



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 a 28 de agosto de 2007

Os hotéis econômicos – Redes & Independentes seu comportamento no mercado hoteleiro ¹

Claudia Nolasco Cardoso²
Universidade Anhembi Morumbi

Resumo

Este trabalho tem como objetivo a análise comparativa sobre a gestão de estabelecimentos hoteleiros localizados no Estado de São Paulo, sendo um deles de gestão independente e outro pertencente a uma cadeia hoteleira, ambos de categoria econômica, mercado que cada vez mais vem ganhando seu espaço no país. O estudo de caráter exploratório é desenvolvido por meio de métodos de observação e levantamento de dados junto as administrações de dois empreendimentos hoteleiros. A análise procura destacar as vantagens e desvantagens dos diferentes modelos de gestão de hotéis de categoria econômica.

Palavras-chave: Gestão Hoteleira; Hotelaria Econômica; Modelo de Gestão.

Introdução

A hotelaria é considerada como uma indústria de bens de serviço, possuindo suas características próprias de organização tendo como finalidade principal o fornecimento de hospedagem, alimentação, entretenimento, segurança e bem estar aos hóspedes.

Segundo Cândido (2003 p. 38), desde a época do Brasil colônia até a década de 70, a hotelaria brasileira não foi considerada um negócio lucrativo a não ser para poucos empreendedores localizados na cidade do Rio de Janeiro, então capital do país. A partir do início da década de 70, houve um progresso acentuado na hotelaria sendo criada a Embratur, hoje transformada em Instituto Brasileiro de Turismo mantendo a mesma sigla. Surgiram muitas estradas unindo os mais diversos pontos do país sendo que com o desenvolvimento das comunicações e dos transportes, aumentaram o volume das viagens, passeios turísticos e também a necessidade de boas acomodações em hotéis. Novas unidades hoteleiras começaram a surgir em todas as cidades brasileiras e também em pequenas cidades que

¹ Trabalho apresentado ao GT – Interfaces com a Gestão de Negócios do IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

² Aluna de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, Bacharel em Turismo e Hotelaria pela Unopar Londrina PR e pós –graduação em Administração Hoteleira pela Faculdade Senac de Águas de S. Pedro- SP. Também é Fisioterapeuta pela Uel Londrina PR . Atua na área de consultoria e implantação hoteleira em Londrina-PR. E-mail : clau-assessoriahoteis@uol.com.br

possuíam mananciais turísticos. Surgiram as cadeias hoteleiras nacionais como : Othon, Tropical / Varig e outras. A primeira cadeia internacional que investiu no Brasil foi a cadeia Hilton e, seguiram-se muitas outras como: Sheraton, Intercontinental, Holiday Inn, Accor etc. que juntamente com as nacionais fazem parte do desenvolvimento turístico do Brasil.

Os turistas que procuram o Brasil nos dias atuais buscam um turismo mais tranquilo sem stress, como é o caso do ecoturismo; existe outro segmentos crescente no turismo brasileiro que é o de eventos e que tem obtido ótimos resultados nos grandes centros urbanos. Em virtude disso , a hotelaria nacional cresce a cada dia mais e gera emprego para muitas pessoas. Os hotéis estão sendo construídos cada vez mais com a finalidade de conforto, comodidade e satisfação para os hóspedes.

Segundo Andrade et al. (2000 p .44), o mercado em resposta à diversidade das demandas, assim como à competição com outros estabelecimentos concorrentes na captação de hóspedes, fez surgir, ao longo do tempo, muitos tipos de hotéis com características próprias em função da sua localização e do segmento do mercado ao qual estão voltados.

Na última década o turismo de negócios vem sendo considerado o que mais cresceu no Brasil, atraindo investidores estrangeiros onde as grandes cadeias internacionais buscam se expandir , devido ao baixo investimento e ao retorno mais rápido nos chamados “hotéis econômicos”. Para muitos hóspedes são desnecessárias muitas das instalações e dos serviços disponíveis nos hotéis convencionais de diversas categorias. Os hotéis econômicos não podem ser confundidos com hotéis com instalações mais ou menos diversificadas, porém de alguma forma precárias ou decadentes , sendo semelhantes apenas em suas tarifas. Entre as características básicas dos hotéis econômicos advém da redução das instalações e dos serviços ao mínimo considerado essencial ao tipo de hóspede a que se destinam. Os serviços geralmente são limitados incluindo: atendimento na recepção, troca de roupas de cama e banho, à limpeza e manutenção das unidades habitacionais do hotel, ao café da manhã e ao funcionamento de uma eventual lanchonete, sendo que alguns possuem restaurante também e no caso de *check-in* e *check-out* a utilização pelo próprio hóspede de um carrinho de bagagens. As dimensões geralmente nas unidades habitacionais são menores, os espaços para circulação também são reduzidos e os banheiros compactos.

