



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA

Danielle Vieira Duarte

**PÓS COPA: UM ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS DE UMA REDE DE
HOTÉIS NA CIDADE BELO HORIZONTE**

BELO HORIZONTE-MG

2012



Danielle Vieira Duarte

**PÓS COPA: UM ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS DE UMA REDE DE
HOTÉIS NA CIDADE BELO HORIZONTE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao *Curso de Especialização em Gestão Estratégica* do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de *Especialista em Gestão de Negócios*.

Orientador: Prof. Dr. Devanir Vieira Dias

BELO HORIZONTE-MG

2012



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) DANIELLE VIEIRA DUARTE, REGISTRO Nº 2010724466. No dia 31/08/2012, às 19:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "PÓS COPA: UM ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS DE UMA REDE DE HOTÉIS NA CIDADE BELO HORIZONTE", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador(a) e Presidente da Comissão, Professor(a) Devanir Vieira Dias, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESSENTA DIAS)

() NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 31/08/2012.

Prof. Devanir Vieira Dias
(Orientador)

Prof. Marco Antônio Machado

AGRADECIMENTO

Agradeço ao Senhor Deus por tudo o que fez por mim e fazes, tudo em que ele me transformou e o que ainda que me transformar com sua ajuda infinita luz, paz e misericordiosa. Obrigada meu Deus!

Aos meus queridos pais José e Aimê, fiéis representantes de Deus, pessoas que sempre me concederam oportunidades de crescimento espiritual e profissional, a vocês o meu muito obrigado por sempre acreditarem em mim.

Agradeço ao Professor Orientador Devanir Vieira, pelos conselhos e orientações técnicas, dinâmicas e seu humor inestimável para redução de minha ansiedade para desenvolvimento deste presente trabalho.

Agradeço ao amigo Edel Motta quem me auxiliou desde o início com sua grande amizade e neste trabalho principalmente com roteiro da entrevista, parte teórica e técnica.

A equipe dos colaboradores da Rede Hoteleira no qual exerço minhas atividades, em especial aos entrevistados Sr. Adalto Silva, Sr. Carlos Alberto, Sr. Renan Coutinho, Srta. Waleska Silva, Sr. Wellington Antônio, Sr. Rodrigo Hespanhol, Sr. Morvan Luiz, Sr. Lúcio Serabion, Sr. Ricardo, Sra. Carolina Ferraz, Sra. Flavia que concederam a oportunidade de ouvi-los e dividirem suas experiências profissionais, ansiedades e expectativas, meu muito obrigado!

A meu querido irmão Juninho, quem sempre me apoiou e por minha pequena sobrinha Laura, fonte de inspiração, estarão sempre em meu coração.

A meu noivo Anderson quem muitas vezes ficou sem minha presença aos finais de semana, colaborou com sua paciência, entendimento, amor e votos de perseverança para término e conclusão deste trabalho, sem seu apoio teria sido mais difícil. Obrigada meu amor.

“Para ser grande, sê inteiro;
nada teu exagera ou exclui; sê todo
em cada coisa; Põe quanto és no
mínimo que fazes; assim em cada
lago, a lua toda brilha porque alta ela
vive.”

Fernando Pessoa

RESUMO

Constitui objetivo deste trabalho a tentativa de identificar quais possíveis estratégias uma Rede de Hotéis em Estudo está elaborando para o Período do Pós-Copa em Belo Horizonte no Estado de Minas Gerais. Como parte teórica deste trabalho foi abordado temas como Administração Estratégica, Escolas de Pensamento Estratégicos, Mudanças Estratégicas, Estratégias, Copa do Mundo, Hotelaria em Belo Horizonte. Como metodologia de mensuração e análises foi realizada uma pesquisa na empresa em estudo de caráter qualitativo e quantitativo na tentativa da busca pelos objetivos gerais e específicos desta pesquisa, com observância da Rede de Hotéis sempre em comparação com o Mercado Hoteleiro na cidade de Belo Horizonte para mensuração dos dados. Como resultado, a pesquisa identificou nas questões quantitativas o aumento no período de 2008 a 2011 da diária média para cada ano, 30 pontos percentuais (de R\$ 150,00 a R\$ 241,00) e estabilidade da taxa de ocupação no mesmo período do mercado Hoteleiro da capital mineira (ocupando 60-70%). Nos números da Rede Hoteleira em Estudo, observou-se que a taxa de ocupação permaneceu no mesmo patamar do mercado mas o referencial diária média iniciou em 2008 superior ao do Mercado, anos de 2009 permaneceu igual a do Mercado, ano de 2010 permaneceu abaixo e em 2011 esteve no mesmo patamar do mercado. Para o período do Pós-Copa, foi projetada pela maioria dos entrevistados através de uma análise empírica dos referenciais, uma redução da diária média para R\$ 191,00 - R\$210,00 em comparação com os números atuais, a taxa de ocupação reduzirá também de 60-70% para 51-60%. Para mensuração das questões qualitativas quanto às estratégias para o período do Pós-Copa foram propostas: estratégias de expansão de novos Hotéis em outros mercados, busca de novos mercados de negócios com projetos de expansão como Sul do Brasil, gestão de redução de custos e gestão tributária eficientes, fortalecimento do comercial e parcerias estratégicas com grandes agências, aprimoramento do e-commerce, transformação dos pequenos flats em residenciais. Tais propostas são de correntes da perspectiva de mudanças estratégicas devidas à incerteza do ambiente de negócios desse importante setor da economia.

Palavras-Chave: *Gestão de Hotelaria, Estratégia, Pós- Copa, Diária Média, Taxa de Ocupação.*

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Diagrama da matriz SWOT..... | 24 |
| Figura 2 - Diagrama dos componentes da Matriz | 25 |
| Figura 3 - Matriz de Michael Porter | 27 |

Lista de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Atração de Investimentos – Relatório de Projetos Hoteleiros | 34 |
| Tabela 2 - Números oficiais da Hotelaria na Região de Belo Horizonte | 35 |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO: | 10 |
| 1.1. JUSTIFICATIVA: | 12 |
| 1.2. OBJETIVOS | 14 |
| 1.2.1. Objetivo Geral: | 14 |
| 1.2.2. Objetivos específicos: | 14 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 15 |
| 2.1. A Administração estratégica | 15 |
| 2.2. Escolas de Pensamento Estratégico x Formulação das Estratégias | 17 |
| 2.2.1 Análise Swot | 24 |
| 2.2.1.1 Formulação da Análise SWOT | 26 |
| 2.2.2 As Cinco Forças Competitivas | 26 |
| 2.3. Formulação das Estratégias x Mudanças Estratégicas | 29 |
| 2.4. Copa do Mundo e Belo Horizonte | 32 |
| 2.5. Hotelaria em Belo Horizonte e preocupação com o Pós-Copa | 36 |
| 3. METODOLOGIA: | 38 |
| 3.1. Características da pesquisa | 38 |
| 3.2. Unidades de análise | 38 |
| 3.3. População e amostra | 38 |
| 3.4. Instrumentos de coleta de dados | 39 |
| 3.5. Estratégia de coleta de dados | 39 |
| 3.6. Tratamento dos dados | 39 |
| 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS | 40 |
| 5. CONCLUSÃO | 49 |
| REFERÊNCIAS | 51 |
| APÊNDICES | 52 |
| ANEXOS | 55 |

1. INTRODUÇÃO:

O presente projeto de monografia pretende estudar estratégias e ambiente em Hotelaria, sendo este estudo muito valioso para o desenvolvimento de perspectivas e senso das organizações Hoteleiras para o período de Pós Copa.

O país se prepara para sediar este evento em 2014, e Belo Horizonte será umas das cidades brasileiras escolhidas para sediar o evento. Muitas mudanças estão acontecendo na cidade como melhorias na infra-estrutura em aeroportos, nas principais vias de acesso da cidade, no estádio, construção de novos Hotéis, restaurantes e treinamentos para atendimentos ao público. Essa informação será de bastante relevância inicialmente para serem elaboradas com antecedências as estratégias e posteriormente as Políticas, os Programas, as Metas a serem direcionadas aos demais setores da empresa e aos Gestores dos Empreendimentos desta Rede em Belo Horizonte para prestação de um excelente serviço ao público.

Após o término do evento, a cidade se debaterá com mudanças no cenário, e a principal preocupação do setor Hoteleiro será o aumento do número de Hotéis na cidade de Belo Horizonte devido ao incentivo do Governo para construção de novos empreendimentos e a grande preocupação é como continuar progredindo estrategicamente em um mercado acirrado e em um ambiente incerto.

Será citado, de uma forma geral, reportagens a respeito do mercado hoteleiro da cidade de Belo Horizonte, expectativas, perspectivas e projeções e o objetivo deste é direcionar estratégias mais convenientes para o mercado hoteleiro, especificamente estratégias que se enquadrem na conjuntura da cidade de Belo Horizonte.

Atuando na mesma Empresa há 04 anos e 08 meses, sendo três anos e oito meses na gestão comercial, e após dois semestres de disciplinas relacionadas à Gestão de Negócios, foi percebido que esse estudo poderia vir a ser de grande utilidade para ampliar a delinear a visão estratégica de toda empresa. Isso porque é

avaliado ser de extrema relevância, pois segundo Maurice Blondel o futuro não é previsto, ele é preparado.

Nesse contexto emerge um instigante problema de pesquisa que pode ser assim formulado: Quais as estratégias de uma Rede de Hotéis em Belo Horizonte para o período Pós-Copa?

Para a realização destes fins, é pretendido, na primeira etapa desta pesquisa realizar um levantamento bibliográfico, reunindo os principais conceitos de Estratégias, Escolas de Pensamentos Estratégicos, Formulação de Estratégias e Ambientes, que fornecerá sustentação a esse trabalho permitindo a análise dos conteúdos referentes ao estudo proposto.

Na segunda etapa, será realizada uma pesquisa descritiva com cunho quantitativo e qualitativo na cidade de Belo Horizonte em uma Rede de Hotéis sendo: 05 Gerentes de Hotéis, 01 Superintendente Comercial, 1 Gerente Regional de Vendas, 01 Assistente de Vendas, 01 Gerente de Relacionamento com Investidor, 01 Diretor da área de Planejamento e Comercial e por final com o Presidente da empresa para levantar as informações e descobrir quais serão as estratégias utilizadas.

Finalmente, espero assim, na terceira etapa deste projeto ser capaz de delinear as conclusões e recomendações sobre o assunto a serem repassadas para a Empresa.

1.1.JUSTIFICATIVA:

Muito tem se falado do evento Copa em 2014 a se realizar no Brasil. Este evento trará para o país uma oportunidade econômico-cultural de extrema relevância para a imagem do estado e para os brasileiros. Muitos investimentos têm sido realizados principalmente na área de infraestrutura de estradas, estádios, aeroportos e também no setor de serviços destaquem para a Hotelaria, transportes, restaurantes e serviços de idiomas. Algumas dúvidas e ansiedades estão emergindo em relação ao setor de Serviços em especial na Hotelaria com a questão do Pós-Copa, que é como ficará o mercado após este evento.

Dessa forma, tal pesquisa se justifica pela atualidade do tema e pela expectativa do mercado Hoteleiro, cada vez mais abordado de forma relevante na cidade de Belo Horizonte. Além disso, por valorizar e melhorar minhas atividades profissionais, através da aplicação dos conhecimentos teóricos adquiridos ao longo desse curso.

A Empresa objeto desse trabalho desenvolve suas atividades no mercado de Turismo Econômico. Nasceu ocupando a posição de maior rede brasileira com 100% de capital nacional. A principal área de atuação está na prestação de serviços em Hotelaria.

Com mais de 60 anos de experiência acumulada pela fusão das três Redes, a empresa conta com 34 Hotéis em operação, 3.000 unidades operacionais (Uhs) e cerca de 1600 colaboradores.

Em número de Hotéis, já está posicionada como a terceira maior Rede do país, com a presença em 06 estados brasileiros: São Paulo com (07 Hotéis), Goiás com (05 Hotéis), Espírito Santo com (07 Hotéis), Distrito Federal com (01 Hotel), Maranhão com (08 Hotéis) e Minas Gerais com (06 Hotéis).

A Presidência e as Diretorias da empresa estão localizadas em São Paulo e os escritórios de vendas são regionais em cada estado, sendo o do Distrito Federal pertencente à Goiânia.

Em Belo Horizonte/MG está localizado um dos principais escritórios de vendas, que é responsável pelo atendimento de vários clientes da região, pelo volume de clientes emissivos aos outros Estados.

A atual Rede nasceu da Aliança entre três Redes já bem estabelecidas e regionalmente distintas. A primeira tinha o Estado de São Paulo e Goiás como mercado, a segunda possuía o Estado de Minas Gerais, Espírito Santo, e Goiás, e a terceira com o estado do Maranhão. O fortalecimento ocorreu para se tornarem juntas a maior rede brasileira de Hotéis, frente a um mercado percussor com o advento de grandes eventos no Brasil.

1.2.OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral:

Analisar quais serão as estratégias de uma Rede de Hotéis em Belo Horizonte para o período do Pós-Copa.

