação hoteleira por número de estrelas. A iniciativa contou com o entusiasmo da ABIH São Paulo, preocupada com crescente da dissintonia da hotelaria neste quesito em relação ao mercado internacional, revela o secretário geral da associação, Bruno Omori. “Ficava difícil promover o destino sem qualquer classificação, e do jeito que estava perdíamos todas as concorrências de eventos, pois a avaliação era muito subjetiva”, ele conta. “Os hotéis paulistas queriam esta mudança, e o Ministério também. Foi uma feliz coincidência de propósitos”, conclui Omori.

Mais que intenção, a decisão é também exigência de duas leis recentes. A primeira, promulgada em 2007, estabeleceu o selo de qualidade e a necessidade de qualificar os serviços turísticos. A segunda, do ano seguinte, criou a Política Nacional de Turismo e requer, já em seu artigo 5º “estabelecer padrões e normas de qualidade, eficiência e segurança na prestação de serviços por parte dos operadores, empreendimentos e equipamentos turísticos”. De-

termina também, no seu artigo 25º, regulamentar “as definições dos tipos e categorias de classificação e qualificação de empreendimentos e estabelecimentos de hospedagem”. O Ministério do Turismo optou em tornar voluntária a classificação hoteleira, ao contrário do cadastramento (CADASTUR), previsto no artigo 21, que é obrigatório.

A idéia não é nova. Já foi adotada no país, com resultados pífios. Agora, tal qual gato escaldado, o governo aprendeu com a experiência, e não quer cometer os mesmos erros. Para isto tomou precauções para que desta vez o modelo funcione. A intenção do sistema de classificação de meios de hospedagem do Ministério do Turismo, com a participação direta do Inmetro e Sociedade Brasileira de Metrologia, é definir critérios de mensuração que um empreendimento precisa para se enquadrar em determinada categoria. A classificação geral vai de 1 a 5 estrelas, embora, em alguns tipos de hotel, em função das características, hajam menos categorias. Duas medidas antecederam qualquer ação. A primeira foi separar os meios de hospedagem por sete segmentos: hotel, apart hotel/ flat, pousada, hotel fazenda, cama e café, resort e hotel histórico. A segunda foi buscar feedback, e na medida do possível consenso dos interessados, em relação aos critérios e o processo de avaliação, através de workshops realizados em diferentes cidades do país. Destas oficinas participaram desde empresários e entidades representativas de classe, o mundo acadêmico e os profissionais do setor, até os diversos níveis de Governo, órgãos de fomento, representantes do poder legislativo e membros do Conselho Nacional do Turismo, entre outros. Nas sessões foram propostas matrizes para cada segmento hoteleiro, com critérios obrigatórios e eletivos, sendo que estes devem ser cumpridos em pelo menos 30%. Por exemplo, é considerado hotel qualquer meio de hospedagem com serviço



Oficina realizada no Rio de Janeiro/RJ

RESORT		
REQUISITOS	CATEGORIAS	
	★★★★	★★★★★
Recepção	M	M
Unidades Habitacionais (UH)	80% das UH com área de 25 m² ou mais, considerando quarto, ante-sala e banheiro	
Café da manhã	M	M
Restaurante	M	M
TV a cabo	M	M
Serviço de cofre 100% das UH	M	M
Recreação	EL	M
Serviços de Spa	EL	M
Piscina / Sauna	M	M
Sustentabilidade	M	M

M - Requisito Mandatório
EL - Requisito Eletivo

Total de requisitos:
Sustentabilidade - 15
Serviços - 69
Infraestrutura - 109

de recepção e de alimentação com modalidade de cobrança por meio de diárias, e que atenda a 68 itens de serviços, 108 de infra-estrutura e 15 de sustentabilidade. A exigência é bem menor quando se trata de uma pousada que, pela sua própria natureza, precisa ter aprovados apenas 54 itens de serviços e 79 de infra-estrutura. Nesta questão há quem ache, como Romulo Pereira da rede Transamérica, que os critérios de avaliação deveriam ser mais abrangentes e não se concentrar apenas em instalações e serviços. “Faltou considerar também o público alvo. Na nova classificação, por exemplo, os hotéis voltados para eventos e o mercado corporativo aparecem de forma genérica. O parque hoteleiro nacional é bastante diversificado e primeiro precisava levar em conta a vocação de cada unidade, seja ela de hotel para eventos, resort, hotel de selva, por exemplo. Depois disso é que deveria classificar por padrão. Desta forma, em hotéis voltados para negócios e eventos, teríamos a subdivisão entre econômico, midscale, upscale e super-luxo, e assim por diante”.

