

Renovação na Hotelaria como Solução para Hotéis Independentes

Ana Carolina Barbosa Angeli¹

Marcello Rodrigues Lage²

Resumo

O mercado hoteleiro na cidade de São Paulo, composto por hotéis independentes, redes hoteleiras nacionais e internacionais, demonstra ser um mercado de alta competitividade. Neste cenário torna-se necessário buscar diferenciais competitivos visando obter a preferência e a fidelização dos consumidores, os quais passaram a ser o foco e o centro da geração de valores para as empresas. O presente artigo apresenta o levantamento bibliográfico sobre reforma, reposicionamento, renovação e hotel *boutique* como base teórica para solução dos hotéis independentes que buscam manterem-se competitivos perante o mercado e o público consumidor. Das tantas possibilidades de renovação existentes para o mercado hoteleiro, em face de sua inúmera diversidade, escolheu-se o conceito hotel *boutique* para o estudo de caso apresentado. Através do estudo de caso verificou-se que após a reforma e o reposicionamento visando a renovação do empreendimento obteve-se uma maior taxa de ocupação e conseqüentemente um aumento da receita por apartamento.

Palavras-chave: Hotelaria. Concorrência. Renovação. Hotel *Boutique*.

¹ Mestranda em Hospitalidade – Universidade Anhembi Morumbi.

E-mail carolinaangeli@hotmail.com

² Mestrando em Hospitalidade – Universidade Anhembi Morumbi.

E-mail marcello.lage@terra.com.br

Introdução

O artigo aqui apresentado buscou analisar a reforma, o reposicionamento e a renovação como solução para os hotéis independentes na cidade de São Paulo. A idéia deste artigo surge da experiência vivenciada pelos pesquisadores como profissionais no mercado hoteleiro independente e na área de marketing.

A metodologia adotada para esta pesquisa foi o estudo de caso, pois para obter subsídios que permitissem esclarecer, ainda que parcialmente a problemática levantada, foi necessário encontrar procedimentos metodológicos que possibilitassem abordar não somente as experiências como profissionais na área hoteleira e de marketing, mas também as questões envolvidas em todo o processo que se inicia com a apresentação acerca dos termos reforma, reposicionamento, renovação e hotel *boutique*, elaborada através de pesquisa bibliográfica, e termina com a análise do estudo de caso proposto.

Foram formuladas as seguintes hipóteses, cujas origens se encontram nas evidências empíricas: a) os hotéis independentes precisam se reposicionar perante o mercado e o público consumidor e b) a renovação é uma solução para o mercado hoteleiro independente frente à concorrência.

Os resultados obtidos possibilitaram a confirmação e a análise dessas hipóteses, porém não podem ser generalizados, embora auxiliem no conhecimento do objetivo proposto.

O mercado

Toda empresa encontra-se em processo contínuo de obsolescência para o futuro, ou de inovadora para o presente. O longo prazo não é algo que acontece um dia. É o que toda empresa está construindo ou perdendo em função de inúmeras decisões diárias (PRAHALAD, 2004).

Desde o início do século XX, em particular após 1945, as empresas hoteleiras foram dominadas por empresas familiares, que cresceram juntamente com o turismo, e que ofereciam hospedagens pequenas em diversos tipos de destino. Estas empresas familiares vêm sendo ameaçadas pelos grandes grupos hoteleiros, que se proliferaram

em todo o mundo, oferecendo hospedagem que vai do econômico ao luxo, em modelos diversos para atender aos mais variados perfis dos consumidores.

Visando competir com as grandes redes, as hospedagens familiares se viram obrigadas a investir na reforma de suas instalações, enfrentando altos custos de marketing e de inclusão da tecnologia exigida pelos novos modelos de gestão. Muitos foram à falência durante este período, dadas as dificuldades de mudança do modelo anterior para um modelo de características mais competitivas.