1.2.2. Objetivos específicos:

- Avaliar o mercado hoteleiro e da rede de hotéis de Belo Horizonte no período de 2008 a 2011;
- Comparar as taxas de ocupação e diárias média do mercado hoteleiro e da rede de Belo Horizonte no período de 2008 a 2010;
- Verificar as ações que estão sendo desenvolvidas pela Rede de Hotéis para a Copa do Mundo em 2014 bem como as estratégias para o período pós-copa .

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica referente a presente pesquisa.

Em um primeiro momento é apresentada a definição sobre administração estratégica. Em um segundo momento é abordado às escolas de pensamento estratégico e sua relação com o modo de formulação das estratégias. A seguir é descrito e apresentado diversas abordagens sobre estratégias e sua relação com o ambiente competitivo. No quarto momento será abordada Copa de 2014 e a Hotelaria em Belo Horizonte.

2.1.A Administração estratégica.

As conjunturas que permeiam as organizações da sociedade atual imprimem fatores determinantes às atividades empresariais. Estes fatores de crescimento sobre os quais as organizações não têm controle como velocidade dos avanços tecnológicos, aceleração da globalização e um ambiente cada vez mais competitivo, levaram as empresas a buscar meios de manter sua vantagem e estabelecer um diferencial de suas atividades para que assegurem retornos superiores. (PEREIRA; OLIVEIRA; LUCENA, 2006)

A função da administração estratégica é notada por permitir as empresas de utilizarem suas fontes de vantagens competitivas e então, lhes possibilitar ganhos acima da média. Como um campo de pesquisa, a administração estratégica está firmemente baseada na prática e existe devido à importância da direção estratégica como ponto central para a criação de riqueza da sociedade atual. Identificar as razões pelas quais as empresas alcançam sucesso ou simplesmente fracassam torna-se a questão primordial da estratégia (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1994; PORTER, 1991).

LAPIERRE colocou bem: a administração estratégica “deixa de ser apenas a administração de mudanças, passando a ser a administração por mudanças”(1980:9)

Segundo ANSOFF (1981) o processo de administração estratégica visa manter uma organização como um conjunto integrado ao seu ambiente, num processo evolutivo, contínuo e iterativo. Este significado conduz, no seu escopo, a idéia de que a administração estratégica é, sobretudo, a administração da mudança.

Para Bateman e Snell (1998) a administração estratégica é definida como um processo que envolve administradores de todos os níveis da organização na formulação e implantação de objetivos estratégicos e das estratégias (note a diferença entre o planejado e o realizado).

A administração estratégica integra o planejamento estratégico e a administração em um único processo, sendo que o primeiro torna-se uma atividade contínua em que os administradores são encorajados a pensar estrategicamente, focando na visão estratégica de longo prazo, assim como questões táticas e operacionais à curto prazo. (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 125- 126).

Neste sentido, a administração estratégica pode ser resumida em etapas inter-relacionadas e interdependentes, que a alta administração deve realizar e apoiar, conforme os itens a seguir: (CARVALHO, 2000)

- Análise de ambiente externo - verificando as oportunidades e ameaças ou limitações;
- Análise de ambiente interno - pontos fortes e fracos;
- Estabelecimento de missão organizacional e dos objetivos gerais;
- Formulação de estratégias em todos os níveis, que permitam à organização combinar os seus pontos fortes e fracos com as oportunidades do ambiente;

- Implantação de estratégias; e,
- Realização de atividades de controle estratégico.

A implantação destas tarefas implica na concepção de modelo e na adoção de filosofia capazes de nortear a administração para a excelência organizacional.

Os modelos e metodologias em administração estratégica, identificados na literatura administrativa, se definem e se estruturam orientados no funcionamento das organizações do setor privado, daí resultando num mosaico que registra um grande volume de práticas bem sucedidas.

2.2. Escolas de Pensamento Estratégico x Formulação das Estratégias

Os autores da vasta literatura sobre os conceitos de estratégias bem como sua formulação, experimentaram através da sua formação acadêmica e experiência profissional de cada época, suas definições para percepção destas, no qual surgiu posteriormente através do conjunto de experiências o conceito das escolas de pensamento estratégico desenvolvido por MINTZBERG.

A primeira escola de pensamento estratégico surgida foi a Design, que tem em sua essência a estratégia como processo de concepção e seu principal trabalho foi o desenvolvimento da matriz SWOT. Segundo MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2000) em sua versão mais simples, a escola do design propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e externas.

Segundo um dos autores importantes desta escola, ANDREWS (1980) o primeiro pode-se chamar formulação e o segundo implantação. Ainda segundo o mesmo autor, as principais sub-atividades da formulação de estratégia como uma atividade lógica incluem identificação de oportunidades e ameaças no ambiente da companhia e inclusão de algumas estimativas ou riscos para as alternativas discerníveis. Antes de fazer uma escolha, devemos avaliar as forças e fraquezas de uma empresa, além dos recursos à mão disponíveis. Sua capacidade real ou

potencial de aproveitar as necessidades percebidas no mercado ou de lidar com possíveis riscos devem ser estimados da forma mais objetiva possível.

Uma escolha de uma estratégia apropriada para a empresa começa na identificação de oportunidades e riscos em seu ambiente. Essa discussão está relacionada à identificação de um leque por meio do reconhecimento das restrições impostas pela capacidade corporativa e à determinação de uma ou mais estratégias econômicas em um nível aceitável de risco. (ANDREWS; 1980)

A segunda escola de pensamento estratégico é denominada Escola de Planejamento, no qual se assemelha muito à escola de Design, sendo sua principal diferença a formalidade no qual o assunto é tratado. Uma das importantes obras desta escola destaca-se a publicação de IGOR ANSOFF, em 1965, denominado Estratégia Empresarial.

Segundo um dos autores da escola de posicionamento HENDERSON (1989) a estratégia envolve tudo e requer comprometimento e dedicação por parte de toda organização. A capacidade de qualquer competidor em reagir, reorganizar e alocar seus próprios recursos contra um movimento estratégico de um rival pode virar todo o relacionamento competitivo de pernas para o ar. E é por isso que a competição estratégica comprime o tempo.

O modelo básico de formulação de estratégias desta escola se inicia com a fixação dos objetivos organizacionais. Então, estudam-se ambientes internos e externos para que sejam elaboradas e avaliadas através de um processo extremamente complexo, diversas estratégias alternativas para que seja escolhida. Esta escolha acrescentou grande conteúdo metodológico tornando assim a forma substancial básica para todo o planejamento estratégico adotado formalmente.

A terceira escola de pensamento estratégico é a Escola de Posicionamento, que possui a formação de estratégia como um processo analítico.

Segundo MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2000) um vento econômico soprou através da área da administração estratégica, varrendo grande parte da sua

tradicional literatura prescritiva. Embora esta escola de posicionamento aceitasse a maior parte das premissas subjacentes às escolas do design e planejamento, bem como seu modelo fundamental, ela acrescentou conteúdo de duas maneiras. Fez isso no sentido literal de enfatizar a importância das próprias estratégias, não apenas do processo pelo qual elas foram formuladas. E acrescentou substância: depois de todos esses anos de pronunciamentos genéricos da escola de planejamento e da repetição do modelo da escola do design, a escola de posicionamento, ao focalizar o conteúdo das estratégias, abriu o lado prescritivo da área a investigações substanciais.

Um das obras importantes desta escola foi Michael Porter, que publicou em 1980 o livro "Competitive Strategy", a matriz BCG desenvolvida pelo (Boston Consulting Group)

O item mais notável nesta escola foi uma idéia única e revolucionária, para o melhor e para o pior. Tanto a escola de planejamento como a do design não impõe limites sobre as estratégias que eram possíveis, em qualquer situação. A escola de posicionamento, ao contrário, afirmou que poucas estratégias-chave-como posições no mercado – são desejáveis, em uma determinada indústria: as que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros. Facilidade de defesa significa que as empresas ocupam essas posições tem lucros maiores que as outras empresas, na indústria. E isto por sua vez, provê um reservatório de recursos com os quais elas podem expandir-se e, com isso, ampliar e consolidar suas posições. MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2000)

Acumulando essa lógica através das indústrias, a escola de posicionamento acabou ficando com um numero limitado de estratégias ou categorias de estratégias, por exemplo diferenciação de produtos e escopo focalizado no mercado. Estas eram denominadas genéricas. MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2000)

Para PORTER (1979), a essência da formulação da estratégia é lidar com a concorrência. É fácil ver a competição de uma forma muito restrita e muito

pessimista. Embora ouçamos algumas vezes os executivos reclamando do contrário, concorrência intensa em um segmento não é coincidência, nem má sorte.

A quarta escola de pensamento estratégico é a Escola Empreendedora, que estuda como as estratégias são formuladas pelo empreendedor, cuja figura é vista como a força motriz que da organização que criou e a formação de estratégia é realizada como um processo visionário. O processo de formação da estratégia é intuitivo e semi-consciente, decorrente das experiências e vivências do líder. O líder promove uma visão forte e decidida, mantendo controle pessoal da implantação, sendo capaz de reformular aspectos específicos caso seja necessário. Decorrente destes aspectos, a visão estratégica é maleável, baseada na visão geral e sendo construída por aspectos específicos não rígidos;

Para SCHUMPETER (1934) o empreendedor não é necessariamente alguém que investe o capital inicial ou inventa o novo produto, mas sim a pessoa com a idéia do negócio. Idéias são enganosas, mas nas mãos de empreendedores, elas se tornam poderosas e também lucrativas. Para aqueles que, como os economistas, focalizam as partes tangíveis da empresa, como dinheiro, maquinário e terras, a contribuição dos empreendedores pode parecer instável.

A organização também precisa ser maleável, para acompanhar as possíveis mudanças de rumo na escola empreendedora. Deve ter uma estrutura simples que responda de forma rápida às determinações da liderança visionária. A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho no mercado, pelas suas próprias características de formulação a partir da visão de uma liderança.

A quinta escola de pensamento estratégico é a Escola Cognitiva, que possui a formação da estratégia como processo mental, cognitivo na mente do estrategista, emergindo como perspectivas, nas formas de conceitos, mapas, esquemas e molduras formadas pela interpretação pessoal das informações vindas do ambiente. Assim, as interpretações podem originar modelação, emolduração ou a construção de uma realidade.

As pessoas têm uma percepção tacanha e distorcida da realidade, mas têm a capacidade de, ao juntar essa percepção limitada à realidade futura pretendida em sua mente, criar uma visão, um conceito que, através da implantação da estratégia, buscam tornar a própria realidade.

Esta escola apresenta aspectos estruturais semelhantes aos da escola empreendedora. Entretanto a abordagem se dá pela análise dos processos cognitivos ao invés de ser pelo processo de formação de uma visão por uma liderança. Neste contexto o processo cognitivo transcende os indivíduos, sendo tratado também no âmbito da organização.

A sexta escola de pensamento estratégico é a Escola de Aprendizado, onde a formação de estratégia se dá como um processo emergente e o diferencial desta é que todas as pessoas da organização podem contribuir para o processo desta formação; gerenciando o gestor o papel do aprendizado da equipe; emergindo a reflexão do que foi realizado; articulando o passado, o presente e o futuro; tendo sua natureza complexa, uma aprendizagem ao longo prazo.

Segundo BOISOT (1995:36) a intenção estratégica se baseia em um padrão formado intuitivamente, ou gestual – alguns chamariam isto de visão – para dar-lhe unidade e coerência. Isto produz uma orientação simples, mas vigorosa, acessível intuitivamente a todos os funcionários da empresa, uma orientação que, devido à sua clareza, pode ser seguida com alguma consistência ao longo prazo, a despeito da presença da turbulência.

A partir desta escola, é apresentado o conceito de estratégias emergentes e estratégias deliberadas.

A estratégia deliberada focaliza o controle – certificando-se de que as intenções gerenciais são realizadas em ação – ao passo que estratégia emergente focaliza o aprendizado – vir a entender através da execução de ações regidas pelas intenções. Somente a estratégia deliberada foi reconhecida nas três escolas prescritivas de administração estratégica, as quais, como vimos, enfatizam o controle quase com exclusão do aprendizado. Nessas escolas, a atenção

organizacional está presa à realização de intenções explícitas (significando implantação), não na adaptação dessas intenções a novas compreensões. Entretanto, o conceito de estratégia emergente abre a porta para o aprendizado estratégico, porque reconhece a capacidade da organização para experimentar. Uma ação isolada pode ser empreendida, o “feedback” pode ser recebido e o processo pode prosseguir até a organização convergir sobre o padrão que passa a ser sua estratégia. MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2000)

Assim as estratégias emergentes não são necessariamente más, e as estratégias deliberadas, boas; os estrategistas eficazes as misturam de maneira que reflitam as condições existentes, especialmente capacidade para prever e também a necessidade de reagir a eventos inesperados. (MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND 2000)

A sétima escola do pensamento estratégico é a escola do Poder, que possui sua formulação de estratégia como um processo de negociação e político, o entendimento é que as organizações são coalizões de indivíduos e grupos de interesse em luta por recursos escassos. Esses grupos barganham, negociam, manobram fazendo emergir metas e decisões.