No sistema previsto, o hotel só se submete à classificação se quiser. Caso concorde, segue-se a análise da documentação e a inspeção física do empreendimento por um técnico qualificado. Se o empreendimento cumprir as exigências, terá o registro homologado na categoria solicitada. Três anos depois, o local passa por nova inspeção. No caso dos hotéis classificados como quatro ou cinco estrelas, a intenção é realizar também a avaliação através de “cliente oculto”, sem o conhecimento do proprietário.

“O Ministério do Turismo teve bastante abertura na elaboração desta classificação, e todos os segmentos da hotelaria puderam participar da definição dos critérios. Acho que após as reuniões, a classificação está adequada ao

mercado. Mas é importante que o processo reflita o que acontece no dia a dia do mercado e também as expectativas dos hóspedes”, afirma Rafael Guaspari, vice-presidente Sênior de Desenvolvimento da rede Atlantica Hotels International. Quando se trata de hotéis de rede, ele tem restrições: “Não acredito que isto mude nossa maneira de fazer negócios. Trabalhamos as marcas para que se ajustem aos interesses dos clientes e estamos sempre divulgando características e o que melhoramos em cada bandeira. Nossos hóspedes conhecem os produtos e podem facilmente se informar sobre eles”. Ele antecipa que a Atlantica não pretende classificar os seus hotéis, pelo menos em um primeiro momento. Rômulo Pereira, do Transamérica, pensa de forma parecida: “Vai depender do comportamento do mercado e da exigência dos clientes”. Chieko Aoki, da Blue Tree está alinhada: “A tesoura corta ou não, de acordo com a forma que você a utiliza. Preciso analisar bem e com critério para definir se adotamos ou não”. Dalmário Cavalcante do Percamon também revela que ainda analisa os critérios: “se concluirmos que serão importantes para o nosso futuro, vamos sim buscar a nossa classificação”. Outro que ainda não decidiu é Murillo Sarti, do Guanumbis de Ilhabela: “Depende de como o sistema for elaborado e instituído. Se nos agradar e não tiver custo elevado, provavelmente vamos adotar. Caso contrário, ficaremos com a classificação espontânea de nossos hóspedes que já nos gratifica permanentemente”. Marco Iannoni, no entanto, é radicalmente contra: “Não devemos participar, pois isso acarretará custos ao hotel; os critérios e fiscalização não são confiáveis, e falta pessoal e estrutura para assegurar implantação e manutenção”.

Esta será uma decisão difícil para os hoteleiros. Embora voluntário, um hotel que não participar do processo perde o direito de usar placas ou fazer publicidade sobre

HOTEL FAZENDA					
REQUISITOS	CATEGORIAS				
	*	**	***	****	*****
Recepção	M	M	M	M	M
Quartos	65% dos quartos com 10m²	70% dos quartos com 12m²	80% dos quartos com 14m²	90% dos quartos com 16m²	100% dos quartos com 18m²
Banheiros nos quartos		70% dos banheiros com 3m²	80% dos banheiros com 3,30m²	90% dos banheiros com 4m²	100% dos banheiros com 5m²
Café da manhã, almoço e jantar	M	M	M	M	M
Restaurante	M	M	M	M	M
Serviço de cofre em 100% das UH	EL	EL	M	M	M
Culturas diversas (pomar, horta, flores, etc.)	M	M	M	M	M
Serviços típicos (colheitas, ordenhas de animais, etc.)	EL	EL	EL	M	M
Piscina			EL	M	M
Sustentabilidade	M	M	M	M	M

M - Requisito Mandatório
EL - Requisito Eletivo

Total de requisitos:
Sustentabilidade - 14
Serviços - 53
Infraestrutura - 87



isto, e tampouco será incluído em promoções governamentais, podendo ainda ser alijado de financiamentos e licitações de órgãos e empresas governamentais. Temos dois grupos que representam o contra: as redes e bandeiras, e quem sabe que vai ter que gastar dinheiro em reformas, pois seu hotel tem má qualidade e está caindo aos pedaços”, comenta Bernardino, da ABIH São Paulo.