Deste grupo familiar, conseguiram sobreviver aqueles que entenderam a importância dos nichos de mercado e adaptaram seus produtos e serviços a um grupo específico de mercado (COOPER, 2001).

Em mercados altamente competitivos no segmento de serviços, é comum que os gestores acreditem que a diferenciação está contida nas tarifas aplicadas, na qualidade dos serviços, na equipe ou na conveniência. Os gestores crêem que ao oferecerem serviços de qualidade tornam-se diferentes de seus competidores. A verdade é que nada disso tem grande valia como diferenciador ou componente estratégico, visto que onde há alta competitividade existem práticas similares ou mesmo idênticas. Os clientes percebem pouca diferença real entre alternativas concorrentes e, neste caso, acabam decidindo com base no menor preço (LOVELOCK, 2006).

Com a intensificação da concorrência no campo de serviços, fica mais evidente a necessidade de se diferenciar o produto através de meios que o tornem significativo para seus consumidores. O crescimento de alguns setores de serviço como bancários, seguros e hotelaria, se desacelerou nos últimos anos com o amadurecimento do setor (LOVELOCK, 2006).

Segundo DAY (2007) é importante que empresas fornecedoras de serviço desenvolvam novos atributos para seu consumidor alvo:

“A diversidade de modos pelos quais uma empresa pode conquistar vantagem competitiva não dá lugar a nenhuma generalização ou prescrição fácil (...) Antes de tudo, uma empresa deve se destacar de sua concorrência. Para ser bem sucedida, deve se identificar e se promover como a melhor fornecedora de atributos que sejam importantes para os clientes alvo.” (DAY, 2007)

Em todos os segmentos de negócios, fica muito difícil que empresas pequenas consigam competir com grandes grupos em condições de igualdade. O poder de negociação pode variar muito, impactando o preço final e aumentando os atributos

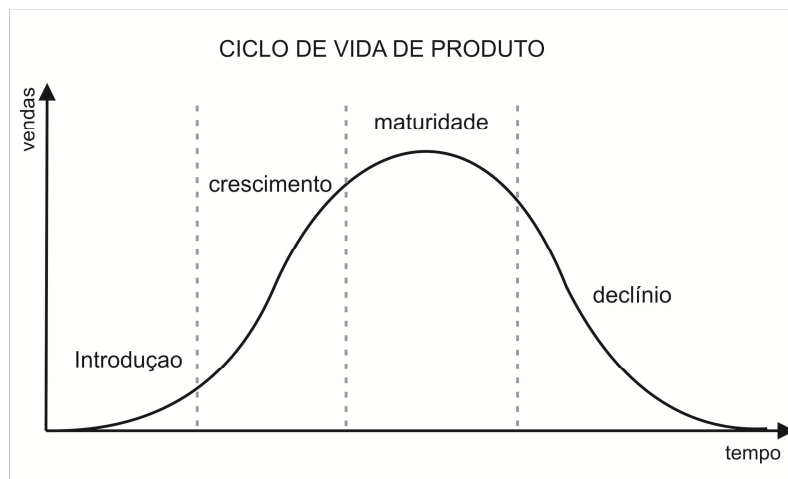
reconhecidos para aquele determinado segmento concorrente. As empresas pequenas devem evitar competir contra todo o mercado, quando este é formado por grandes grupos e conglomerados. Elas devem adotar estratégias de segmentação, identificando qual segmento de mercado podem atender melhor (PORTER, 1989).

A renovação

Toda empresa possui um ciclo de vida, que pode ser maior ou menor de acordo com a manutenção da operação e do sucesso em vendas. Todas as empresas, ao longo da sua existência, desenham ciclos de vida onde cada fase pressupõe uma estratégia e uma oportunidade de crescimento e mudança. Os ciclos de vida se dividem em quatro partes, sendo elas: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Em um determinado momento da sua existência, uma empresa pode ficar sem espaço para crescer e é obrigada a se reposicionar (CHURCHILL, 2000).