BOLMAN E DEAL (1997) formularam as seguintes proposições a respeito do mundo da política organizacional:

Organizações são coalizões de vários indivíduos e grupos de interesse;

Existem diferenças duradouras, entre os membros de coalizões, em valores, crenças, informações, interesses e percepções da realidade.

A maior parte das decisões importantes envolve a alocação de recursos escassos – quem obtém o quê.

- Recursos escassos e diferenças duradouras dão ao conflito um papel central nas dinâmicas organizacionais e tornam o poder o recurso mais importante.

- Metas e decisões emergem de barganhas, negociações e manobras em busca de posições entre os diferentes interessados (163)

Essas proposições são um convite para que nos afastemos da idéia de formação de estratégia como sendo o produto de um único arquiteto ou de uma equipe estratégia homogêneo. Em vez disso, vários agentes e coalizões de agentes perseguem seus próprios interesses e agendas. A escola do poder nos alerta que há perigos de se atribuir a idéia estratégia gerencial à gerência como uma coletividade...a coesão da gerência é, em si mesma, um assunto para investigação,...e pode mudar de uma questão para outra... (CRESSEY, ELDRIDGE E MACINNES 1985:141)

A oitava escola do pensamento estratégico é a escola Cultural, sendo o processo de formulação como processo coletivo, a estrutura reforça as estratégias existentes, resistindo às mudanças radicais.

A nona escola do pensamento estratégico é a escola Ambiental, sendo o processo de formulação como processo reativo. O foco no ambiente seria o responsável pela geração das estratégias, todas reativas. Inclui o ambiente ao lado da liderança e da organização com um dos três elementos centrais da formação das estratégias.

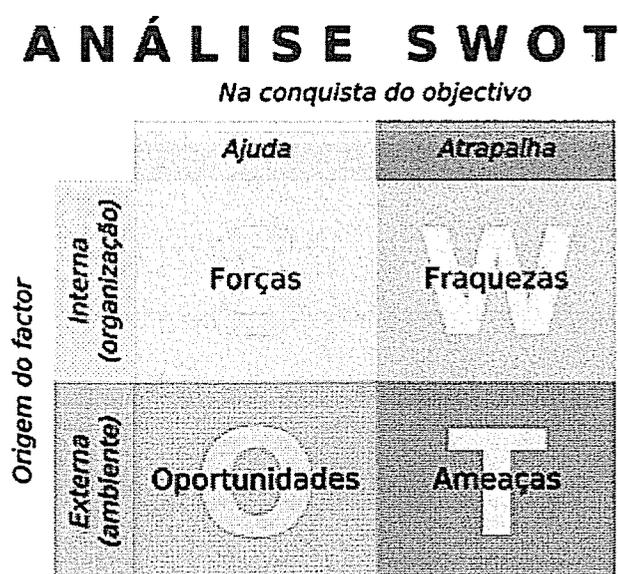
A décima escola do pensamento estratégico é a escola de Configuração, sendo o processo de formulação como processo de transformação, estratégia como mudança e processo contínuo.

Sendo um autor importante da escola de configuração da corrente "Estratégia", MINTZBERG (2001) afirma que estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar recursos de uma organização para postura singular e viável com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

2.2.1 Análise Swot

A análise SWOT é um sistema simples utilizado para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa ou, neste caso, de segmento, no ambiente em questão. É uma sigla oriunda do inglês e é um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Assim, esta metodologia torna-se uma ferramenta ideal no processo de gestão e monitoramento de uma empresa em uma determinada localidade, tendo sua autoria creditada a dois professores da Harvard *Business School*: Kenneth Andrews e Roland Christense. Para alcançar esse objetivo, fez-se necessária a utilização da análise Swot para a avaliação do ambiente interno e externo de uma determinada organização, como ilustra a FIG.1.

Figura 01 - Diagrama da Matriz Swot



Fonte: Wikipédia (2007)

Ela se apresenta basicamente como uma análise de cenário e se divide em ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças). As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da empresa e se relacionam, quase sempre, a fatores internos. Já as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos. O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da empresa, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização. Desta forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou pelo menos, minimizar seu efeito. Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a empresa deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Por conveniência, costuma-se esquematizar esses componentes através do diagrama a seguir:

Figura 2 – Diagrama representativo dos componentes da Matriz SWOT

| | | Ambiente interno | |
|------------------|---------------|------------------|-----------------|
| | | Predominância de | |
| | | Forças | Fraquezas |
| Ambiente externo | Oportunidades | Crescimento | Desenvolvimento |
| | Ameaças | Sobrevivência | Manutenção |

Fonte: Wikipédia(2007)

Após estabelecer os componentes da Matriz SWOT, é necessário cruzar as Oportunidades com as Forças e as Fragilidades com as Ameaças, buscando estabelecer estratégias que minimizem e monitorem os aspectos negativos e

maximizem as potencialidades, visando a capitalização, o crescimento, a manutenção e a sobrevivência da empresa. Isto possibilitará a análise da real situação interna e externa, em relação às fidedignas possibilidades de implementação.

2.2.1.1 Formulação da Análise SWOT

Após promover a seleção dos atrativos da empresa, pode-se construir a Matriz SWOT, que possibilita a definição de uma estratégia para esta. O cruzamento do Potencial de Atratividade com a oportunidade indica a ação mais adequada a ser desenvolvida, identificando as prioridades desejáveis. Com relação à análise das ameaças / fragilidades, são apresentados os pontos críticos, para os quais se devem prever ações visando sua eliminação ou mitigação. Para construir a Matriz SWOT (Forças / Oportunidades / Fraquezas / Ameaças), devem ser levadas em consideração: Variáveis internas – Forças e Fraquezas relativas ao setor. **Variáveis externas** – Oportunidades e Ameaças, ambiente externo à área da empresa¹.

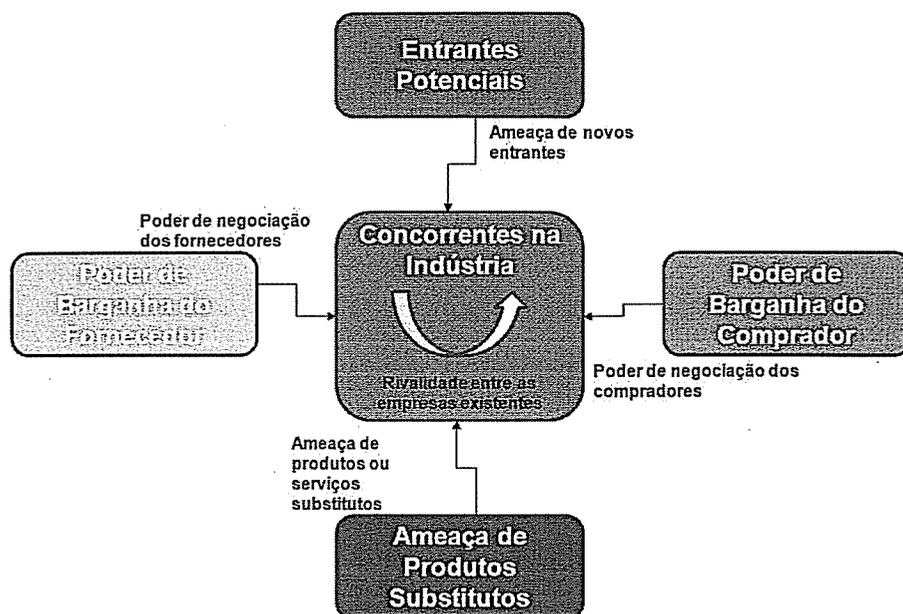
2.2.2 As Cinco Forças Competitivas

A função básica do modelo é analisar o ambiente competitivo de um determinado setor, onde é possível ter uma visão da atratividade e rentabilidade a longo prazo proporcionada pelo mercado.

O modelo das Cinco Forças revela que o ambiente competitivo não é formado apenas pelas empresas estabelecidas (concorrentes), mas também por fornecedores, compradores, produtos substitutos e entrantes potenciais. Esses agentes exercem pressões, principalmente, sobre os preços e os custos da empresa, influenciando, assim, na sua rentabilidade e lucratividade (o que torna um setor atrativo ou não para a empresa entrar ou se manter). Ressalta-se que em determinados setores, alguns agentes exercem maior pressão do que os outros.

¹ http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_SWOT

Figura 3 – Modelo das Cinco Forças de Michael Porter



Forças que dirigem a concorrência na indústria

Fonte: Porter (2004)

Ameaça de Novos Entrantes (Barreiras de Entrada):

A ameaça de novos entrantes pode ser medida pelo nível de barreiras de entrada impostas pelo setor. Quanto menores as barreiras de entrada, maiores as chances de outras empresas entrarem no setor e brigar por uma parcela de mercado. Segue abaixo algumas barreiras de entrada citadas por Porter:

- Economia de escala;
- Diferenciação de produto;
- Necessidade de capital;
- Custos de mudança;
- Acesso aos canais de distribuição;

- Desvantagem de custo independente de escala;
- Política governamental;
- Retaliação prevista;
- Preço dissuasivo;

Grau de Rivalidade da Concorrência:

O grau de rivalidade entre os concorrentes do setor mostra a intensidade da competição por parcela de mercado, o que pode acarretar em guerras de preço e/ou grandes custos com publicidade. Essa situação, geralmente, acontece em mercados com baixa taxa de crescimento e numerosos concorrentes. A seguir alguns tópicos analisados, segundo Porter:

- Concorrentes numerosos e equilibrados;
- Crescimento lento;
- Custos fixos altos;
- Sem diferenciação ou custo de mudança;
- Barreiras de saída elevadas;
- Grandes interesses estratégicos;
- Concorrentes divergentes;
- Capacidade aumentada em grandes investimentos.

Poder de Barganha dos Fornecedores:

Quanto maior o poder de negociação dos fornecedores, maiores as chances deles empurrarem produtos e serviços (insumos) por preços mais altos, impactando sobre o seu preço final e/ou a margem de lucro do seu produto. Porter cita alguns tópicos para análise:

- Poucos fornecedores ou fornecedores concentrados;
- Produtos dos fornecedores não possuem produtos substitutos;
- A indústria não é importante para o fornecedor;
- Fornecem produtos importantes para o negócio da empresa;
- Fornecem produtos diferenciados e custo de mudança;
- Ameaça para integração para frente;
- Mão-de-obra.

Poder de Barganha dos Compradores:

Quanto maior as chances de o comprador negociar preços menores, maior vai ser o impacto sobre a lucratividade da empresa. Para análise, Porter sugere alguns tópicos:

- Compradores concentrados e compram grandes volumes;
- O produto compromete grande parte da renda do comprador;
- Os produtos são padronizados e não diferenciados;
- Compradores enfrentam poucos custos de mudança;
- Compradores conseguem lucros baixos com o produto;
- O produto não é importante para a qualidade;
- Compradores possuem total informação;

Ameaça de Produtos Substitutos:

São produtos que de alguma forma podem substituir, ou atrasar a decisão de compra pelo seu produto. Geralmente se analisa como, porque e em que situação esses produtos podem substituir o seu.²

2.3. Formulação das Estratégias x Mudanças Estratégicas

² <http://nothingbox.com.br/2012/07/cinco-forcas-de-porter/>

Considerando a mudança dentro de um processo estratégico, tem-se o modelo de PETIGREW (1987) em conjunto com a abordagem da escola de configuração de MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL (2000):

Ao longo de sua existência, uma organização pode buscar seus objetivos vivenciando períodos de estabilidade, como também de mudanças dado um contexto específico. Para entender esses períodos, podem-se identificar estratégias adotadas e contexto. Visto assim, a organização esta sujeita às mudanças de toda ordem. Elas podem ser impostas pelo ambiente externo ou promovidas por fatores internos da própria organização. No âmbito interno, os membros de uma organização desempenham atividades, que podem estar relacionadas com a percepção do contexto da mudança, da escolha do conteúdo ou do processo de implementação (PETIGREW, 1987, p. 659).

O estudo das mudanças estratégicas, então, pode ser desenvolvido a partir de um modelo composto por três dimensões. O processo, o conteúdo e o contexto são as dimensões observadas no modelo (PETIGREW, 1987, p. 659). O ponto de partida para a sua utilização esta na noção de que a formulação do conteúdo de uma mudança estratégica supõe relacionar-se com o contexto e o processo. O conteúdo relaciona-se com a pergunta: o que muda na organização? Já o processo refere-se aos padrões de ações, reações e interações entre as várias partes da organização. O contexto (interno e externo) envolve os fatores eu influenciam as mudanças estratégicas.

Reconhecendo a complexidade do contexto, detalha-se essa dimensão que é formada pelos contextos externo e interno. Neles são originados muitos dos porquês da mudança. O contexto externo compreende o meio social, político, econômico e competitivo no qual a organização opera. O meio pode acentuar os esforços críticos e os pontos fracos da empresa. Obtendo informações acerca do ambiente externo, a organização terá condições de identificar as ameaças e as oportunidades. (PEREIRA; LUCENA, 2006)

Para completar a discussão, os autores MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL (2000) complementam que a formação das estratégias pode ser entendida, por meio da descrição dos estados da organização e do contexto como configurações e da descrição do processo de geração da estratégia como transformação. As configurações seriam estados que as organizações atravessam ao longo do tempo. Por isso, o processo de geração de estratégias pode se dispor a mudar a direção atual da organização, mas feito, as estratégias estabilizam a direção.