O novo modelo se baseou em amplo estudo realizado pela Sextante, consultoria especializada em turismo e normalização técnica, e que atua há mais de dez anos em setores do poder público até empresas e organizações setoriais. Para Alexandre Garrido, seu diretor, a atual diversidade de critérios adotados para avaliar um hotel, dos guias e revistas de turismo até a internet só confirmam a relevância da questão para o consumidor, e apontam a necessidade de padronização. “Hoje a tendência mundial dos países líderes no turismo, diante do excesso de informação não qualificada, tem gerado o renascimento dos sistemas de classificação. Veja a França, primeiro destino turístico mundial, e que relançou seu sistema em dezembro de 2009”. Ele chama a atenção para a definição do tipo de meio de hospedagem. “O que diferencia uma pousada de um hotel urbano, por exemplo? Será que a denominação dada pelos meios de informação tem fundamento, e o consumidor, principalmente o estrangeiro, consegue entender o que está comprando?”. O consultor está confiante que desta vez o sistema brasileiro não enfrentará os equívocos do passado. Explica que a antiga classificação imposta à hotelaria falhou porque não era realista, nem sintonizada com o mercado. “Em 1996 o Brasil tinha mais hotéis 5 Estrelas do que os Estados Unidos”, exemplifica.

Nos anos 90, apesar da introdução da avaliação independente por certificadoras credenciadas, a participação, apesar de voluntária, ainda assim foi bem reduzida. “O mercado estava então muito influenciado pelas grandes cadeias hoteleiras que segmentavam seus hotéis com marcas próprias voltadas a públicos-alvo específicos”, continua. Por não concordar com a proposta oficial, o setor buscou então a auto-regulamentação através da classificação por “asteriscos”. Em 2002 governo e iniciativa privada fazem nova tentativa de buscar um sistema de classificação voluntário sob a supervisão da ABIH, mas novamente o formato falha devido à baixa participação. “No passado, sempre operei hotéis 5 estrelas e o fato de serem classificados como tal era um meio de fazer com que toda a equipe do hotel focasse na melhoria dentro daquele padrão, e uma forma de manter rigor e exigência em excelência”, revela Chieko Aoki, do Blue Tree.

REQUISITOS	CAMA & CAFÉ			
	CATEGORIAS			
	★	★★	★★★	★★★★
Anfitrião	M	M	M	M
Quartos	65% dos quartos com 9m²		80% dos quartos com 12m²	
Banheiros compartilhados	100% dos banheiros com 2,30m²		—	
Banheiros privativos	—		100% dos banheiros com 3m²	
Café da manhã	M	M	M	M
Serviço de cofre em 100% das UH	—		EL	M
Sustentabilidade	M	M	M	M

M - Requisito Mandatório
EL - Requisito Eletivo

Total de requisitos:
Sustentabilidade - 12
Serviços - 42
Infraestrutura - 74

HOTEL HISTÓRICO			
REQUISITOS	CATEGORIAS		
	★ ★ ★	★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★
Recepção	M	M	M
Quartos	80% dos quartos com 14m²	90% dos quartos com 16m²	100% dos quartos com 18m²
Banheiros nos quartos	80% dos banheiros com 3,30m²	90% dos banheiros com 4m²	100% dos banheiros com 5m²
Calé da manhã	M	M	M
Restaurante	EL	M	M
Almoço e jantar	EL	M	M
Serviço de cofre em 100% das UH	M	M	M
TV a cabo	EL	M	M
Sustentabilidade	M	M	M

M - Requisito Mandatório
EL - Requisito Eletivo

Total de requisitos:
Sustentabilidade - 15
Serviços - 64
Infraestrutura - 90

Para Dalmario, do Pergamon, na prática a avaliação do hotel é feita pelo próprio cliente: “A classificação anterior já não tem mais razão de ser. Precisamos de novas propostas para os clientes, como a facilidade de comunicação com o hotel na hora da reserva, ou uma equipe de atendimento certificada pelos órgãos fiscalizadores. Além disso, a todo instante estamos falando com os hóspedes e suas observações nos levam a mudanças sempre que necessário, e também nos alertam quanto a ações da concorrência”, ele comenta.