O que não pode faltar nestes tipos de hotéis em seus apartamentos, seria uma mesa que possa comportar um computador tipo portátil e espaço adicional para desenvolvimento de trabalhos. Uma iluminação condizente, ar condicionado, tv a cabo e uma boa ducha ao banheiro, são requisitos indispensáveis.

O número de apartamentos deve ser reduzido (entre 60 e pouco mais de 100 unidades aproximadamente). A localização preferencial para os hotéis econômicos principalmente os hotéis de cadeia internacional seria próximo à entradas das cidades ou junto a entroncamentos, deve ser considerada a localização em pontos estratégicos para paradas em rotas de viagens longas. O tema envolve “ os hotéis de rede & hotéis independentes econômicos e sua atuação no mercado hoteleiro”. Mostrando os desafios aos pequenos hotéis em seus diversos setores inclusive em sua área financeira, diferentemente dos hotéis de rede que desfrutam de muitos privilégios perante o mercado atual hoteleiro, devido as suas tarifas utilizadas e toda retaguarda que possuem em serem administrados por uma cadeia hoteleira com forte atuação em diversificados locais no país, como no caso da rede Accor de hotéis em estudo especificamente. O intuito principal deste trabalho, será de analisar os diferentes tipos de administração dos hotéis: Biazzi Plaza Hotel e o Hotel Íbis Piracicaba ambos localizados no Estado de São Paulo, realizando uma comparação de ambos perante o mercado hoteleiro tanto a nível mais familiar como a nível mais profissional, realizando um diagnóstico pessoal das duas formas de gestões tanto ao hotel independente , quanto ao hotel pertencente a uma rede de cadeia internacional, visando com isso a observação das diferentes formas de administração e a melhoria de atuação destes empreendimentos em seus aspectos falhos perante seus clientes, além de sugestões para aprimoramento de seus setores, para que a qualidade de serviços ao cliente seja cada vez mais acirrada que este mercado se encontra atualmente, sendo que a criatividade aos serviços prestados perante ao cliente, vem ganhando cada vez mais espaço na hotelaria com inovações diferenciadas, cativando muito mais o hóspede e também a sua fidelidade.

Desenvolvimento e Administração de Pequenos Hotéis

Lage & Milone (2000 p.211), relatam que os chamados pequenos hotéis representam um momento do mercado hoteleiro quando foram , dentre outros, criados por retalhos do mercado hoteleiro com a construção de pequenos hotéis: mudanças de atração geográfica e aproveitamento de prédios já existentes e sem vocação definida. Estes pequenos empresários que operam diretamente seus próprios hotéis, são considerados microcanais que irrigam todas as artérias do sistema hoteleiro de maior porte, dando apoio quando o preço e a localização central são importantes.

Os chamados hotéis econômicos, com diárias médias de US\$ 35, chegam em cadeias , em todas as cidades turísticas de negócios e eventos do Brasil , e vão concorrer diretamente com os hotéis já existentes.

Andrade et al (2000 p.65) narram que para determinados hóspedes, são desnecessárias muitas das instalações e dos serviços disponíveis nos hotéis convencionais de diversas categorias. É o caso, por exemplo de profissionais de vendas ou de representação de empresas em suas viagens rotineiras pelo interior dos estados. Os serviços limitam-se ao atendimento na recepção, à troca das roupas de cama e banho, à limpeza e à manutenção das dependências do hotel e ao preparo do café da manhã e ao funcionamento de eventual lanchonete.