A organização ao se relacionar com o ambiente em um dado momento pode tomar certa configuração. Os momentos de instabilidade podem propiciar as transformações mais profundas, por ser resultado do rompimento de uma dada configuração, promovendo, conseqüentemente mudanças. Dessa forma, a configuração ajuda a lidar com a complexidade do ambiente, na medida em que fornece uma alternativa de simplificar a compreensão das relações entre diversos aspectos que envolvem a organização. Assim, os autores explicam que as organizações vivenciam momentos de transição e de estabilidade.

2.4. Copa do Mundo e Belo Horizonte

Belo Horizonte possui 1,4% do PIB nacional, aproximadamente 2,3 milhões de habitantes (IBGE 2010) e contabiliza atualmente cerca de 4 mil eventos por ano, existindo uma relação entre o aumento no número de visitantes com seu potencial para o turismo cultural e de negócios, que se beneficia com o crescimento na rede hoteleira, bares, restaurantes e com o movimento na economia.

O Estado de Minas Gerais tem diversas atrações turísticas, como as cidades históricas, os parques estaduais e nacionais, localidades voltadas para o ecoturismo e turismo de aventura, o circuito das águas, entre diversas outras localidades que proporcionam tranquilidade e conforto. A própria capital proporciona excelentes experiências turísticas devido aos seus belos conjuntos arquitetônicos, além de oferecer ótimas oportunidades no segmento de eventos e feiras, se destacando como uma localidade de grande potencial para o turismo de negócios. (Vide Anexo 1).

Segundo Pesquisa de Demanda 2010, realizada pelo departamento de Marketing da SETUR – Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais, a hospitalidade é o item mais bem avaliado pelos turistas que visitam a cidade, seguido de gastronomia e atrativos turísticos. (Vide Anexo 2)

O Planejamento Estratégico Integrado; lançado em abril de 2010 e criado pela Prefeitura de Belo Horizonte e Governo de Minas Gerais, após a escolha da cidade como sede da Copa 2014 irá preparar a cidade para receber os jogos e os turistas e destaca melhorias em vários setores como saúde, segurança, infraestrutura aérea, viária e de mobilidade urbana.

O projeto ressalva ainda, ações voltadas para o serviço turístico e rede hoteleira, como a criação da lei nº 9.721 de 13 de Julho de 2009, específica para atrair novos investimentos, com objetivo de fomentar a implantação de: hotéis, apart-hotéis, cinemas, teatros, auditórios, bibliotecas, museus e centros de convenções ou feiras, atividades de apoio, criação de novos espaços para eventos, revitalização de alguns pontos turísticos e projetos de sinalização. A prefeitura menciona também

ações de promoção da capital, através de eventos, atrativos turísticos, informações turísticas e imagem. (Vide Anexo 03).

O déficit no número de leitos de hotéis é um empecilho para que BH seja palco de eventos importantes, como shows e eventos de grande porte em geral, com isso a Câmara Municipal de Belo Horizonte aprovou a Lei conforme abaixo³:

Lei 9952, de 5 de julho de 2010

Institui a Operação Urbana de Estímulo ao Desenvolvimento da Infraestrutura de Saúde, de Turismo Cultural e de Negócios, visando atender às demandas da Copa do Mundo FIFA Brasil 2014 no Município.⁴

Estimula-se a construção de novos empreendimentos hoteleiros na cidade, os investimentos previstos chegam a mais de R\$ 2 bilhões.

A Copa está chegando, e é sabido que o Brasil está com o cronograma atrasado para construção de novos estádios, aeroportos, e também hotéis.

Todas as cidades escolhidas como sedes de jogos da Copa comprometeram-se a disponibilizar um número mínimo de leitos de hotéis.

A Revista Veja 2227, de 27 de julho de 2011, fez um levantamento do número atual de leitos em cada cidade, e qual a meta a ser atingida até a Copa. Os resultados estão na tabela abaixo resume as características desses novos projetos.⁵:

³ <http://www.scoutpromocoos.com.br/belo-horizonte-turismo-e-negocios/>

⁴ <http://pt.scribd.com/doc/51222371/lei9952-atual>

⁵ <http://www.proximohotel.com/belo-horizonte-novos-hoteis-para-copa-2014/>

Tabela 01 – Atração de Investimentos



Atração de Investimentos - Relatório de Projetos Hoteleiros

Total de Hotéis em Construção/Licenciamento

| Classificação (estrelas) | Quantidade | Nº de Quartos | Investimento (R\$/M) |
|--------------------------|------------|---------------|----------------------|
| 5 | 3 | 757 | 235 |
| 4 | 10 | 1765 | 383 |
| 3 | 16 | 4255 | 952 |
| 1 | 1 | 42 | 3 |
| Total | 30 | 6819 | 1573 |

Subtotal - Hotéis em Construção

| Classificação (estrelas) | Quantidade | Nº de Quartos | Investimento (R\$/M) |
|--------------------------|------------|---------------|----------------------|
| 4 | 2 | 362 | 45 |
| 3 | 6 | 1228 | 225 |
| Total | 8 | 1590 | 270 |

Subtotal - Hotéis em Licenciamento

| Classificação (estrelas) | Quantidade | Nº de Quartos | Investimento (R\$/M) |
|--------------------------|------------|---------------|----------------------|
| 5 | 3 | 757 | 235 |
| 4 | 8 | 1403 | 338 |
| 3 | 10 | 3027 | 727 |
| 1 | 1 | 42 | 3 |
| Total | 22 | 5229 | 1303 |

Fonte: Prefeitura de Belo Horizonte

Belo Horizonte é uma das cidades sedes da Copa que tem déficit no número de leitos de hotéis: a cidade conta atualmente com cerca de 18.000 quartos, e a meta desejada pela FIFA é de 23.000 quartos; essa escassez é um empecilho para

que BH seja palco de eventos importantes, como o próprio jogo de abertura da Copa.

Aproveitando os benefícios da lei, foram apresentados, até o final de julho de 2011, cerca de trinta novos projetos de hotéis em Belo Horizonte, dos quais oito estavam em construção e 22 em estágio de licenciamento. Vide tabela anterior.⁶

Os dados da Associação Brasileira de Hotéis de Minas Gerais comprovam este número na imagem abaixo⁷.

Tabela 02 - Números oficiais da Hotelaria na Região de Belo Horizonte

| Região | No. de meios de hospedagem (com CNPJ) | No. de apartamentos | No. de leitos (cama de casal conta 1 leito) |
|---|--|---------------------|--|
| Município de BH | 103 | 8.365 | 18068 |
| RMBH (sem BH) | 89 | 2.577 | 6.186 |
| CMBH (sem BH) | 40 | 1.080 | 2.492 |
| Total – GRANDE BH | 232 | 12.022 | 26.746 |
| Até 100 Km de BH | 150 | 3.159 | 7.374 |
| Total Região BH | 382 | 15.181 | 34.120 |
| Hotéis e pousadas na RMBH: Betim (8), Brumadinho(2), Caeté(3), Confins(1), Contagem(10), Esmeraldas(2), Florestal (2) , Igarapé(1), Itatiaiuçu(1), Jaboticatubas (9), Lagoa Santa(11), Mário Campos(2), Mateus Leme(2), Matozinhos(4), Nova Lima(14), Pedro Leopoldo(4), Rio Acima(1), Sabará(6), Santa Luzia(3), São Joaquim de Bicas(1) e Vespasiano(2) | | | |
| TOTAL (89) | | | |
| Hotéis e pousadas no CMBH (colar metropolitano): Barão de Cocais(10), Inhaúma(1), Itabirito(6), Itaúna(4), Moeda(3), Pará de Minas(5), Santa Bárbara(3), Sete Lagoas (9). | | | |
| TOTAL (40) | | | |
| Hotéis e pousadas até 100 Km de BH: Caetanópolis(1), Catas Altas(5), Cordisburgo(3), Entre Rios de Minas(1), Congonhas(4), Conselheiro Lafaiete(12), Itabira(14), Itaguara(2), Itambé do Mato Dentro(1), Mariana (14), | | | |

⁶ <http://www.proximohotel.com/belo-horizonte-novos-hoteis-para-copa-2014/>

⁷ http://www.abihmg.com.br/abih_novo/dados.asp

| |
|--|
| Ouro Branco(5), Ouro Preto(59), Paraopeba(4), Santana do Riacho(25). |
|--|

| |
|-------------|
| TOTAL (150) |
|-------------|

Fonte: ABIH MG - out 2009

2.5. Hotelaria em Belo Horizonte e preocupação com o Pós-Copa

Pesquisa divulgada pelo Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB) indica que Belo número de autorizações para implantação de novos hotéis subiu. E pode continuar subindo. Uma nova pesquisa será divulgada no final de outubro. “Sem dúvida, uma Copa do Mundo torna os mercados mais atraentes para os investidores. No entanto, é importante compreender que um evento de pouco mais de 30 dias não pode ser a única justificativa para a construção de novos hotéis”, destaca Ana Maria Biselli Aidar, diretora executiva do FOHB.

Enquanto a pesquisa não sai, o mercado hoteleiro em Minas Gerais é tomado por especulações. “É preciso sempre ter atenção para evitar um desequilíbrio entre oferta e demanda. As estimativas de taxas de ocupação de Belo Horizonte não são baixas, mas a inauguração de novos hotéis pode levar esse indicador para níveis preocupantes”, alerta a diretora do FOHB. Hoje, BH tem o número suficiente de leitos de hotel necessários para receber a Copa do Mundo. (Vide Anexo 04)

Para alguns, o problema pode surgir antes mesmo da competição mundial. É o que teme Rafaela Fagundes Vale, presidente da ABIH-MG. Ela diz ser preciso investir não apenas na criação de novos espaços para eventos, mas ainda na infraestrutura de transporte aéreo. O principal aeroporto que atende Belo Horizonte está com seu projeto de ampliação atrasado. As obras sequer começaram. “Não temos mercado para este número de leitos. Não existe déficit em Belo Horizonte. Em nenhum mês tivemos a hotelaria com 100% de ocupação”.

O risco de super-oferta existe e é moderado, mas o cenário não é catastrófico, avalia Alexandre Sampaio, presidente da Federação Brasileira de Hospedagem e Alimentação. “Existe um risco moderado para hotéis econômicos e

até quatro estrelas. Tem um sinal amarelo, mas não é uma leitura catastrófica", diz, justificando que a capital mineira tem muita demanda de turismo por causa da atividade mineradora no Estado, que deve ser ainda mais vigorosa nos próximos anos pela discussão de royalties pelo poder público.

O presidente do Belo Horizonte "Convention & Visitors Bureau", Roberto Fagundes, destaca que os espaços de eventos na cidade, além de serem limitados, estão com agendas cheias para os próximos anos. "Só temos o Palácio das Artes e o MINASCENTRO para convenções. Cada um comporta cerca de 1.700, quando, para um grande congresso, precisamos de um auditório para 4 mil pessoas. Além disso, as agendas estão lotadas". (Vide Anexo 05)

Além do turismo de negócios, a presidente do Instituto dos Arquitetos do Brasil de Minas Gerais (IAB-MG), Cláudia Pires, também destaca ser preciso revitalizar a cidade para vocações diferentes, como a do turismo cultural. Ela cita como exemplo a arquitetura da cidade e o museu Inhotim, que fica a 60 quilômetros de Belo Horizonte, maior centro de arte ao ar livre da América Latina.⁸ (Vide Anexo 7)

⁸ <http://ultimosegundo.ig.com.br/brasil/mg/excesso-de-hoteis-ja-acende-sinal-amarelo-em-belo-horizonte/n1597226154183.html>

3. METODOLOGIA:

3.1. Características da pesquisa

Esta pesquisa se caracteriza como uma pesquisa quanti-qualitativa, descritiva e exploratória, que utilizou um método de investigação o estudo de caso. Segundo YIN (2010), “é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utiliza múltiplas fontes de evidencia”. A técnica utilizada será um estudo de caso da Empresa Hoteleira em Belo Horizonte para avaliar se existem e quais serão as estratégias utilizadas para o pós Copa Brasil, a pesquisa será do tipo descritiva e exploratória, e serão realizadas entrevistas estruturadas de critérios quantitativos e qualitativos e no final serão delineadas as conclusões e recomendações para a empresa.

3.2. Unidades de análise

Constituiu-se unidade de análise deste estudo uma Rede de Hotéis que existe em Belo Horizonte há mais de 25 anos, onde tem atualmente 06 hotéis. Além de Minas Gerais, a rede possui hotéis também nos estados de São Paulo, Espírito Santo e Goiás.