Este reposicionamento não deve ocorrer no período de declínio, quando os indicadores financeiros ocasionados pela perda de clientes, acusarem queda nos resultados. Em um cenário como este a chance de reversão é de apenas 10% (OLSON, 2008). O reposicionamento deve ocorrer durante o ciclo de maturidade, também chamado pela Matriz BCG (*Boston Consulting Group*) de “Vaca Leiteira”, onde o nível de investimentos é baixo e o volume de vendas muito alto, gerando fluxo de caixa positivo (ADIZES, 2004).

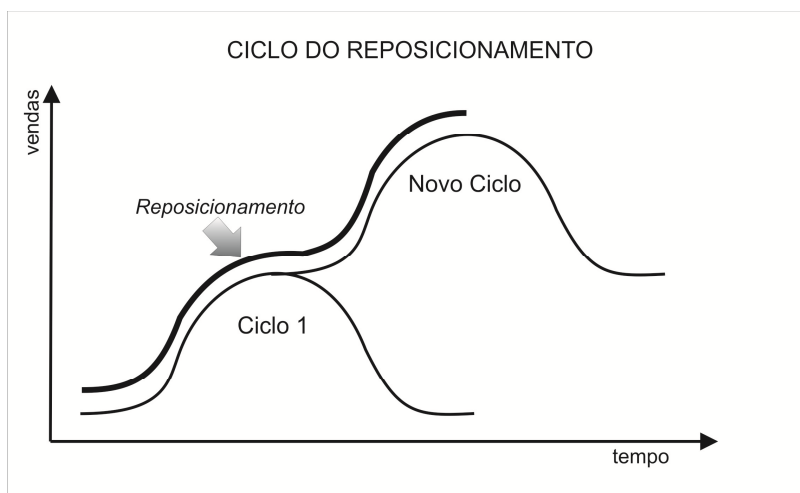
Gráfico 1: ciclo de vida de produto



Fonte: elaborado pelos próprios autores a partir de CHEHEBE (1997)

A transformação de um hotel independente em um hotel *boutique* segue justamente esta oportunidade de reposicionamento, quando aproveita o topo da crista do ciclo de vida para criar um serviço diferenciado e novo para a empresa.

Gráfico 2: ciclo do reposicionamento



Fonte: elaborado pelos próprios autores a partir de ADIZES (2004)

Conforme Hassanien e Baum (2002) a renovação do hotel pode ser vista como atividades associadas com o desenvolvimento e / ou modificação física do hotel usado para produzir serviços, a fim de prolongar a vida útil do imóvel, para se manterem competitivos, para melhorar a eficiência operacional da propriedade, para construir uma melhor imagem do empreendimento no mercado. A renovação é uma necessidade dispendiosa, contínua e essencial para os hotéis permanecerem competitivos no mercado, ou seja, em qualquer momento quase todos os hotéis já foram renovados, estão em processo de renovação, ou estão à espera desse processo.

Segundo Luz (1999, p. 137) “os hotéis precisam investir com regularidade em modernização de suas instalações e na manutenção de sua infra-estrutura como forma de manter ou expandir a participação de mercado.” O autor afirma que a desatualização ou o envelhecimento do empreendimento podem gerar desvantagens na competição e induzir a uma redução nos preços das tarifas para manter níveis médios de ocupação. “Os equipamentos e a decoração de interiores costumam ser renovados de 3 a 7 anos. Estima-se que a cada 10 anos o empreendimento deva ser remodelado em 50% para se reposicionar no mercado.” (LUZ, 1999)

Toda empresa com fins lucrativos, realiza suas operações visando a maximização do lucro e a valorização da sua linha de produtos ou serviços. Durante décadas, os proprietários ou acionistas estavam no centro desta geração de valor. Toda a operação era voltada para aumentar ao máximo as receitas, ao mesmo tempo em que deveria reduzir ao mínimo as despesas. Neste processo, muitas vezes os clientes ficavam relegados a um segundo plano, em detrimento dos resultados operacionais buscados pelos sócios. O cliente era visto apenas como mais um *stakeholder* do que como o centro da geração de valor (MARTIN, 2010).