Esses profissionais necessitam apenas de um bom apartamento, com boas instalações sanitárias, no pouco tempo que permanecem no hotel entre o fim de um exaustivo dia de trabalho ou de viagem. Luz (1999 p.63 -64) relata que o setor de alimentos e bebidas é pouco desenvolvido e muitos hotéis dispõem apenas de um salão para o café da manhã. Contam com um número menor de funcionários proporcionais , menor que os hotéis de luxo e boa parte é administrada pelos próprios proprietários. Algumas operações podem ser terceirizadas, como nos hotéis intermediários. O autor descreve que os hotéis operam nos grandes centros econômicos e financeiros e também nas cidades de pequeno e médio porte. Nas regiões e nos pólos turísticos , atendem principalmente o turismo doméstico de massa.

Os investimentos nos hotéis econômicos estão associados às expectativas de crescimento do turismo doméstico a médio e longo prazo. Os novos, por sua vez, vêm estimulando a concorrência no segmento, induzindo os investimentos em modernização e reposicionamento dos hotéis estabelecidos.

Vallen (2003 p. 41), ressalta que um verdadeiro hotel executivo fica próximo de seu mercado a comunidade de negócios, o que significa uma área urbana. Mas, assim como o núcleo populacional, o hotel executivo deixou a área central das cidades. Rodovias que ligam as cidades, centros de pesquisa, pólos empresariais, aeroportos e mesmo shopping centers tornaram a periferia seus locais prediletos.

Setin (2000) comenta que “o mercado hoteleiro está tomando novos rumos com o desenvolvimento da chamada hotelaria econômica no país. A hotelaria econômica está se transformando em uma interessante opção para pequenos e médios investidores.”

Fogaça (2001) em artigo publicado comenta que: “ Cidades interioranas com mais de 200 mil habitantes e as capitais de diferentes Estados brasileiros, estão sendo focadas pelas redes internacionais de administração hoteleira para marcar presença no país”.

Jacob (2003) salienta que o segmento de hotéis econômicos se desenvolvem nas grandes cidades, à beira de estradas ou nas entradas de grandes municípios. Ele ressalta a necessidade destes hotéis estarem localizados próximos a empreendimentos comerciais e de serviços, como shoppings centers, restaurantes, academias esportivas, lojas de conveniências, centro de eventos etc. E via de regra, o sucesso operacional destes hotéis beneficiam os estabelecimentos e o meio imobiliário em seu entorno.

Administração dos Hotéis

Luz (1999 p. 71) relata, que os hotéis podem ser administrados diretamente pelos proprietários ou por empresas especializadas, através de contratos de gestão ou arrendamento.. Podem ser independentes ou estar vinculados a redes que operam nos mercados doméstico ou internacional.

Os hotéis independentes, em geral, são administrados pelos próprios proprietários. Este é o caso da maior parte dos estabelecimentos de pequeno e médio porte, que atuam nos seguimentos econômico e intermediário e atendem às viagens domésticas de pequena e média distâncias.

Os hotéis vinculados a cadeias costumam ser administrados por empresas especializadas (operadoras) através de contratos de gestão ou arrendamento. Também existem redes organizadas a partir da associação de hotéis independentes e redes formadas por estabelecimentos próprios. Em geral, são constituídas por empreendimentos de médio e grande porte, voltados para as viagens de negócios e de turismo de longa distância.

Cadeias & Independentes

Lage & Milone (2000 p. 209) salientam que a concorrência de preços, a projeção das marcas e o surgimento de formas econômicas de alojamentos introduziram novas variáveis `a indústria hoteleira. O preço converteu-se em um fator determinante para a escolha de um hotel e , portanto, é necessário baixar os custos. Longe vão os dias em que a hotelaria era sinônimo de qualidade e serviço indiscriminados, e de preços justos.

A rentabilidade dos hotéis passa pelo ajuste das margens e o estabelecimento de sistemas restritos de gestão. A mais importante é a consolidação das cadeias hoteleiras. As

formas de gestão hoteleira desenvolvidas nos EUA são as que prevalecem. O melhor exemplo é o de franquia, modelo de gestão e comercialização que encontrou fortes barreiras para entrada na Europa, Espanha e Inglaterra foram os mercados mais reticentes à franquia, diferentemente da França, onde o maior grupo hoteleiro, Accor, é o único que se dedica a este tipo de operação.