3.3. População e amostra

De uma população de 400 colaboradores da Rede de hotéis, foi extraída uma amostra intencional que levou em conta a facilidade de acesso às informações. Assim, a amostra foi constituída de 11 colaboradores cujas categorias funcionais são a seguir discriminadas: 05 Gerentes de Hotéis, 01 Assistente de Vendas, 01 Relacionamento com Investidor, 01 Gerente Regional de Vendas, 01

Superintendente Comercial, 01 Diretor Adjunto da área de Planejamento e Comercial e 01 Presidente.

3.4. Instrumentos de coleta de dados

Foi utilizado um questionário/roteiro de entrevista dividido em duas partes. Parte um contendo o perfil sociográfico do respondente e parte 2 contendo 9 questões quanti-qualitativas que exploraram, a partir de um diagnóstico do setor hoteleiro de Belo Horizonte no período de 2008/2011, a taxa média de ocupação e a diária média no mesmo período, as estratégias para a Copa do Mundo de 2014 e para o período Pós-Copa, além das projeções da diária média e da taxa de ocupação para o Pós-copa e finalmente as recomendações para a sobrevivência do setor.

3.5. Estratégia de coleta de dados

Os dados foram coletados por meio de aplicação do questionário, complementada com entrevistas presenciais com duração de 30 a 60 minutos.

3.6. Tratamento dos dados

Os dados foram tratados e analisados por meio de estatísticas descritivas e de análise de conteúdo que segundo Bardin (1977, P. 42) conceitua a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A primeira **questão** de cunho quantitativo, pergunta: Como o Sr. (a) observa o *mercado hoteleiro* em Belo Horizonte no período de 2008 até 2011?

Propõe ao entrevistado a tentativa de descobrir a visão deles em relação ao *crescimento do mercado hoteleiro em Belo Horizonte* no período de 2008 a 2011.

- No ano de 2008, 55% dos entrevistados perceberam que foi um período de expansão do mercado, 18% dos entrevistados perceberam declínio e 27% perceberam Estagnação.
- No ano de 2009, 64% dos entrevistados perceberam que houve expansão no mercado, 9% dos entrevistados perceberam declínio e 27% estagnação no mercado.
- No ano de 2010, 100% dos entrevistados perceberam expansão do mercado.
- No ano de 2011, 91% dos entrevistados perceberam expansão do mercado e 09% perceberam estagnação.

Na segunda **questão**, de cunho quantitativo pergunta: Como o Sr. (a) observa a *Rede* dentro do mercado Hoteleiro de Belo Horizonte nos períodos de 2008 até 2011?

Esta pergunta propõe ao entrevistado a tentativa de descobrir a visão deles em relação ao *crescimento da Rede Hoteleira* em estudo na cidade em Belo Horizonte no período de 2008 a 2011.

Nos anos de 2008 a 2011, 82% perceberam que a Rede passou por expansão e 18% perceberam estagnação da empresa.

Ao realizar uma comparação entre as perguntas 01 e 02, percebe-se que o mercado hoteleiro em Belo Horizonte neste período de 2008 a 2011 passou *Expansão* e a Rede de Hotéis em estudo acompanhou esta *Expansão do mercado*.

Na terceira pergunta, questão de cunho quantitativo diz: Identifique abaixo os valores e marque a opção de DM e TO *do mercado de Belo Horizonte* nos períodos de 2008 até 2011.

Esta questão propõe ao entrevistado a busca pelo conhecimento de referenciais técnicos como *taxa de ocupação e diária média* no período de 2008 a 2011 *do mercado hoteleiro* em Belo Horizonte.

Nos anos de 2008 a 2011, comprovou-se uma média por todos os entrevistados de uma *taxa de ocupação do mercado hoteleiro em Belo Horizonte* de 60% a 70% aos anos referidos.

Quanto a *diária média do mercado hoteleiro em Belo Horizonte*, 100% dos entrevistados perceberam:

- Ano de 2008 - a diária média esteve entre R\$ 150,00 e R\$ 180,00;
- Ano de 2009 - a diária media estabeleceu entre R\$ 181,00 a R\$ 210,00;
- Ano de 2010 - a diária média ficou no patamar entre R\$ 211,00 e R\$ 241,00;
- Ano de 2011 - a diária média se estabeleceu entre R\$ 211,00 a R\$ 241,00.

A quarta pergunta, questão de cunho quantitativo diz: Identifique abaixo os valores e marque a opção de DM e TO *da Rede Hoteleira* nos períodos de 2008 até 2011.

Esta questão propõe ao entrevistado a busca pelo conhecimento de referenciais técnicos como *taxa de ocupação e diária média* no período de 2008 a 2011 da *Rede Hoteleira em estudo na cidade de Belo Horizonte*.

Nos anos de 2008 a 2011, 100% dos entrevistados responderam que esteve entre 60 a 70% a *taxa de ocupação da Rede Hoteleira em Belo Horizonte*.

Quanto à *diária média da Rede Hoteleira em estudo em Belo Horizonte*, 100% dos entrevistados perceberam que:

- Ano de 2008 - a diária média esteve entre R\$ 181,00 e R\$ 210,00;
- Ano de 2009 - a diária média estabeleceu entre R\$ 181,00 a R\$ 210,00;
- Ano de 2010 - a diária média ficou no patamar entre 181,00 a R\$ 210,00;
- Ano de 2011 - a diária média se estabeleceu entre R\$ 211,00 a R\$ 241,00.

Realizando uma análise geral das perguntas 03 e 04 e comparando as respostas dos entrevistados quanto às taxas de ocupação de diária média no período de 2008 a 2011 do mercado Hoteleiro e da Rede Hoteleira em estudo, percebeu-se que 100% dos entrevistados responderam que tanto o mercado Hoteleiro quanto a Rede Hoteleira permaneceu no patamar de taxa de ocupação de 60 a 70% neste período.

Quanto a diária média, percebe-se que os números do *mercado hoteleiro em Belo Horizonte* esteve, ano após ano, em crescimento em 30 pontos percentuais nos períodos de 2008 a 2011.

Os números da *Rede Hoteleira* em comparação com os números do Mercado Hoteleiro seguem abaixo:

- 2008

- Rede Hoteleira - R\$181,00 a R\$ 210,00;
- Mercado - R\$ 151,00 a R\$ 210,00;
- 2009
 - Rede Hoteleira - R\$181,00 a R\$ 210,00;
 - Mercado - R\$181,00 a R\$ 210,00;
- 2010,
 - Rede Hoteleira - R\$181,00 a R\$ 210,00;
 - Mercado - R\$211,00 a R\$ 241,00;
- 2011
 - Rede Hoteleira - R\$211,00 a R\$ 241,00;
 - Mercado - R\$211,00 a R\$ 241,00;

A quinta pergunta, de cunho qualitativo, perguntou: Quais ações a Rede Hoteleira estava buscando para a Copa do Mundo em 2014? Abaixo seguem as respostas:

- **No âmbito do departamento de RH**
 - Capacitação de seus colaboradores através de cursos, treinamentos; (Vide Anexo 06)
 - Retenção de Talentos com plano de Carreira;
 - Plano de incentivo (conta poupança) chamado Copa 2014 para fixação dos empregados na Rede, com a possibilidade de retirada somente após o evento;
- **No âmbito do departamento Comercial**

- Consolidação no mercado através de parcerias estratégicas para fortalecimento comercial com grandes agências;
- Busca pelas melhores condições tarifárias para oferecer aos turistas;
- Busca por parcerias com a FIFA para oferecer melhores condições tarifárias para melhor aproveitamento de taxa de ocupação e diária média para o período;
- **No âmbito do departamento Marketing**
 - Implementação de Novos Serviços como andares femininos;
 - Reforço do Marketing para melhor divulgação da Rede tanto interno quanto externamente
- **No âmbito do departamento de Planejamento**
 - Retrofit (Modernização) dos Hotéis já existentes em Belo Horizonte;
 - Com o incentivo dos Governos, expansão através de construção de mais 05 Hotéis na cidade localizados em pontos estratégicos para abertura na Copa;
 - Melhorias nas ferramentas de Gestão.

A **sexta pergunta** de cunho quantitativo, pergunta: Para o período de Pós-Copa, como você projetaria em diária média e ocupação, o *mercado Hoteleiro* em Belo Horizonte? Assinale uma opção para ocupação e diária média.

Esta questão refere-se à projeção que os entrevistados fazem através da experiência empírica e vivência de mercado para os referenciais taxa de *ocupação e em seguida de valores de diária média do Mercado Hoteleiro em Belo Horizonte* para o período do Pós-Copa:

- 55% dos entrevistados acreditam que a taxa de ocupação estará no patamar de 51-60%;
- 36% dos entrevistados acreditam que a taxa de ocupação estará no patamar de 61-70%;
- 09% dos entrevistados acreditam que a taxa de ocupação estará no patamar de 40-50%;

Em relação ao referencial da *diária média*, segue em ordem decrescente:

- 36% dos entrevistados acreditam que a Diária Média estará entre R\$ 191,00 a R\$ 210,00;
- 27% dos entrevistados acreditam que a Diária Média estará entre R\$ 211,00 a R\$ 230,00;
- 18% dos entrevistados acreditam que a Diária Média estará entre R\$ 171,00 a R\$190,00;
- 9% dos entrevistados acreditam que a Diária Média estará entre R\$ 231,00 a R\$ 250,00;
- 9% dos entrevistados acreditam que a Diária Média estará entre R\$ 251,00 a R\$ 270,00.

A sétima pergunta de cunho quantitativo, diz: Para o período de Pós-Copa, como você projetaria em diária média e ocupação, da Rede de Hotéis em estudo em Belo Horizonte? Assinale uma opção para ocupação e diária média.

Esta pergunta refere-se à projeção que os entrevistados fazem através da experiência e vivência de mercado para o referencial taxa de ocupação e em seguida dos valores de diária média do Rede Hoteleira em Belo Horizonte para o período do Pós-Copa. Abaixo seguem as respostas:

- 64% dos entrevistados acreditam que a taxa de ocupação estará no patamar de 51-60%;
- 27% dos entrevistados acreditam que a taxa de ocupação estará no patamar de 61-70%;
- 09% dos entrevistados acreditam que a taxa de ocupação estará no patamar de 40-50%.

Em relação ao referencial *diária média*, segue em ordem decrescente:

- 45% dos entrevistados acreditam que a Diária Média estará entre R\$ 191,00 a R\$210,00; 18% dos entrevistados acreditam que a Diária Média estará entre R\$ 211,00 a R\$ 230,00;
- 18% dos entrevistados acreditam que a Diária Média estará entre R\$ 231,00 a R\$ 250,00; 09% dos entrevistados acreditam que a Diária Média estará entre R\$ 251,00 a R\$ 270,00;
- 09% dos entrevistados acreditam que a Diária Média estará entre R\$ 150,00 a R\$ 170,00.

Analisando os resultados da taxa de ocupação do mercado Hoteleiro em Belo Horizonte e da Rede Hoteleira em estudo, observa-se um número maior de estimativa na taxa de ocupação se enquadrando no patamar de 51-60% de ocupação, número menor 10 pontos percentuais da realidade atual e em relação ao referencial diária média a maioria dos entrevistados estimou o valor de R\$ 191,00 a R\$ 210,00, valor de 30 pontos percentuais a menos do que a realidade atual que se enquadra em R\$ 211,00 a R\$ 241,00.

A oitava pergunta, questão qualitativo, faz o seguinte questionamento: Quais ações estratégicas a Rede Hoteleira está elaborando para o período do Pós-Copa? As respostas seguem:

- Estratégia de expansão de novos Hotéis em outros mercados;

- Busca de Novos Mercados de Negócios com projeto de expansão como o Sul do País;
- Maior consolidação no mercado através de parcerias estratégicas com grandes agências;
- Aprimoramento do “E-Commerce”;
- Marketing de relacionamento mais agressivo com fortalecimento da equipe comercial;
- Fidelização de clientes;
- Gestão de Custos com renegociação com grandes clientes;
- Aguardar definições dos concorrentes reais e esperar a chegada do mercado, a fim de diminuir as especulações para elaboração de estratégias mais acertadas.
- Se houver queda de vendas, transformar os pequenos flats da Rede em Residenciais;
- Gestão tributária eficiente;
- Ferramentas de Controle de Custos On-line

A nona pergunta, questão qualitativa pergunta: Quais ações o entrevistado recomenda para a sobrevivência dos Hotéis da Rede frente à nova capacidade Hoteleira em Belo Horizonte no período do Pós-Copa? As respostas seguem:

- Elevar a demanda de captações de eventos em Belo Horizonte para os Centros já existentes como EXPOMINAS, MINASCENTRO, SERRARIA SOUZA PINTO;
- Fortalecimento do “Convention Bureau”; Exemplo do “Convention Bureau” da Espanha que captam os eventos e recebem sobre a produção de vendas dos Hotéis;

- Investimentos Públicos através da construção urgente de novos Centros de Eventos em Belo Horizonte com “Parceria Pública Privada” (PPP) em novas regiões estratégicas como Pampulha, Cidade Nova, Lagoa Santa;
- Novas salas com grande capacidade para realização de eventos nos novos Hotéis;
- Fortalecimento da Economia da Cidade;
- Melhoria da malha aviária e da segurança na capital Mineira;
- Aproveitar a divulgação da imagem de BH na Copa para fomento do Turismo;
- Maior entendimento entre as Redes para evitar o leilão de tarifas;
- Estratégias eficazes de tarifas alinhadas a política de custos;