Desta vez, insiste o consultor Garrido, o sistema de classificação será bem diferente do passado. Ele aposta no sucesso do novo processo por vários fatores. Primeiro, pelo ambiente favorável a investimentos no setor da hotelaria, em função dos eventos que se aproximam e da projeção de aumento do fluxo de turistas nacionais e estrangeiros. Segundo, porque a elaboração foi precedida por um estudo técnico que identificou como o assunto é tratado em 24 países de todos os continentes. O trabalho, que examinou a classificação em países como na França, Portugal, Espanha, Alemanha, Hungria, República Tcheca, Áustria, Holanda, Suécia, Suíça, Dinamarca, Abu Dabhi, Chile, Colômbia e Peru, concluiu que a maioria dos países, ou revisou ou unificou seus sistemas. Terceiro, porque a divisão dos hotéis em sete tipos traz maior flexibilidade. Quarto, porque as matrizes foram consolidadas através de ampla participação dos interessados, inclusive com oito oficinas técnicas realizadas em todas as regiões do país. O resultado deste trabalho, a ser divulgado durante o segundo semestre de 2010, inclui o detalhamento operacional e a publicação oficial do Sistema de Classificação dos Meios de Hospedagem. A seguir, um projeto piloto de inspeções irá validar os requisitos estabelecidos e a capacitação dos futuros inspetores.

Dizem que a teoria na prática é outra. Como assegurar que os critérios de avaliação não se obsoletam, percam a importância, ou não acompanhem tendências e novidades do mercado hoteleiro? “Esta é nossa maior preocupação. Quem vai fiscalizar se os hotéis estão classificados corretamente? E quem vai atualizar os requisitos feitos aos hotéis? Se isto não for equacionado adequadamente o sistema cai no descrédito”, comenta Rafael Guaspari, da Atlantica. Chieko Aoki, da rede Blue Tree tem a mesma opinião: “Os procedimentos dentro de qualquer empresa precisam ser continuamente auditados, e as utilidades testadas, eliminadas, ou acrescidas. Ou seja, é preciso ter responsáveis focados na gestão da classificação, fazendo-a uma ferramenta útil”.

Marco Iannoni vai além: “Não temos como evitar o obsolescência ou perda da importância da classificação, até porque a idéia de ressuscitá-la já é antiquada. Insistimos que a melhor defesa do cliente é o Código do Consumidor, e também a Lei Geral do Turismo”. Murilo Sarti também sugere cautelas na implantação: “Quando inauguramos o hotel há dez anos, a classificação já não merecia respeito, estava abandonada. Agora a elaboração deve contar com profissionais do turismo e hotelaria com pleno conhecimento não só teórico, mas de muita vivência nesses mercados, assistidos por juristas também ambientados com a legislação turística e hoteleira”. Ele julga fundamental evitar aberrações como as que viveu em Nápoles, onde trocou um hotel cinco estrelas que o repugnou pela sujeira e má aparência das instalações e iluminação por outro três estrelas ao lado, que considerou magnífico e saiu pela metade do preço. “Lá, evidentemente, faltou revisão classificatória”, Sarti conclui.

A estas preocupações coletivas, Garrido, da Sextante responde: “Para manter-se moderno e atualizado, o sistema prevê análises críticas sistemáticas que avaliem a necessidade de revisão dos requisitos das matrizes”. A



Oficina realizada em Porto Alegre/RS

POUSADA					
REQUISITOS	CATEGORIAS				
	*	**	***	****	*****
Recepção	M	M	M	M	M
Quartos	65% dos quartos com 10m²	70% dos quartos com 12m²	80% dos quartos com 14m²	90% dos quartos com 16m²	100% dos quartos com 18m²
Banheiros nos quartos	EL	70% dos banheiros com 3m²	80% dos banheiros com 3,30m²	90% dos banheiros com 4m²	100% dos banheiros com 5m²
Café da manhã	M	M	M	M	M
Restaurante	EL	EL	EL	M	M
Serviço de cofre em 100% das UH	EL	EL	M	M	M
Almoço e jantar	EL	EL	EL	M	M
Piscina			EL	EL	M
Sustentabilidade	M	M	M	M	M