Hotéis Independentes

Lawson(2003 p. 39) relata que embora os hotéis independentes e aqueles administrados por uma família constituam a maioria, existe uma tendência contínua dos hotéis se afiliarem a companhias. Os hotéis independentes são frequentemente descapitalizados, limitados na sua expansão, e possuem dificuldades de investir em marketing ou realizar melhorias em suas dependências.

Chon & Sparrowe (2003 p .98) comentam que a única opção existente originalmente era de propriedade independente, sendo que um indivíduo ou empresa abria um hotel e o gerenciava com total responsabilidade pelo sucesso ou fracasso. Como os hotéis independentes enfrentam muitas dificuldades quando a economia apresenta problemas, eles estão cada vez mais recorrendo às associações para competir com cadeias e franquias. As associações são organizações de hotéis independentes que oferecem a seus membros os mesmos tipos de sistemas centralizados de reservas e ou campanhas de marketing de larga escala dos franqueadores. As associações atingem um importante nicho de marketing para hotéis independentes que querem competir com grandes corporações sem se juntar a elas.

Vantagens

Os autores Chon & Sparrowe (2003 p.98) relatam que , os proprietários independentes possuem total controle sobre os aspectos de seu empreendimento, da seleção da marca das toalhas que os hóspedes usarão à decisão sobre como se adequar às leis governamentais. Frequentemente, os hoteleiros independentes têm uma relação singular com suas comunidades. Como membros dessas comunidades, os funcionários e proprietários de hotéis independentes podem utilizar seu conhecimento sobre o local para atrair hóspedes, investidores, obter suporte para novos empreendimentos e negociar descontos com fornecedores. Uma outra vantagem da propriedade independente é a liberdade de administração. Os proprietários possuem liberdade para implementar e testar suas próprias

idéias e podem fazer mudanças a qualquer hora. Esses fatores combinados dão ao hotel independente um ar local que estimula os hóspedes a verem o hotel como um bem da comunidade, um diferencial considerável quando a concorrência é acirrada em tempos econômicos difíceis.

Desvantagens

Chon & Sparrowe (2003 p. 99) salientam que , a despeito da liberdade operacional e da estrutura normalmente pequena, os hotéis independentes enfrentam maiores desafios financeiros. Eles sofreram as maiores taxas de falência durante a recessão do início da década de 1990. Para se tornarem competitivos, geralmente precisam levantar muito capital e obter lucro rapidamente, mesmo com orçamentos limitados para publicidade e vendas. Empresas hoteleiras independentes desenvolvem todos os seus sistemas operacionais e, como resultado, podem ou não, serem bem sucedidas , dependendo do êxito desses sistemas.

Cadeias Hoteleiras

Segundo os autores Chon & Sparrowe (2003 p.99), os hotéis de cadeias hoteleiras podem ser agrupados em três grupos principais:

- Empresa de propriedade da matriz e operada com o nome da marca
- Franquia licenciada por investidores e operada pelos franqueados sob contrato, para utilizar o nome da marca e seus sistemas;
- Contrato de administração da propriedade de um investidor ou investidores e operado pela cadeia.

O autor Lawson (2003 p. 39) narra que os hotéis pertencentes a companhias têm em geral, menores dificuldades de financiar reformas e expansões, e os padrões de profissionalismo da gerência permitem que o desempenho seja monitorado e a operação tenha um maior nível de eficiência. As grandes redes internacionais podem desenvolver centrais de reserva por conta própria ou associadas a outras redes internacionais.

Vantagens

Chon & Sparrowe (2003 p. 99) relatam que uma das importantes vantagens das cadeias hoteleiras é a forte identidade nacional da marca que seus hotéis compartilham. Sendo a mesma mantida por meio de campanhas publicitárias financiadas pela corporação com recursos de cada um dos hotéis. Além disso, a maior parte dos hotéis está conectada a uma central de reservas, o que permite que os hóspedes liguem para apenas um número de telefone para fazer a reserva para qualquer hotel da cadeia. Em virtude de seu porte, as cadeias podem ter acesso mais fácil a capital e , também maior poder de barganha junto aos fornecedores, sistemas de informação, controles centralizados e programas de treinamento de funcionários.