5. CONCLUSÃO

Este trabalho chega ao fim norteado pelo problema de pesquisa: *Quais as estratégias de uma Rede de Hotéis para o Período do Pós-Copa?*, pelo objetivo geral: *analisar quais serão as estratégias de uma Rede de Hotéis em Belo Horizonte para o período do Pós-Copa e pelos objetivos específicos: Identificar a perspectiva de crescimento no período de 2008 a 2011 do mercado Hoteleiro e da Rede de Hotéis em Belo Horizonte; comparar os referenciais como taxa de ocupação e diária média do mercado Hoteleiro e da Rede em em Belo Horizonte no período de 2008 a 2010; Verificar quais ações estão sendo desenvolvidas pela Rede de Hotéis para a Copa do Mundo em 2014.*

De acordo com os entrevistados as estratégias pensadas para o período pós-copa que permitem responder ao problema de pesquisa e/ou ao objetivo geral do estudo são as que se seguem:

Elevar a demanda de captações de eventos em Belo Horizonte para os Centros já existentes como EXPOMINAS, MINASCENTRO, SERRARIA SOUZA PINTO;

Fortalecimento do "Convention Bureau"; Exemplo do "Convention Bureau" da Espanha que captam os eventos e recebem sobre a produção de vendas dos Hotéis;

Investimentos Públicos através da construção urgente de novos Centros de Eventos em Belo Horizonte com "Parceria Pública Privada" (PPP) em novas regiões estratégicas como Pampulha, Cidade Nova, Lagoa Santa;

Novas salas com grande capacidade para realização de eventos nos novos Hotéis;

Fortalecimento da Economia da Cidade;

Melhoria da malha aviária e da segurança na capital Mineira;

Aproveitar a divulgação da imagem de BH na Copa para fomento do Turismo;

Maior entendimento entre as Redes para evitar o leilão de tarifas;

Estratégias eficazes de tarifas alinhadas a política de custos;

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Marco Antonio de Brito; Administração estratégica como norteadora de **excelência organizacional pública**, V Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, Rep. Dominicana, 24 - 27 Oct. 2000

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa, Edições 70, 1977.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. O processo da Estratégia, 2001

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Brusle; LAMPEL, Joseph; Safari de Estratégia, 1998

MINTZBERG, Henry; A criação artesanal da Estratégia, 1987

PEREIRA, Yakara; OLIVEIRA, Ivanova; LUCENA, Eduardo. O modo empreendedor de Desenvolvimento de Estratégias da Líder de Mercado do Setor Hoteleiro Brasileiro, 2006.

PORTER, Michael e MONTGOMERY, Cynthia A. Estratégia: A busca da Vantagem Competitiva, 1998

RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. Fundamental issues in strategy, 1994

YIN, Robert K. Estudo de caso: Planejamento e métodos. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

<http://pt.scribd.com/doc/51222371/lei9952-atual>

<http://www.proximohotel.com/belo-horizonte-novos-hoteis-para-copa-2014/>

<http://ultimosegundo.ig.com.br/brasil/mg/excesso-de-hoteis-ja-acende-sinal-amarelo-em-belo-horizonte/n1597226154183.html>

http://www.abihmg.com.br/abih_novo/dados.asp

<http://www.scoutpromoco.es.com.br/belo-horizonte-turismo-e-negocios/>

APÊNDICES

Questionário utilizado na pesquisa

Parte 1 Perfil sociográfico dos respondentes

Idade:

Gênero:

Profissão:

Escolaridade:

Cargo:

Há quanto tempo encontra-se no mercado hoteleiro:

Parte 2 Pós-copa Estratégias do setor hoteleiro

1. Como o Sr. (a) observa o *mercado hoteleiro* em Belo Horizonte no período de 2008 até 2011?

2008 Expansão Declínio Estagnação

2009 Expansão Declínio Estagnação

2010 Expansão Declínio Estagnação

2011 Expansão Declínio Estagnação

2. Como o Sr. (a) observa a *Rede* dentro do mercado Hoteleiro de Belo Horizonte nos períodos de 2008 até 2011?

2008 Expansão Declínio Estagnação

2009 Expansão Declínio Estagnação

2010 Expansão Declínio Estagnação

2011 Expansão Declínio Estagnação

3. Identifique abaixo os valores e marque a opção de DM e TO do mercado de Belo Horizonte nos períodos de 2008 até 2011.

| Média Taxa de Ocupação x Ano | | | |
|------------------------------|-------------|-------------|-----------|
| 2008 | De 60 - 70% | De 71 - 80% | De 81-90% |
| 2009 | De 60 - 70% | De 71 - 80% | De 81-90% |
| 2010 | De 60 - 70% | De 71 - 80% | De 81-90% |
| 2011 | De 60 - 70% | De 71 - 80% | De 81-90% |

| Média Diária Média x Ano | | | |
|--------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 2008 | De R\$ 150,00 a R\$ 180,00 | De R\$ 181,00 a R\$ 210,00 | De R\$ 211,00 a R\$ 241,00 |
| 2009 | De R\$ 150,00 a R\$ 180,00 | De R\$ 181,00 a R\$ 210,00 | De R\$ 211,00 a R\$ 241,00 |
| 2010 | De R\$ 150,00 a R\$ 180,00 | De R\$ 181,00 a R\$ 210,00 | De R\$ 211,00 a R\$ 241,00 |
| 2011 | De R\$ 150,00 a R\$ 180,00 | De R\$ 181,00 a R\$ 210,00 | De R\$ 211,00 a R\$ 241,00 |

4. Identifique abaixo os valores e marque a opção de DM e TO da Rede em Belo Horizonte nos períodos de 2008 até 2011.

| Média Taxa de Ocupação x Ano | | | |
|------------------------------|-------------|-------------|-----------|
| 2008 | De 60 - 70% | De 71 - 80% | De 81-90% |
| 2009 | De 60 - 70% | De 71 - 80% | De 81-90% |
| 2010 | De 60 - 70% | De 71 - 80% | De 81-90% |
| 2011 | De 60 - 70% | De 71 - 80% | De 81-90% |

| Média Diária Média x Ano | | | |
|--------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 2008 | De R\$ 150,00 a R\$ 180,00 | De R\$ 181,00 a R\$ 210,00 | De R\$ 211,00 a R\$ 241,00 |
| 2009 | De R\$ 150,00 a R\$ 180,00 | De R\$ 181,00 a R\$ 210,00 | De R\$ 211,00 a R\$ 241,00 |
| 2010 | De R\$ 150,00 a R\$ 180,00 | De R\$ 181,00 a R\$ 210,00 | De R\$ 211,00 a R\$ 241,00 |
| 2011 | De R\$ 150,00 a R\$ 180,00 | De R\$ 181,00 a R\$ 210,00 | De R\$ 211,00 a R\$ 241,00 |

5. Quais ações a Rede Hoteleira está desenvolvendo para a Copa do Mundo em 2014?
6. Para o período de Pós-Copa, como você projetaria em diária média e ocupação, o mercado Hoteleiro em Belo Horizonte? Assinale uma opção para ocupação e diária média.

| | Taxa Ocupação | | Diária Média |
|--|--------------------------|--|-------------------------|
| | % | | R\$ |
| | 40-50 | | 150-170 |
| | 51-60 | | 171-190 |
| | 61-70 | | 191-210 |
| | 71-80 | | 211-230 |
| | 81-90 | | 231-250 |
| | 91-100 | | 251-270 |

7. Para o período de Pós-Copa, como você projetaria em diária média e ocupação, da *Rede Hoteleira* em Belo Horizonte? Assinale uma opção para ocupação e diária média.

| | Taxa Ocupação | | Diária Média |
|--|--------------------------|--|-------------------------|
| | % | | R\$ |
| | 40-50 | | 150-170 |
| | 51-60 | | 171-190 |
| | 61-70 | | 191-210 |
| | 71-80 | | 211-230 |
| | 81-90 | | 231-250 |
| | 91-100 | | 251-270 |

8. Quais estratégias a Rede Hoteleira está elaborando para o período da Pós-Copa?
9. Quais ações você recomenda para a sobrevivência dos hotéis da rede frente à nova capacidade hoteleira em Belo Horizonte?

ANEXOS

Anexo 1

12

O TEMPO Belo Horizonte
QUINTA-FEIRA, 26 DE ABRIL DE 2012

Economia

IBGE. Pesquisa coloca a cidade como a terceira pior do país no quesito

Só 40% dos hotéis de BH têm bom nível de conforto

Em quantidade de leitos, São Paulo, Rio de Janeiro e Salvador lideram

■ HELENICE LAGUARDIA

A pesquisa de Serviços e Hospedagem 2011 (PSH) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), divulgada ontem, com dados de dez regiões metropolitanas do país colocou a região metropolitana de Belo Horizonte no terceiro lugar em número de estabelecimentos de hospedagem, 589. Mas, quando a pesquisa mostra o conforto e a qualidade dos serviços, a região metropolitana de Belo Horizonte tem apenas 39,4% das hospedagens classificadas entre as categorias de luxo, superior e turístico. Só não fica atrás das regiões metropolitanas de Porto Alegre e São Paulo.

A pesquisa do IBGE computou 7.479 estabelecimentos de hospedagem em 2011 que registraram um total de 327.678 unidades habitacionais – suítes, apartamentos, quartos e chalés – e capacidade total de 741.303 hóspedes. O pesquisador do IBGE, Roberto Saldanha, disse que o objetivo da pesquisa é fornecer subsídios para as autoridades avaliarem a capacidade de hospedagem e a adequação à demanda esperada para eventos inter-



Profetas. Congonhas é uma das poucas cidades classificadas como turísticas no entorno de BH

nacionais.

Na capacidade de hospedagem, a região metropolitana de Belo Horizonte, com suas 26 cidades pesquisadas, ficou em quarto lugar com capacidade total para 48.393 hóspedes. Perdeu para as regiões de São Paulo, Rio de Janeiro e também para a região metropolitana de Salvador. As quatro regiões abrigam 41% dos estabelecimentos.

“O que a gente vê são hotéis de empresas familiares, com raras exceções, que têm medo de investir. Por isso as grandes redes estão invadindo”, diz o presidente do Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Belo Horizonte e Região Metropolitana (Sindhorb), Paulo Pedrosa.

As principais

- **Região metropolitana de São Paulo:** tem 1.323 estabelecimentos de hospedagem e com capacidade total de 146.381 hóspedes.
- **Região metropolitana do Rio de Janeiro:** tem 609 estabelecimentos de hospedagem com capacidade total de 83.130 hóspedes.
- **Região metropolitana de Salvador:** tem 516 estabelecimentos e com capacidade total de 50.158 hóspedes.
- **Região metropolitana de Belo Horizonte:** tem 589 estabelecimentos com capacidade total de 48.393 hóspedes.

MG só tem 4 cidades ‘turísticas’

De Minas Gerais, na pesquisa do IBGE, estão listados apenas quatro municípios de interesse turístico: Congonhas, Mariana, Ouro Preto e Santana do Rincão, na Serra do Cipó. No Rio de Janeiro, por exemplo, são 21. “A definição foi do Ministério do Turismo”, disse o pesquisador do IBGE, Roberto Saldanha. “Isso é um absurdo. Minas Gerais é o Estado mais rico em circuitos turísticos”, disse o presidente do Sindicato dos Hotéis (Sindhorb), Paulo Pedrosa. (HL)

NEGÓCIOS

gestaonegocios@diariodocomercio.com.br

Belo Horizonte, sexta-feira, 15 de junho de 2012

DIÁRIO DO COMÉRCIO

TURISMO

Ouro Minas será revitalizado

Hotel, inaugurado há 15 anos, vai investir mais de R\$ 4 mi na reforma da fachada

JULIA DUARTE

Depois de investir cerca de R\$ 9 milhões na restauração de toda a área interna, o Ouro Minas Palace Hotel prepara novo aporte, superior a R\$ 4 milhões, na modernização da fachada. O prédio receberá revestimento em alumínio termo-acústico e placas douradas. Na cobertura será instalada uma coroa iluminada por lâmpadas LED que mudará de cor de acordo com os eventos que estiverem acontecendo em Belo Horizonte ou datas festivas.

O gerente nacional de vendas do Ouro Minas, Alison Martins, afirma que, com a mudança, o prédio irá se consolidar, ainda mais, como ícone e referência para a região Nordeste de Belo Horizonte, onde está instalada.

"As mudanças vão nos dar status de modernidade. O prédio vai ficar imponente", garante. De acordo com a revitalização da fachada faz parte do constante processo de modernização do hotel.

Martins lembra que a região onde o Ouro Minas está instalado está passando por revitalização, com as obras do Bus Rapid Transit (BRT), e que está em constante crescimento. O Centro de Convenções Municipal será construído em frente ao hotel. "Queremos dar aos mineiros o orgulho de ter 'esse' cinco estrelas na cidade: O hotel está instalado em uma das ruas de sucesso da Cidade Administrativa e ao Aeroporto de Confins", observa.