M - Requisito Mandatório
EL - Requisito Eletivo

Total de requisitos:
Sustentabilidade - 14
Serviços - 54
Infraestrutura - 79

homologação da classificação será feita pelo Ministério do Turismo, a partir da inspeção das instalações pelo Inmetro. Alfredo Lobo, diretor de Qualidade do Inmetro, explica que o instituto é responsável tanto pela gestão como a implantação do programa de avaliação da conformidade, realizadas a partir da Declaração do Fornecedor, com inspeção posterior pelos Institutos de Pesos e Medidas – IPEMs de cada Estado. “O funcionamento do programa ainda não está completamente definido, mas a intenção é que, através de inspetores do IPEMs devidamente capacitados, haja uma sistemática que garanta anualmente e em qualquer município brasileiro a manutenção das condições da classificação original do meio de hospedagem”, afirma Lobo.

O Inmetro divulgará também as regras e detalhes referentes ao programa de avaliação da conformidade, com base nas matrizes de classificação definidas pelo Ministério do Turismo. O processo só se inicia após a solicitação do hotel, feita a partir da auto-avaliação da matriz criada em função do seu tipo de negócio e nível de classificação. O estabelecimento será então classificado dentro do nível solicitado, caso atenda aos requisitos, ou rejeitado se não estiver em conformidade com as condições estabelecidas. Além disso, informa Alexandre Garrido, da Sextante, há mecanismos que permitirão a quem se sentir prejudicado recorrer tanto dentro do Inmetro como no Ministério do Turismo. “Há condições para apelações e reclamações sobre o processo de avaliação da conformidade. O monitoramento de desempenho e um canal aberto para denúncias e reclamações, através de nossa Ouvidoria, propiciam confiança de realização de trabalho isento, imparcial e transparente”, garante Alfredo Lobo, do Inmetro.

As novas matrizes foram aprovadas pela vasta maioria da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis

(ABIH). Reunidos no Salão do Turismo em São Paulo, a entidade avalizou a iniciativa do MTur. “Inicialmente ficamos preocupados devido às diferenças regionais que impedem uma padronização. Porém, o ministério propôs um debate onde pudemos adequar o sistema às necessidades da hotelaria”, disse o presidente nacional da entidade, Álvaro Bezerra de Melo.

A urgência impressa à classificação hoteleira se justifica: é um dos requisitos acertados pelo Brasil com o Comitê Olímpico Internacional (COI) para pavimentar a realização dos Jogos Olímpicos no Rio de Janeiro, em 2012. Isto sem falar na Copa do Mundo, que deve ocorrer dois anos antes. “Era preciso fazer algo, e preparar o setor e o Brasil para a década de ouro que vamos viver. A situação era crítica. No Rio só havia um hotel que se auto-classificava como quatro estrelas, e apenas oito que potencialmente se enquadrariam dentro das normas então vigentes na condição de cinco estrelas. A realidade é que a matriz anterior deu muita ênfase à qualidade das instalações, mas não acompanhou o crescimento dos serviços. Ficou obsoleta e limitada para atender as novas necessidades de mercado. Após dois anos de estudos, conseguimos estabelecer um processo participativo, aberto e transparente. O modelo segue princípios como consistência, transparência, legalidade, simplicidade, agregação de valor, imparcialidade, melhoria contínua e flexibilidade”, comemora Ricardo Moesch, diretor de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico do Ministério do Turismo.

AS ETAPAS DA CLASSIFICAÇÃO

- 1- O estabelecimento hoteleiro faz auto-declaração com base nos critérios estabelecidos na matriz relativa ao seu empreendimento e os envia ao Ministério do Turismo
- 2 - Após 15 dias da entrega da auto-declaração, uma divisão estadual do Inmetro faz a inspeção do local e em seguida o Ministério do Turismo emite o registro do empreendimento, válido por três anos
- 3- O meio de hospedagem passa a ser inspecionado anualmente pelo IPEM. Se o empreendimento for classificado com quatro ou cinco estrelas também receberá inspeção de cliente oculto anualmente.