Desvantagens

Chon & Sparrowe (2003 p. 99) salientam que talvez a maior desvantagem das cadeias hoteleiras seja a necessidade de estabelecer lealdade à marca entre os hóspedes potenciais para diversificar a oferta das propriedades. Tentar ter características atraentes para todos os tipos de hóspedes colocou as cadeias em evidente desvantagem. Muitos estão enfrentando dificuldades para competir não apenas com outros hotéis, mas também com outros segmentos de sua própria cadeia, que provavelmente, opera uma série de propriedades, entre as quais as que oferecem serviço completo, hotéis all- suíte ou econômicos. Muitas cadeias de hotéis econômicos estão hoje, utilizando-se de incentivos e privilégios adicionais como forma de tornaram-se mais competitivas, aumentando o valor percebido que o hóspede possui uma relação ao empreendimento.

Análise comparativa por formas de administração

Foram abordados as diferentes formas de administrar um hotel comparando dois hotéis de mesma categoria, sendo um econômico independente, ou seja, administrado pelo próprio proprietário (conhecido também como administração familiar) e um hotel econômico de cadeia internacional de hotéis, no caso estudado um hotel pertencente a rede accor de hotéis de origem francesa, que utiliza-se de bandeiras diferenciadas dependendo da categoria e porte do hotel.

Os dois hotéis em estudo analisados foram : O Biazzi Plaza Hotel localizado na cidade de Bauru SP (administração independente) e o Hotel Íbis Piracicaba localizado na cidade de Piracicaba SP (pertencente à rede accor de hotéis).

Todos os aspectos desde a sua localização, a quantidade de unidades habitacionais, tarifários utilizados, características de suas instalações físicas, serviços oferecidos por ambos, como estrutura de recursos humanos, financeira e gerencial foram abordados, além do marketing realizado nos hotéis e por último, um diagnóstico pessoal realizado em ambos os hotéis em estudo de campo.



Figura 1 Fachada Biazi Plaza hotel Bauru SP
(fonte : folder do hotel , 2003)



Figura 2 Fachada Ibis Piracicaba Hotel
(fonte: Claudia Cardoso, 2003).

Considerações sobre as diferentes formas de gestão

Para a realidade de ambos os hotéis analisados, eles vêm sendo bem administrados, estando inseridos em um contexto de formas diferentes de administração.

O Biazi Plaza Hotel (hotel independente) que pertence ao Sr. Biazi e família, empresário fundador do hotel, possuindo um perfil do empresário trabalhador, voltado inteiramente para o seu negócio, trabalhando dia e noite possuindo uma característica típica de uma empresa hoteleira de gestão familiar com um estilo tradicional e conservador.



Figura 3 Recepção Biazi Plaza Hotel – Bauru SP
(fonte : Claudia Cardoso, 2003)

O Ibis Piracicaba Hotel (bandeira de marca econômica), pertencente à cadeia internacional da rede accor hotéis apresenta um cenário totalmente diferente de atuação como empresa hoteleira, possuindo todos seus hotéis padronizados espalhados em várias cidades no Brasil um hotel estritamente voltado aos serviços enxutos com uma administração profissional, que a cada ano vem ganhando espaço e ampliando cada vez mais seus investimentos nesta categoria de hotéis no país.



Figura 4 Recepção –Ibis Piracicaba Hotel – SP
(fonte : Claudia Cardoso, 2002).

As duas formas de gestão : uma analogia

Biazi Plaza Hotel – Bauru SP & Hotel Ibis Piracicaba SP

Foi realizada uma analogia de ambas as formas de administração em todos os seus aspectos dentro de todos os setores de um hotel, desde o setor de recepção abrangendo

também o nível de qualidade apresentado em seus serviços prestados aos clientes, como os demais setores como: governança, manutenção, as unidades habitacionais e suas instalações físicas, a qualidade estrutural, o setor de alimentos e bebidas, eventos e lazer, recursos humanos, o tarifário aplicado, retorno do investimento, área de logística, setor de compras, decoração e estacionamento.



Figura 5 Restaurante Biazi Plaza Hotel SP
(fonte : Claudia Cardoso, 2003).



figura 6- Restaurante Ibis Piracicaba Hotel SP
(fonte : Claudia Cardoso, 2002).