Concorrência — Ele admite que também há a necessidade de modernizar o Ouro Minas, que já está no mercado há 15 anos, para concorrer com as bandeiras

internacionais que estão chegando à cidade de Belo Horizonte. "Não podemos nos manter como o melhor se não fizermos uma revitalização. Nosso objetivo é nos manter no topo e, para isso, precisamos ser impecáveis", diz.

De acordo com Martins, o revestimento em alumínio termoacústico que será instalado na fachada irá diminuir a absorção de calor, o que resultará em economia de energia, já que os motores dos aparelhos de ar condicionado poderão trabalhar com menor potência. "Tem um apelo sustentável por trás de tudo isso", afirma.

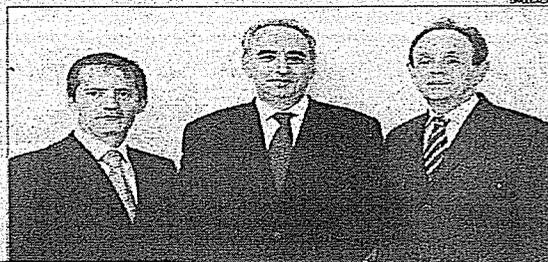
Nos últimos anos, o Ouro Minas passou por uma modernização em toda a área interna, incluindo restaurantes, áreas sociais e salas de eventos. O aporte realizado foi de aproximadamente R\$ 9 milhões. Os apartamentos passaram por uma repaginação total. Desde as móveis até as cores das paredes. Um investimento selado finalizado em todas as acomodações, bem como TVs LCD 32" e o novo conceito de camas, chamadas *doubletwin*, nos 343 apartamentos. Foi realizada também a troca dos carpetes dos andares e das áreas de eventos.

O Ouro Minas deve fechar o primeiro semestre do ano com ocupação média em torno de 63%. Martins afirma que os meses de janeiro e fevereiro foram muito ruins para o hotel devido ao período de férias e ao Carnaval, mas que a partir de março já houve uma recuperação e que junho deve ser o melhor mês para os negócios. A meta do hotel é chegar ao final do ano com ocupação média de 70%.

Ouro Minas deve fechar o primeiro semestre do ano com ocupação média em torno de 63%. Martins afirma que os meses de janeiro e fevereiro foram muito ruins para o hotel devido ao período de férias e ao Carnaval, mas que a partir de março já houve uma recuperação e que junho deve ser o melhor mês para os negócios. A meta do hotel é chegar ao final do ano com ocupação média de 70%.



Fachada do Ouro Minas receberá revestimento em alumínio e placas douradas



Vecchio, Joaquim Pereira (XXYZ) e Perón: solução contra overbooking



Gastão Vieira e César Borges firmaram a aproximação entre o BB e o Ministério

Sistema vai acabar com overbooking

DANIELA MACIEL

A venda de reservas em hotéis maior do que o de vagas realmente existentes, o chamado *overbooking* hoteleiro, é uma prática comum que incomoda clientes e mancha a imagem do setor. Muitas vezes isso acontece, entretanto, à revelia da vontade da área de atendimento das empresas. Como muitos hotéis e pensões utilizam diferentes canais de venda na internet, uma reserva vendida pode demorar a aparecer em todos os sistemas e gerar oportunidade de venda dupla.

De olho na solução do problema que já incomoda até o Congresso Nacional, onde já tramita um projeto de lei a respeito, o PL 512/011, duas empresas mineiras e uma portuguesa lançaram um sistema que promete diminuir a dependência dos hotéis em relação aos canais de vendas e a ocorrência de mecanismos próprios de reservas de quartos *on-line*. A portuguesa XXYZ elaborou o E-GDS, sistema que inclui no próprio site das redes um mecanismo de reserva e pagamento *on-line* conectado diretamente ao hotel. No Brasil, as parceiras são as mineiras Super Informática, com sede no bairro São Lucas, na região Centro-Sul de Belo Horizonte, a OCI, Objetividade Consultoria, sediada no bairro Santa Esméria, na região Leste.

O sistema permite que com apenas um comando todas as canais de venda sejam notificados sobre o status de cada vaga ofertada. Assim, quando um deles efetua uma venda não é preciso que o atendimento informe aos demais, um por um, o próximo a ser vendido. Com isso, a possibilidade da venda dupla praticamente desaparece. A plataforma ainda oferece ao estabelecimento um canal próprio de venda *on-line* e pode ser customizado para redes ou hotéis e pousadas individuais de qualquer porte.

Otimização — Segundo o diretor da Super Informática, Reginaldo Perón, a economia de tempo e segurança do sistema são as grandes diferenças do E-GDS. "Quando uma vaga é vendida o operador precisa informar a cada canal individualmente. Isso gasta tempo e o operador pode esquecer ou pular um canal e quando termina a ação, muitas vezes, precisa corrigir tudo de novo, já que novas vendas foram realizadas. Com o novo sistema é necessário apenas um comando para que todos sejam avisados", explica Perón. A utilização do sistema não muda a prática de hospedagem disponível no estabelecimento comercial. As compras podem ser parceladas em até 60 meses, com encargos financeiros de 1,85% ao mês até 1,85% a.m., de acordo com o prazo e estabelecimento onde for efetuada a contratação da operação.

Governo e BB lançam linha de crédito para o setor

CECILIA KRULL

O Ministério do Turismo, em parceria com o Banco do Brasil, lançou novas linhas de crédito para incentivar o setor, visando a Copa do Mundo de 2014 no país. Durante encontro na semana passada, o ministro Gastão Vieira e o vice-presidente do Banco para o governo, César Borges, firmaram a aproximação entre as entidades para facilitar a tomada de financiamentos por empresários e turistas. "Nosso interesse é estreitar os laços institucionais com o Banco do Brasil", afirmou o ministro Gastão Vieira. "Temos trabalhado para facilitar a concessão de empréstimos e contamos com o ministério como um importante parceiro", disse o diretor de Governo do Banco do Brasil, Roberto Ricci, que também participou do encontro. O diretor destacou a linha de crédito focada no consumidor, pela qual podem ser tomados R\$ 40 mil em 48 vezes, com taxas competitivas. O índice de correção é calculado com

base na quantidade de parcelas, no valor e no risco da operação.

Entre os créditos para empresas estão o FCO Turismo, uma linha de financiamento de desenvolvimento de turismo regional, com recursos do Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste. O objetivo é apoiar projetos do setor de turismo, especialmente para implantação, expansão e modernização de empreendimentos turísticos nas cidades-rede da Copa do Mundo de Futebol de 2014 e áreas de influência.

Os prazos vão de 3 anos — com período de carência de até 1 ano — para aquisição de capital de giro associado, até 20 anos — incluindo o período de carência de até 5 anos — no caso de meios de hospedagem e de aquisição de imóveis para localização ou realocação de empreendimentos. Existem ainda prazos específicos para aquisição de insumos e caminhões.

Principal agente repassador do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico

e Social (BNDES), o Banco do Brasil disponibiliza o BNDES Procoopa Turismo. A linha é destinada a financiar a construção, reforma, ampliação e modernização de hotéis e pousadas incluídos no Cadastur, de forma a aumentar a capacidade e a qualidade de hospedagem em função da Copa do Mundo. Os prazos são definidos em função da capacidade de pagamento da empresa ou do tempo necessário para o bem adquirido começar a gerar receitas, observando o prazo máximo de 10 anos.

Nos investimentos associados a projetos socioambientais, o BNDES Procoopa Turismo conta com dois subprogramas com condições especiais de financiamento para empreendimentos hoteleiros, que obtêm certificações de sustentabili-

dade ou de eficiência energética. Obtidas estas certificações, o prazo do financiamento poderá ser estendido para até 18 anos.

Já o Fco Turismo Investimento é o Fco Turismo Giro são duas modalidades de concessão de crédito para financiamento de investimentos e de capital de giro direcionados às micro, pequenas e médias empresas, de setores relacionados a eventos esportivos mundiais. A linha está em fase de desenvolvimento tecnológico, com previsão de lançamento no 2º semestre de 2012. As condições de finan-

ciamento incluem prazo de 36 a 84 meses.

Para pessoas físicas, o Banco do Brasil lançou, em dezembro do ano passado, o Onuscard Crédito Turismo, que funciona como espelho do cartão principal. O cliente pode financiar suas compras até o limite de crédito pré-aprovado, pelo terminal da loja disponível no estabelecimento comercial. As compras podem ser parceladas em até 60 meses, com encargos financeiros de 1,85% ao mês até 1,85% a.m., de acordo com o prazo e estabelecimento onde for efetuada a contratação da operação.

TURISMO

Capital pode ter superoferta de leitos

Em 2015, estima-se que ocupação média ficará em 49% nos hotéis econômicos

TATIANA LAGÔA

Após a Copa de 2014, deverão sobrar leitos de hotéis da Capital, levando-se em conta a demanda prevista para o período. E entre as 12 cidades-sede do mundial, Belo Horizonte é a com maior risco de superoferta em 2015. Estima-se que a ocupação média no ano ficará em 49% nos empreendimentos do tipo econômico e em 43% nos médios. Em 2011, era de 70% e 67%, respectivamente. Os dados integram o Placar da Hotelaria divulgada ontem pelo Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB).

A segunda cidade com maior risco de superoferta é Cuiabá, que deverá ficar com 49% de ocupação no segmento médio. Em 2011 era de 65%. São Paulo e Rio de

Janeiro alcançaram bons resultados. A primeira ficou com uma taxa prevista de 84% para padrão econômico e 78% no médio. A segunda ficou com 88% nos leitos mais simples e 68% nos médios.

Na Capital, a oferta de 6.281 leitos será ampliada em mais 5.778 leitos, o que equivale a uma alta de 92% entre 2011 e 2015. Separando em padrões, o econômico terá expansão de 68,54% ao receber 2.512 novos quartos. Já no médio, o aumento será de 99,2%, devido à elevação de 2.596 leitos.

Na outra ponta, a quantidade média de hóspedes diários, que hoje é de 2.566 nos hotéis de padrão econômico de BH, terá um adicional de outras 492 pessoas. Isso equivale a um crescimento

de 19,17%, bem inferior à elevação verificada no número de quartos. Já no segmento médio, a alta será de 28,63%, com alta de 502.

Para a diretora executiva da FOHB, Ana Maria Biselli, um dos possíveis impactos da superoferta é o fechamento de hotéis. Isso porque aqueles antigos e menores, que não se atualizarem, não conseguirão competir com os novos.

Ana Maria lembra que o momento econômico já tem sido de redução da demanda. Segundo ela, isso tem ocorrido em decorrência da atual conjuntura, de redução de crescimento. Como o turismo mais forte em Belo Horizonte é o de negócios, a cidade é mais sensível às mudanças.

A vice-presidente da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis de Minas

Gerais (Abih-MG), Silvânia Capanema, acredita que de fato Belo Horizonte não conseguirá aumentar a demanda na proporção necessária para que os empreendimentos não operem no prejuízo. Ela explica que a taxa de ocupação média abaixo dos 50% já representa um custo operacional maior do que o lucro, o que inviabiliza a sobrevivência de muitas empresas.

Segundo Silvânia, Belo Horizonte não tem estrutura para receber a quantidade de eventos necessária para que os hotéis mantenham alta a taxa de ocupação. "O aeroporto de Confins teria que pelo menos dobrar a capacidade para trazer a quantidade de turistas necessária. Além disso, não temos espaços para realizar eventos", afirma.

Empresários estão otimistas

A coordenadora executiva do Comitê Executivo Municipal da Copa de Belo Horizonte, Flávia Rohlf, tem uma visão mais otimista quanto ao futuro da hotelaria na cidade. "Essa projeção tem o mercado atual como referência. Após a Copa do Mundo, a Capital vai entrar em um cenário mais ativo de eventos. E serão os próprios hotéis que viabilizarão isso porque muito evento não acontece na cidade hoje por falta de locais de hospedagem", afirma.

O superintendente da Rede Accor, Rodrigo Mangrotti Soares, acredita que a quantidade de hotéis que, de fato, ficarão prontos até 2015 será inferior à esperada. Isso porque a pesquisa leva em conta os projetos aprovados, mas não há garantia de que eles se tornarão realidade. Para ele, o grupo, que tem 280 leitos em Belo Horizonte e região metropolitana, não deverá sofrer com superoferta. Para garantir alta demanda, a

empresa faz pesquisas aprofundadas sobre o mercado antes de se instalar em uma região. "Nós buscamos localizações muito específicas e nos instalamos onde de fato há e continuará havendo demanda", afirma.

O diretor presidente da rede Bristol do grupo Allia Hotels, José Adalto Silva, também está otimista. "Estamos desenvolvendo hotéis com grande probabilidade de ter sucesso, mesmo em caso de superoferta. Os hotéis menores deverão sofrer mais porque eles têm custo operacional maior do que os de rede, o que pode prejudicá-los em caso de aumento de concorrência", afirma.

Silva acredita que a carência de hotéis modernos é tão grande na cidade que não faltará demanda. "Nós projetamos hotéis para atender uma demanda por mais 30 anos e não somente durante a Copa. A visão de retorno tem que ser a longo prazo", afirma. (TL)

Anexo 05.