Hotelaria paulistana pode utilizar registro no ccm em vez do alvará de localização

Medida é resultado de esforço da ABIH-SP

Lançado em junho de 2006, durante o 2º Salão de Turismo – Roteiros do Brasil, com o objetivo de promover a ordem, a formalização e a legalização dos prestadores de serviços turísticos, bacharéis e guias de turismo no Brasil, o Cadastur é referência na contratação de profissionais e empresas do setor.

Através dele é facilitado ao empresário do turismo participar de licitações e obter financiamentos em bancos governamentais já que é garantia de credibilidade, qualidade e segurança na contratação de fornecedores.

Por isso, manter seus dados atualizados é dever de todos do setor, permitindo uma busca rápida e online de fornecedores do mercado de turismo nacional já que o Cadastur é executado pelo Ministério de Turismo em parceria com órgãos oficiais de turismo nos 26 estados brasileiros e no Distrito Federal.

Obrigatório, o registro das empresas que atuam no turismo brasileiro requer a apresentação de documentação comprobatória da sua regularidade junto aos órgãos estaduais e municipais, garantindo que as mesmas atendem às exigências legais.

No entanto, devido a divergências históricas que impedem que uma parte considerável da hotelaria paulista obtenha o alvará de funcionamento e localização - exigência do Cadastur - impedia que os mesmos se registrassem, com grande prejuízo para todos.

Recentemente, um trabalho árduo da ABIH-SP no convencimento das autoridades turísticas sobre a realidade paulista no tocante à regularização dos imóveis e prestadores de turismo, acabou favorecendo o setor e permitindo a utilização de outro documento em vez do alvará de funcionamento e localização, o CCM Cadastro de Contribuintes Mobiliários.

A Prefeitura de São Paulo, através de um ofício encaminhado à Coordenação Geral de Serviços Turísticos acaba de determinar que a inscrição no CCM se constitui num documento hábil para atestar a localização do prestador de serviços turísticos.

Graças a intervenção da ABIH-SP, foi determinado pelo diretor do Departamento de Localização, Articulação e Ordenamento Turístico do Ministério do Turismo, Ricardo Moesch, que o CCM passe a ser aceito como documento hábil para o cadastro de hotéis no Cadastur.

Recentemente, em seu estande no Salão de Turismo, o presidente Maurício Bernardino e o diretor Bruno Omori, da ABIH-SP puderam congratular com os

associados esta iniciativa que permitirá a difusão e participação de toda hotelaria da cidade no Cadastur e, conseqüentemente, integrar as próximas ações da entidade como o Selo de Qualidade e a Nova Classificação de Hotéis.

QUEM DEVE SE CADASTRAR

O Cadastur recebe o cadastro dos prestadores de serviços turísticos das seguintes atividades:

Em caráter obrigatório:

- Meios de Hospedagem (albergue, condohotel, flat, hotel urbano, hotel de selva, hotel fazenda, hotel histórico, pousada, resort e cama & café)
- Agências de Turismo
- Transportadoras Turísticas
- Organizadoras de Eventos
- Parques Temáticos
- Acampamentos Turísticos
- Guias de Turismo

Em caráter opcional, também poderão se cadastrar:

- Restaurantes, Cafeterias e Bares
- Centros de Convenções
- Parques Aquáticos
- Estruturas de Apoio ao Turismo Náutico
- Casas de Espetáculo
- Prestadoras de Serviços de Infraestrutura para Eventos
- Locadoras de Veículos para Turistas
- Prestadoras Especializadas em Segmentos Turísticos
- Bacharéis em Turismo

Câmbio em hotéis

Uma comodidade para o turista estrangeiro

Quem já esteve no exterior sabe que é prática comum trocar o nosso dinheiro pela moeda local. O mesmo acontecendo com o turista que por aqui chega e precisa carregar reais no bolso.

Enquanto lá fora os turistas podem tranquilamente fazer câmbio nos hotéis, por aqui a prática não era considerada idônea, embora realizada.

Desde que o Banco Central do Brasil criou o RMCCI - Regulamento do Mercado de Câmbio e Capitais Internacionais que tem por finalidade normatizar o mercado de câmbio do País através de fiscalização direta das Instituições Financeiras entrou em cena a figura do correspondente cambial.

Trata-se de um mecanismo que permite que hotéis e demais prestadores de serviços turísticos ofereçam aos seus clientes os serviços de negociação de moedas referentes ao turismo.