Com a alta competitividade e a necessidade de diferenciação premente, o cliente passou a ser o foco e o centro da geração de valor para as empresas. Um meio de hospedagem será mais ou menos valorizado, e conseqüentemente obterá maior valor econômico, se os clientes o capacitarem como tal. Não é a empresa quem estabelece valor. O valor decorre da percepção dos clientes. Por isso é importante tê-los no centro da cadeia de geração de valor (PRAHALAD, 2004).

Atualmente, para se gerar valor aos acionistas a meta deve ser satisfazer os clientes. Identificar o que os clientes desejam e atendê-los é uma das melhores formas de gerar valor. No entanto há limites aceitáveis, como a redução limitada dos preços praticados – que se muito baixos poderiam levar as empresas à falência. O que as empresas deveriam fazer é maximizar a satisfação dos seus clientes, ao mesmo tempo em que garantem margens aceitáveis a seus investidores (MARTIN, 2010).

As grandes redes de hotéis se preocupam em padronizar o atendimento através de treinamento, investimento em softwares de controle e gestão, padronização de procedimentos e sistemas de qualidade, tal qual as grandes indústrias fizeram com os programas de qualidade. No entanto, ainda que o maior feito na busca da melhoria contínua das grandes corporações tenha sido o programa de qualidade total, um estudo realizado em 2006 pela empresa americana de consultoria Qualpro, demonstrou que 91% das 58 grandes empresas que anunciaram este tipo de programa de qualidade perderam posições no ranking S&P 500, que inclui as 500 melhores empresas americanas, segundo a Standard and Poors. Este estudo demonstra que a qualidade não é a única responsável pelo crescimento das empresas. (NEUMEIER, 2009)

Conforme Chon (2003) as cadeias hoteleiras, em virtude de seu porte, podem ter acesso mais fácil ao capital para investimento e, também, maior poder de barganha. Muitos proprietários perceberam que poderiam investir o dinheiro da receita em renovação do empreendimento o que o valorizaria para reconquistar fatias do mercado ou para reposicionar o empreendimento a fim de conquistar novos clientes. Algumas reformas são inevitáveis para se adequar as novas exigências legais e outras são necessárias para manutenção.

Segundo Proserpio (2007) a expansão das redes hoteleiras internacionais determina a reorganização de toda a hotelaria já instalada e a mudança dos padrões de concorrência. Os empreendimentos administrados por estas redes impõem para a hotelaria a necessidade de promover mudanças para enfrentar essa nova concorrência e se manter no mercado, como investimentos em reforma e modernização.

Falar que as pequenas empresas têm um potencial inovador não quer dizer necessariamente que esse potencial é maior do que ao das grandes empresas. Como mencionado por Rothwell e Dodgson (1993) tanto as pequenas e médias empresas como as grandes apresentam vantagens em gerar e adotar inovações. Para os autores as grandes empresas têm vantagens materiais devido a sua maior capacidade de pesquisa e desenvolvimento, enquanto as pequenas e as médias empresas têm vantagens comportamentais devido à sua maior flexibilidade e adaptação nas mudanças de mercado.

Estudo de Caso

O hotel *boutique* surge nos Estados Unidos nos anos de 1980 e teve, nas duas últimas décadas, um aumento vertiginoso de popularidade. Esses hotéis estão presentes em todos os segmentos de preço e são notadamente diferentes em aparência e percepção das propriedades de hospedagem tradicionais. Seus estilos de *design* interior variam do pós-moderno ao comum e agradável. O seu conceito é raramente tratado na literatura acadêmica sobre hotelaria, e quando abordado apresenta insuficiência de fundamentação teórica. Sabe-se que um hotel, não importando a sua tipologia, é uma empresa turística que oferece no mínimo alojamento mobiliado, para uso temporário, associados a serviços de recepção, governança, alimentação, manutenção e, eventualmente, entretenimento. Um hotel pode se diferenciar a partir de suas características do *design*,

da linha arquitetônica das construções, e a forma pela qual o empreendimento e seus equipamentos e ambientes se distribuem no espaço. Nota-se que o mercado hoteleiro investe com regularidade na renovação de seus empreendimentos, seja através da melhoria de suas instalações, seja no seu reposicionamento mercadológico (ASENSIO, 2004; POWERS, 2004; WHEELER, 2006)