14 O TEMPO Belo Horizonte
QUARTA-FEIRA, 25 DE JULHO DE 2012**Planos.** Governo queria estimular a construção de hotéis em BH

Hotel Fasano não ficará no antigo prédio do Ipsemg

Local irá receber uma das unidades da escola de design da UEMG

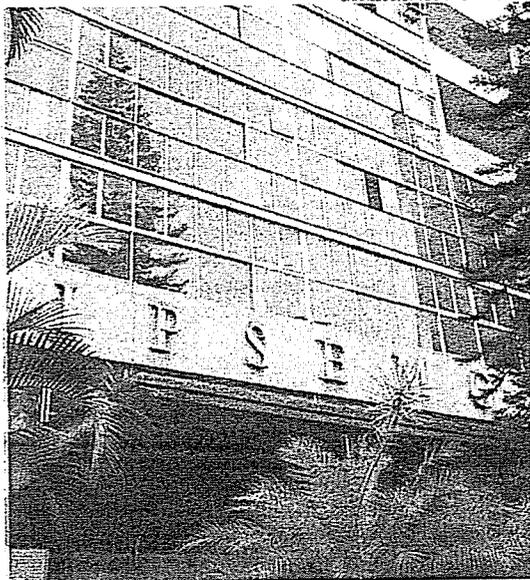
■ JULIANA GONTIJO

A antiga sede do Instituto de Previdência dos Servidores do Estado (Ipsemg) não abrigará mais o hotel de luxo Fasano, já que o governo mineiro revogou a licitação que previa a instalação do empreendimento. O prédio fica na praça da Liberdade, região Centro-Sul de Belo Horizonte.

O ato de revogação foi publicado na edição de ontem do "Minas Gerais". "A motivação mudou. Antes o Estado estava intervindo para fomentar a rede hoteleira, o que já não é mais necessário", justifica a presidente do Ipsemg, Jomara Alves.

De acordo com ela, os investimentos que estão sendo feitos pelo setor já são suficientes para atender à demanda para a Copa do Mundo de 2014. "Aliás, tem mais unidades do que é necessário para o evento", diz. Jomara frisa que não foram verificadas irregularidades na licitação e que o contrato com o grupo vencedor não chegou a ser assinado.

Quando o processo começou, em 2009, a decisão pela instalação de um hotel no prédio do Ipsemg tomou como base estudos que identificaram a necessidade de suprimento da



Prédio na Praça da Liberdade não irá mais se transformar em hotel

demanda de alto padrão em Belo Horizonte.

O prédio, projetado em estilo modernista e inaugurado em 1965, unidades da Escola de Design da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG). A mudança foi elogiada pelo presidente do Sindicato de Hotéis, Bares e Similares de Belo Horizonte e Região Metropolitana

(Sindhorb), Paulo Pedrosa. "A hotelaria agradece. Depois da Copa, a oferta no setor deverá maior do que a demanda", observa.

Procurada pela reportagem, o grupo JHSF/Fasano informou em nota que "está avaliando como poderá recorrer da decisão e já estavam preparados para viabilizar o projeto do hotel".

Raio-x do setor hoteleiro em BH

↘ **Hotéis em BH hoje: 107**

↘ Empreendimentos licenciados: 52. Destes, três já terminaram as obras e estão em operação e 40 já iniciaram as obras.

↘ **Leitos hoje em BH: 17.921**

↘ Previsão de hotéis em 2014: 147

↘ **Estimativa de leitos até a**

Copa: mais 13 mil, totalizando 30.921

↘ Ocupação primeiro semestre: queda média de 15% a 20% frente igual período de 2011. Em alguns hotéis, a queda na ocupação chegou a 35% (Sindhorb).

FONTE: COMITÊ EXECUTIVO MUNICIPAL COPA DO MUNDO FIFA BRASIL 2014

Hotelaria Sobrevida dependerá do número de eventos

O sucesso da hotelaria de Belo Horizonte depois da Copa de 2014 vai depender de investimentos no setor de eventos na cidade segundo especialistas. "Existe uma dúvida, que é o comportamento do mercado pós-Copa", observa o professor de economia do Ibmec Márcio Antônio Salvato.

Para ele, para que o setor tenha bons resultados, é preciso que haja investimento na infraestrutura para que a cidade receba mais eventos. "Hoje os hotéis precisam oferecer também espaço para eventos", diz.

O consultor do Sebrae MG e especialista em finanças, Arnou dos Santos, observa que risco existe em todo tipo de negócio. "É preciso levar em conta o cenário atual, a tendência do mercado e as oportunidades" aconselha.

Ele observa que, com a construção de hotéis, o mercado se tornará mais competitivo. Já o presidente do Sindhorb, Paulo Pedrosa, afirma que não investiria no setor. "A oferta vai aumentar e os valores das diárias logo depois da Copa não valerão a pena", analisa. (JG)

Já está passando da hora de deslanchar os programas de treinamento para a qualidade do atendimento

Em Miami Springs, administrador mineiro pensa no futuro da hotelaria

Numa conversa telefônica com o mineiro Marcello Oliveira, que tem mais de 22 anos de experiência na hotelaria norte-americana – e o atual diretor de Vendas Internacionais e Marketing do Holiday Inn Miami International Airport, na Flórida – senti nele um desejo de participar deste momento histórico da hotelaria de Belo Horizonte, já que faltam dois anos para a Copa.

Notei, pelas suas palavras, que ele estaria disposto a voltar à sua terra natal, por uns 2 ou 3 anos, na certeza de poder dar uma importante contribuição em forma de novas ideias, avançadas políticas de marketing, estratégias comerciais e todo o processo de captação de eventos e divulgação de um hotel de alto nível. Experiência na montagem de equipes também. E nas menores questões ligadas à manutenção e conservação dos empreendimentos, tecnologia operacional e segurança patrimonial.

Sua experiência no IHG Group – dono de marcas importantes como Crowne Plaza, Holiday Inn e InterContinental – inclui participação em missões internacionais em vários continentes, contatos com investidores de alto nível, presença em grandes congressos e feiras turísticas (como o recente Pow Wow em Los Angeles), e relacionamento direto com as principais redes hoteleiras mundiais. Apaixonado por futebol, é pelo Atlético, sua volta a Minas – ainda que temporária – lhe permitiria ficar perto da família e do time do seu coração.

Sem autorização dele, permito-me deixar seu e-mail de contato em Miami Springs se algum empresário mineiro quiser falar com ele: marcello@himia.com. Seus telefones: (786) 369-7661 e fax (305) 883-4744. Resta informar que ele ganha muito bem, seus filhos estão matricula-



O mineiro Marcello Oliveira pensa em aplicar seus conhecimentos em Belo Horizonte, sua terra natal

dos em ótimas escolas na Flórida e a família nem de longe tenciona voltar a morar em Belo Horizonte. O pai teria de viver na ponte aérea BH/Miami, voando de preferência pela TAM, pois seus pilotos e tripulantes já hospedam há anos em seu Holiday Inn.

Minas S/A

O TEMPO São Paulo | 17
DOMINGO, 23 DE ABRIL DE 2012

Em obras. Empresa mineira, que já tem 14 hotéis em operação, está construindo mais 27 em quatro Estados

Rede Bristol terá 41 hotéis até 2015

Investimento é de R\$ 560,2 milhões e vai gerar 6.508 empregos diretos

■ INVESTIMENTO
O hotel ainda tem cheiro de obra. Também, o Bristol Jaraguá, em Belo Horizonte, foi inaugurado há apenas três meses e já tem taxa de ocupação mensal de 83%. O resultado é parte de um projeto de R\$ 560,2 milhões do diretor-presidente da Bristol Hotels, José Adalberto Silva, 53, que está no comando da implantação de 27 novos hotéis distribuídos entre os Estados de Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro e Tocantins. "São Estados estratégicos e com forte crescimento", disse ele, sobre a construção das novas 2.952 unidades hoteleiras.

Quando todos estiverem prontos, Silva terá até 2015, um total de 41 hotéis da rede Bristol Hotels, que nasceu em Belo Horizonte, com apenas um empreendimento, em 1997. "Temos seis unida-

des em Belo Horizonte e estamos construindo mais quatro na capital e outras sete no interior de Minas Gerais", disse Silva, que tem 645 funcionários. Do total investido, 48% serão para Minas Gerais. Mas de onde vem o dinheiro? "Fazemos a incorporação e vendemos as unidades, e temos os hotéis em que a parte morosa permanece".

O faturamento previsto da rede anual de 14 hotéis e suas 1.103 unidades neste ano é de R\$ 75 milhões, um crescimento de mais de 10% em relação aos R\$ 65

"A vantagem é o rendimento mensal que o hotel dá e a valorização do imóvel. Há dois anos, a unidade no Bristol Jaraguá custava R\$ 85 mil e hoje é R\$ 250 mil", disse José Adalberto Silva, presidente.

milhões de faturamento em 2011. A marca Bristol está em Minas Gerais, Espírito Santo e Goiás. A expansão vai atingir Rio de Janeiro e Tocantins. "Quando estiver tudo em funcionamento, vamos gerar 6.508 empregos diretos", calculou Silva.

Entre tabelas e slides para mostrar as figuras imponentes de cada hotel, Silva disse que a tendência do setor é de se concentrar em maiores redes de hotéis. "Uma grande empresa prefere trabalhar com 50 hotéis diferentes ou trabalhar com uma rede que tem 50 hotéis? É mais fácil trabalhar com uma rede", explicou Silva, que tem mais de 3.000 empresas conveniadas como clientes.

A abertura de capital também está planejada para acontecer nos próximos três anos. E por que investir na Bristol? José Adalberto tem um discurso preparado, como todo bom vendedor que acredita na força da marca.

"É uma empresa com a gestão mais correta e com foco no resultado. É uma empresa inovadora", disse Silva, que considera o negócio Bristol "esperançoso".



Galvães. O diretor-presidente da Bristol Hotels, José Adalberto Silva, 53, já foi dono de restaurante

Passado

Antes de ser hoteleiro, já foi dono de restaurante

O tradicional restaurante "A Casa dos Contos", na Savassi, já foi de José Adalberto Silva, que também trabalhou em dois comédias durante dez anos. Mas foi como dono de hotel que o atual presidente da Bristol Hotels, nascido em Dorcas do Indaiá, encontrou seu caminho. Com o sócio, Pedro Galdeira, criou a construtora Smel, em 1995, para erguer o primeiro apart-hotel de Minas Gerais, o MK.

"Na década de 80, em uma crise na construção civil, fomos pesquisador e que largamos mercado", disse Adalberto. O MK foi sucesso na comercialização por ser uma novidade. "A gente tinha fila para reservas num comércio novo de hospedagem e maquiagem". O nome Bristol foi criado

em 1997 para gerar o segundo empreendimento em Belo Horizonte, o Algarve Apart-Hotel.

"A Bristol continua forte pela credibilidade porque já passamos por diversos planos econômicos", lembrou o executivo. Um dos momentos de maior recessão, para Silva, foi na era do então governador Irmão Franco, no final da década de 90. "Tivemos alta recessão, principalmente em Minas Gerais".

Em 2010, a Bristol fez parceria com a rede Maza Inn e o grupo Solari, formando a Allia Hotels. "Criamos força comercial, minimização dos custos e sinergia em gestão". No ano passado, o grupo Solari saiu porque foi vendido. (R11)

Onde ficar

- Destinos onde tem Bristol Hotels: 14 unidades: 1.103
- Belo Horizonte - MG
- Goiânia - GO
- Guarapari - ES
- Vitória - ES
- Próximos destinos: Espírito Santo, Arazá, Cachoeira de Itaipemirim, Curitiba, Colatina, Conceição da Barra, Domingos Martins, Linhares, São Mateus, Serra
- Góias: Cristalina e Caldas Novas
- Minas Gerais: Belim, Ipatinga, Itabira, Itabrito, João Monlevade, Lagoa Santa, Montes Claros e Viçosa
- Rio de Janeiro: Campos, Macaé, Rio de Janeiro, São João do Barra e Vitoria
- Tocantins: Patrocin

RAIO X

BRISTOL HOTELS
Fundada em 1997, em Belo Horizonte, Minas Gerais. Líder no Sarc e Góias

| | | |
|-------------------|---------------------------|--|
| EMPREGADOS | FATURAMENTO | UNIDADES E UNIDADES OPERACIONAIS |
| 645 | R\$ 75 milhões (previsto) | 14 (vende-se em 80 dias 1.103 unidades em 27 estados) |
| | | 27 (novos hotéis em construção. Em 2015, rede Bristol terá 41 hotéis com 1.947 unidades) |
| | | R\$ 560,2 milhões |

56 vantagens

R\$ 170 mil
R\$ 300 mil é a variação do preço de uma unidade da rede Bristol para um investidor comprar

4%
do faturamento da rede Bristol são utilizados em campanhas publicitárias

R\$ 2.425
foi a média de rendimento mensal para o investidor de um hotel tríplice estrelas Bristol

72%
foi a taxa de ocupação média na rede Bristol registrada no ano passado