E uma das empresas que vem se destacando nesta atividade é a Didier Levy que oferece um convênio de Correspondente Cambial aos hotéis e que permite aos mesmos comprar ou vender moeda estrangeira, ampliando a gama de serviços oferecida ao hóspede.

Através de uma metodologia

exclusiva que permite a operacionalização do serviço através da internet com os próprios funcionários do hotel, o sistema é rápido e gera uma nova fonte de receita para os meios de hospedagem, bem como inibe a negociação ilegal de moedas dentro de suas dependências.

A ABIH-SP, sempre à frente em questões que otimizem os investimentos hoteleiros e facilitem a vida de seus associados, acaba de firmar parceria com a empresa Didier Levy, que oferece custo zero para implantação nos hotéis e que negociará com cada estabelecimento as taxas a serem praticadas.

A legalidade desta prática cambial e a idoneidade do convênio com a empresa prestadora de serviço de

Correspondente Cambial é absoluta e pode ser anunciada e promovida pelos departamentos de marketing das redes, enfatizando a necessidade de apresentação de documentos como o passaporte do hóspede.

Além deste benefício direto aos hóspedes, o convênio firmado entre a ABIH-SP e a Didier Levy também prevê o serviço de recebimento de remessas de reservas estrangeiras, utilizando a empresa como agente financeiro legal.

Segundo Bruno Omori, diretor executivo da ABIH-SP, é missão da entidade oferecer alternativas que ampliem a qualidade dos serviços hoteleiros prestados e otimizem os investimentos do setor. “Este serviço de câmbio nos hotéis pode gerar até 0,7% sobre o volume operado, uma receita nova, segura e totalmente desatrelada dos custos do estabelecimento”, explica.

SOBRE A DIDIER LEVY ASSOCIADOS

Em 1917, teve início a história desta empresa, quando João Didier foi nomeado ocupante da cadeira n.º 8 da Bolsa de Fundos Públicos de São Paulo. A partir de 1989, Luiz Henrique Didier direcionou as atividades da Corretora para o mercado de câmbio. Em 1998, com a entrada de Eduardo Alfredo Levy Junior, ex-presidente da Bolsa de Valores de São Paulo, a denominação passou a ser Didier Levy Associados Corretora de Câmbio S/A.

Participaram ativamente dos processos de criação da Associação Brasileira das Corretoras de Câmbio – ABRACAM - e das discussões para a elaboração da atual legislação cambial.

Nelson Baeta Neves, o incansável

Advogado, empresário e ativo participante de Associações deixará saudades

Ele se foi, mas suas idéias não. Muito menos seus feitos à frente das muitas entidades que representou e que defendeu em seus 78 anos de ativa vida pública. Integrou a Comissão Consultiva de Turismo da Associação Viva o Centro, presidiu a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (Abih-SP) e a Associação Paulista Viva; foi nomeado pelo então prefeito José Serra presidente do Conselho de Orientação do Fundo Municipal de Turismo (Futur) em 2005, foi conselheiro da ADVB e também presidente, por 12 anos, da Associação de Criadores de Búfalos..

Nelson Baeta Neves não foi uma unanimidade porque na defesa de seus ideais de igualdade e ética apertou o calcanhar de muita gente, muitos empresários e governantes. Com suas posições em defesa do mercado hoteleiro gerou inimizades e admiração na mesma proporção. Como presidente da Associação Paulista Viva durante oito anos, foi um protetor da avenida símbolo da cidade, defendendo a segurança, as boas condições das calçadas e as flores com as alegres roseiras.

Jovem começou suas atividades como repórter nos Jornais "O Dia" e "São Paulo", logo depois formou-se em

Direito pela Universidade de São Paulo e em Administração de Empresas e Administração Bancária pela Fundação Getúlio Vargas, consolidando sua carreira como advogado em diversas empresas e escritórios de advocacia.

Exerceu o magistério com destaque na cadeira de Introdução à Ciência do Direito na Faculdade de Economia, Finanças e Administração de São Paulo.

No setor hoteleiro trabalhou com vital energia no alinhamento político e na projeção do setor no cenário turístico do Estado e de sua relevância econômica.