O estudo de caso apresentado neste artigo foi realizado em um hotel independente, econômico, com 75 unidades habitacionais, localizado no centro da cidade de São Paulo, que possui em sua gestão a administração familiar e que atua como empresa hoteleira desde 1962. As informações referentes à taxa de ocupação, Rev Par (receita por apartamento disponível³), diária média e renovação foram obtidas através de entrevista feita com o gestor do empreendimento no mês de maio de 2011. Obtiveram-se dados referentes às taxas de ocupação e Rev Par do empreendimento nos meses de janeiro, fevereiro, março e abril, conforme Tabela 1.

Tabela1: Taxa de ocupação e Rev Par nos primeiros cinco meses de 2011.

Meses	Taxa de Ocupação	Rev Par
Janeiro	65%	R\$ 65,31
Fevereiro	67,13%	R\$ 63,53
Março	75,68%	R\$ 78,89
Abril	82,34%	R\$ 85,56
Maio	81,69%	R\$ 83,92

Fonte: elaborada pelos próprios autores.

Verificou-se no estudo de caso que o hotel iniciou o processo de renovação pelo último andar, onde quatro dos cinco apartamentos existentes foram renovados. A estrutura física dos apartamentos e dos banheiros foi mantida e ocorreu uma melhoria nos equipamentos, mobiliários, enxoval, metais e louças sanitárias, além de uma melhor disposição dos mesmos para maior conforto e mobilidade do hóspede dentro do apartamento. Quanto aos equipamentos, foram trocados os televisores, os frigobares e

³ O conceito de receita por apartamento disponível, ou Rev Par, foi desenvolvido pela Smith Travel Research. Essa receita é calculada dividindo o faturamento dos quartos pelo número de unidades disponíveis (WALKER, 2002 p.140). A Rev Par mede a receita por apartamento em relação ao número total de unidades disponíveis (VALLEN, 2003 p.31).

os aparelhos telefônicos por equipamentos mais modernos e de *design* atual. Utilizaram-se camas *box spring*, poltrona com apoio de iluminação para leitura, estação de trabalho e guarda-roupa sem porta para maior comodidade do cliente. O enxoval passou a ser de uma linha exclusiva e de padrão superior ao utilizado nos outros apartamentos do hotel. Houve a troca e a modernização dos metais e das louças sanitárias visando mobilidade e conforto ao hóspede.

Para estes quatro apartamentos foi possível analisar a taxa de ocupação e a receita no mês de maio de 2011, conforme Tabela 2, e fazer o comparativo com a taxa de ocupação e a diária média mensal.

Tabela 2: Taxa de ocupação e diária média (mai/2011) para cada apartamento renovado.

Apartamentos	Taxa de Ocupação	Diária Média
A	100%	R\$ 124,80
B	90%	R\$ 132,86
C	86,66%	R\$ 117,27
D	73,33%	R\$ 93,56
Maio	81,69%	R\$ 102,73

Fonte: elaborada pelos próprios autores.

Conforme os dados obtidos em entrevista com o gestor analisou-se que a taxa de ocupação mensal em maio foi de 81,69% e a diária média ficou em torno de R\$ 103,00, o que significa que dos quatro apartamentos renovados, três ficaram acima da média da ocupação do hotel e apenas um ficou abaixo. O mesmo ocorreu com o valor da diária média.