Considerações finais

Sabe-se que a gestão de qualquer empresa é um grande desafio da alta administração. Analisei através de um estudo teórico e prático (de campo) a atuação de dois hotéis voltados para o turismo de negócios inseridos na hotelaria econômica no país abrangendo um hotel independente familiar e um hotel pertencente a uma cadeia internacional de hotéis com administração profissional, realizando uma comparação em suas diferentes formas de gestão

no mercado hoteleiro pertencendo os dois a um mesmo pólo regional inseridos no interior do Estado de São Paulo.

A indústria hoteleira tem alterado sua configuração com a entrada das redes internacionais, que através de um conceito mercadológico de bandeiras, vem conquistando clientes no turismo de negócios. A competitividade aumenta e o mercado fará o papel de selecionar quem ficará ou deixará de participar desse negócio. Pude observar de perto na hotelaria independente que em sua caminhada sempre foi utilizando à experiência e a intuição de seu fundador, apresentando uma administração totalmente familiar, envolvendo a família toda no empreendimento. Na hotelaria familiar é necessário uma visibilidade gerencial, dentro da profissionalização, pontos como as pessoas e ferramentas são fundamentais, sendo que a profissionalização exige uma reestruturação da forma de pensar e agir.

Observei que o desempenho destes hotéis irão refletir o sucesso que eles poderão alcançar em várias áreas. Um desempenho bem sucedido hoje se faz necessário para a sobrevivência de ambos os hotéis abordados em um mercado cada vez mais competitivo.

Em relação ao cliente nos últimos anos criaram-se novos parâmetros para comparar produtos e serviços, identificando o que é bom e ruim, conforme os benefícios oferecidos.

Acredito que, para os clientes de ambos hotéis em estudo o preço é importante, mas o que mais satisfaz o cliente é receber mais por menos, ele sentir que pagou pouco por muito que teve, ou mesmo que pagou até o compatível e recebeu muito mais.

Verifiquei que dentro do turismo de negócios, o setor que mais vem atraindo os investidores estrangeiros, onde as grandes cadeias internacionais buscam se expandir são os hotéis econômicos, grande nicho da hotelaria nacional, pois os clientes exigem cada vez mais dos serviços hoteleiros com qualidade por um custo mais justo, procurando simplicidade, higiene e facilidades que lhe beneficiam principalmente nos apartamentos em que se hospedam. Em relação aos hotéis estudados cheguei à conclusão que, ambos procuram satisfazer a seus clientes, sendo que se diferenciam em alguns fatores apresentando vantagens e desvantagens em sua forma de administração.

Cheguei a conclusão que, os executivos preferem se hospedar em sua maior parte nos hotéis pertencentes a uma cadeia internacional de hotéis, principalmente devido a marca e ao nome que os mesmos possuem perante ao mercado hoteleiro no país.

Não podemos deixar de levar em conta vários fatores como : o marketing, a tecnologia e principalmente a qualidade de serviços prestada aos hóspedes nestes hotéis, devido ao mercado dinâmico e competitivo com o qual nos deparamos, a forma de atuação hoje e futuramente deles deve ser considerada. O hotel de pequeno porte comparado ao hotel

pertencente a uma cadeia internacional, apresenta qualidades específicas a cada modelo de gestão e possuem pontos relevantes em sua administração a serem aprimorados como estes hotéis que foram estudados neste trabalho.

Os hotéis independentes de um modo geral, tendem a ter uma visão de longo prazo a respeito dos negócios. O espírito familiar determina as atitudes, as normas e os valores que prevalecerão no hotel. O dono é um empresário que normalmente acumula a propriedade em si próprio, a gerência geral, as funções da gerência operacional, tudo em uma única pessoa, ele é o responsável pelo investimento e pela parte financeira do hotel, é quem decide os objetivos e as políticas, sendo também responsável pelo: planejamento, direção, organização e controle. Ele poderá ouvir conselhos sobre decoração, sobre contas e finanças mas a tendência é que seja ele mesmo o profissional de marketing, o gerente de recursos humanos, o gerente de alimentos e bebidas bem como aquele que coordena as instalações e serviços do hotel, e quem representa o hotel externamente, exatamente como o hotel em estudo de campo enfocado neste trabalho. Geralmente o operador independente pode oferecer um nível de serviço gerado para atrair um determinado segmento de mercado, ou seja, aquele que mais lhe atrai. A flexibilidade inerente a uma organização pequena, permite ao hotel independente se adaptar rapidamente às condições de um mercado mutável. Com bons hotéis, bonitos e baratos, que não abrem mão de conforto e qualidade, as redes internacionais inauguram uma nova era no Brasil para hóspedes, hoteleiros e investidores como o caso da rede accor. A gestão da rede accor no Brasil é baseada em uma combinação de três fatores: pessoas, serviços e resultados. O grupo administra seis marcas no Brasil envolvendo desde a categoria luxo até a super econômica.