Sergio Junqueira, editor da revista Mix, relembra de como Baeta Neves foi um ativista polêmico na luta contra a proliferação dos flats enquanto concorrente desleal dos meios de hospedagem por sua carga tributária. Também foi um entusiasta da melhoria das condições do centro antigo da cidade de São Paulo.

"Era fácil encontrar o Baeta no Crown Plaza quando era diretor da Capital Center Hotéis, proprietária do empreendimento. Lá ele amarrava muitos acordos e liderou muitas lutas", relembra.

Sua pluralidade de interesses o afastou para outras áreas e a agropecuária o encantou tanto que acabou atuando como produtor rural com propriedades em Minas, Goiás e Mato Grosso do Sul, além de ter sido presidente da Presidente da Associação de Criadores de Búfalos por 12 anos.

No dia 9 de junho de 2010, quando Baeta Neves perdeu a batalha contra um câncer, vários setores ficaram um pouco mais tristes e mais pobres de idéias e de caráter.

NELSON BAETA NEVES

"Foi um bravo construtor, empresário, político, um super hoteleiro. Na diversidade de seus negócios, partiu dos búfalos para hotelaria, e soube empreender. Entrou em um negócio difícil de alçar grandes vôos, para mostrar que as vezes o menor consegue enfrentar o maior. Seu hotel, foi um dos melhores de São Paulo. Ele formou valores, e com eles, construiu uma base de bons serviços. Sabia lidar com o ente público, encantava com seu saber, fruto do privilégio de ter estudado nas melhores escolas e faculdades de São Paulo. Foi colega de grandes juristas, amigo de presidentes, governadores, senadores e ministros. Na nova república, foi eminência parda, e atuou na agricultura como se ministro fora.

Ele tinha uma personalidade forte, mas sabia afagar depois da forra, trazendo a termo seus gestos de carinho. A Abih Nacional deve creditar a ele alguns pleitos aguerridos, pois só ele os fazia ter a devida caixa de ressonância. Seu "Crown" foi palco de muitas glórias. Suas suítes falam, pois ainda que fechadas para hoje abrigar o Ministério Público, ali continuará a ser a caixa de segredos de um construtor. Ele sabia negociar, organizar, e enfrentava com ousadia, assim era o "Nelson dos Nelsons".

Nelson Baeta Neves produziu uma reação em cadeia contra a proliferação de negócios travestidos de hotel, e eu fui testemunha de muitos episódios onde ele atuou. Dominava o Direito com a maestria do saber e do se relacionar, e este casamento de virtudes o fazia enfrentar os búfalos que um dia criou. Foi um homem de acertos e erros, como saldo, a Deus foi entregue seu portfólio, e só ele para julgar, nos cem números de atos corajosos e bons, quantos serão creditados ou quantos debitados no percurso da vida. Era o Baeta que conhecemos, que aos poucos era despido da bravura, para se encontrar com a simplicidade da calça jeans, e da camisa sem gravata, para dar lugar ao viver de forma despojada, que o fez, num certo momento desabrochar.

É este Baeta que nos fará falta, porque tomou posição, brigou, lutou, e não sucumbiu a lei do maior. De menor se fez grande, e certamente, deixou um legado de trabalho e de história para compor nossos ideais, nossas lides, e nosso mundo tão verdadeiro quanto triste, porque dele se foi.

Assim era o Baeta. Dele ficaremos com as flores da Avenida Paulista, tão vivas e tão deverosas.

À Avenida Paulista a vida!! Ao Baeta, a Saudade!!!

Que Deus no abençoe e guarde"

ERALDO ALVES DA CRUZ





São Paulo. Para megaeventos de qualquer tamanho.



Um seminário para 20 pessoas ou
um show para 2 milhões. O lugar que
sabe receber seu evento é São Paulo.
visitesaopaulo.com



Em que cidade fica esta monumental estação de trem?

- A () São Paulo, SP
- B () Vitória, ES
- C () Goiânia, GO
- D () Florianópolis, SC

Se você é brasileiro e não sabe a resposta, está na hora de conhecer melhor o Brasil.

RESPOSTA: A – SÃO PAULO, SP

NAS FÉRIAS, VIAJE PELO BRASIL. É BOM PARA VOCÊ. É BOM PARA O PAÍS.

**Ministério
do Turismo**



Consulte seu agente de viagem. www.turismo.gov.br