Sabe-se que o apartamento A que teve 100% de ocupação está locado mensalmente, o que faz com que sua diária média seja inferior devido à política de desconto concedida pelo empreendimento e que o apartamento que atingiu a menor taxa de ocupação e diária média possui em sua estrutura física duas camas de solteiro e não uma cama de casal como os outros três apartamentos, o que dificulta a sua locação para uma pessoa, que tem a opção de locar quartos tradicionais com cama de casal.

Considerações Finais

A tendência do mercado hoteleiro é enfocar a eficiência como medida chave do desempenho, o que pressiona para a padronização, mas o foco deve ser a criação de valor para o cliente.

A hospitalidade decorre da qualidade, que exige uma padronização dos serviços, entretanto, quando se segue uma padronização do atendimento, precisa-se ter muita atenção para não utilizar uma linguagem única, deve ser adotado um padrão mínimo, a despeito das diferenças pessoais, atentando para as necessidades, respeitando os valores e as peculiaridades de cada indivíduo, não permitindo a perda da cultura, ou seja, deve-se pensar no todo, mas agir especificamente.

Os hotéis independentes tendem a oferecer ao público um produto diferente do disponibilizado pelas redes nacionais ou internacionais, porém são afetados por esta força de mercado que os fazem perder espaço, lucratividade, chegando, em casos extremos, a encerrar as atividades.

O reposicionamento de mercado dos hotéis independentes, através da criação de valores diferenciados para os seus clientes, demonstra que estes podem dividir espaço com as redes e competir bem, de forma diferente e segmentada.

Referência bibliográfica

- ADIZES, Ichak. **Managing corporate lifecycles, how to get to and stay at the top.** Santa Barbara: The Adizes Institute Publishing, 2004.
- ASENSIO, Francisco. **Cool Hotels America.** Ed. TeNeues, 2004.
- CHEHEBE, J. **Análise do ciclo de vida de produto.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- CHON, Kye-Sung; SPARROWE, Raymond T. **Hospitalidade: conceitos e aplicações.** São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2003.
- CHURCHILL, Jr; PETER, J. **Marketing, criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2000.
- COOPER, Chris; FLETCHER, John; WANHILL, Stephen; GILBERT, David; SHEPHERD, Rebeca. **Turismo, princípios e práticas.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAY, George; **Visão Periférica, como perceber os indícios de sucesso (ou de fracasso) de sua empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

HASSANIEN, Ahmed; BAUM, Tom. **Hotel innovation through property renovation.** International Journal of Hospitality & Tourism Administration, Vol. 3(4) 2002.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de Serviços, pessoas, tecnologia e resultados.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LUZ, Mauro Catharino Vieira da, org. **Panorama Setorial da Gazeta Mercantil. Análise Setorial: A Indústria Hoteleira.** São Paulo: Gazeta Mercantil, 1999.

MARTIN, Roger. A era do capitalismo do cliente. **Harvard Business Review**, São Paulo, v.88, n.1.p. 22-30, 2010.

NEUMAIER, Marty. **The designful company, how to build a culture of nonstop innovation.** Berkeley: New Riders, 2009.

OLSON, Mathew S., DEREK, Van. B.; **Stall Points, most companies stop growing – your doesn't have to.** New Haven: Yale University Press, 2008.

PORTER, Michael.; **Vantagem competitiva, criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POWERS, Tom; BARROWS, Clayton W. **Administração no setor de hospitalidade: turismo, hotelaria, restaurante.** São Paulo: Atlas, 2004.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

ROTHWELL, R.; DODGSON, M. **Technology – based SMEs: their role in industrial and economic change.** Buckinghamshire: Interscience Enterprises, 1993.

VALLEN, Gary K. ; VALLEN, Jerome J. **Check-in, check-out: gestão e prestação de serviços em hotelaria.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

WALKER, John R. **Introdução à hospitalidade.** Barueri: Manole, 2002.

WHEELER, Daniel F. **Understanding the value of Boutique Hotels.** Massachusetts Institute of Technology. September, 2006.