Se comportando com uma atuação estritamente profissional no mercado hoteleiro, sendo seu foco direcionado como no caso da bandeira Ibis (hotel econômico) estudado neste trabalho, em empreendimentos com baixo investimento e que proporcionam um retorno mais rápido, combinando também com o atual cenário brasileiro casando com as necessidades das empresas, que decidiram a reduzir custos e viagens em seus executivos a trabalho. Averigüei que o hotel pertencente a uma cadeia internacional, pode desfrutar da economia de marketing, criando uma imagem no mercado como no caso do Íbis, apresentando um mesmo padrão em todos os hotéis no país, em suas instalações, em suas unidades habitacionais, em sua decoração e acabamento. Em relação às compras também pode efetuar em quantidades maiores e negociar preços vantajosos e prazos com seus fornecedores, diferente dos hotéis de porte pequeno no caso da hotelaria independente. Os colaboradores de um hotel de rede, também podem ser atraídos pelas maiores perspectivas oferecidas dentro do grupo e da disponibilidade

de treinamento, do intercâmbio de colaboradores entre os seus hotéis. É um cenário positivo não só pelos hotéis modernos, mas também pelo aumento da geração de empregos, tanto na operação dos serviços, como também na construção e decoração.

Concluo afirmando que, vários pontos antes desconhecidos por mim, nas formas de analogia das gestões de ambos os empreendimentos hoteleiros estudados se diferem bastante entre si.

Mas em qualquer estabelecimento hoteleiro cada situação de atendimento ao hóspede deve ser encarada como diferenciada, isto é, única e variando de pessoa para pessoa e de momento para momento. De acordo com pesquisas que foram realizadas, as pessoas gostam de ser tratadas como sendo únicas. Podemos concluir que o hóspede espera ser tratado com deferência, é necessário manter relações firmes e duradouras com os clientes em mercados nos quais surgem cada vez mais opções e tecnologias, pois se espera que a empresa e o colaborador reconheçam a importância dele e de sua solicitação, e resolvam seus problemas ou negócios, procurando sempre exceder sua expectativa, inovando e mostrando sua criatividade perante o cliente, para poder estar se destacando no mercado hoteleiro perante a concorrência, ganhando assim a fidelização de seu cliente, que basicamente é construída pelo relacionamento constante, diferenciado e personalizado com os mesmos.

Referências Bibliográficas

- ANDRADE, N; Brito, P.L. de; JORGE, W. E. **Hotel: planejamento e projeto**. 2ª ed. São Paulo: Senac, 2000.
- CHON, K. S & SPARROWE, R. T. **Hospitalidade: conceitos e aplicações**. Tradução de Ana Beatriz de Miranda e Silva Ferreira. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- JACOB. C. S. C. **Hotéis como investimento imobiliário**. Artigo de 23/05/2001 disponível em: <http://www.estudosturisticos.com.br> acesso em: 09/03/2004.
- LAWSON, F. **Hotéis e Resorts: planejamento projeto e reforma**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- LAGE , B. H.G; MILONE, P. C. **Turismo teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LUZ, M.C. V. da Análise setorial . A indústria hoteleira volume I volume II. Panorama Setorial. **Gazeta Mercantil**, abril de 1999.
- RODRIGUES, R. M. Histórico do desenvolvimento de hotéis no Brasil. Março de 2002. Artigo disponível em <http://www.hia.com.br> acesso em 10/02/04.
- SETIN, A. Hotéis econômicos têm mercado. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 27/07/2000.
- VALLEN, G. K. **Check-in, Check-out: gestão e prestação de serviços em hotelaria**. Tradução de Roberto Catardo Costa. 6ª ed. Porto Alegre: Bockman, 2003.