

# Como os hotéis mais bem sucedidos estão lidando com a atual crise econômica

October 16, 2009 / By Guilherme Cesari

## A atual crise econômica e o mercado hoteleiro em recuperação

A atual crise econômica acontece ao mesmo tempo em que a hotelaria de São Paulo passa por um forte processo de recuperação, ainda saindo de uma fase muito difícil causada pela crise de super-oferta do início desta década.

Hoje as ocupações médias já estão acima de 60% (mesmo com a crise econômica atual), tendo alcançado valores acima de 70% em 2008. O problema dos hotéis, portanto, não é mais a demanda. O que falta recuperar, ainda, são os preços das diárias, atualmente em patamares muito inferiores ao que já estiveram no passado.

As ocupações se recuperam conforme a evolução da demanda, que por sua vez é estimulada pelo crescimento econômico. De 2004 a 2008 a demanda cresceu a uma média de mais de 10% ao ano, estando atualmente já em níveis semelhantes aos do final da década de 90. Os preços estão evoluindo bastante, a mais de 12,5% ao ano desde 2006, porém ainda estão cerca de 40% abaixo dos valores do final dos anos 90.

Mesmo tendo muito o que recuperar, os administradores hoteleiros mostram dificuldade em aumentar o ritmo de crescimento das diárias, por causa basicamente de três motivos: o alto nível de competitividade entre os hotéis; o alto poder de barganha das grandes agências e operadoras de viagens; a preservação do bom relacionamento entre os vendedores e clientes.

Em relação ao primeiro item, vale destacar que alguns hotéis acabam por retardar bastante o processo de recuperação das diárias ao adotar estratégias muito acanhadas de reajuste de preços. Nesses hotéis, predomina o pensamento de que a recuperação do mercado tenha já chegado ao fim, e que o aumento mais agressivo de preços afugentaria clientes importantes.

## A estratégia fundamental dos hotéis mais bem sucedidos

Esses hotéis extremamente conservadores são a antítese dos hotéis mais bem sucedidos. Eis aqui, então, o que os hotéis mais bem sucedidos têm em comum: mesmo durante a crise, foram capazes de aumentar agressivamente suas diárias. Foi essa constatação que tivemos ao analisar os hotéis nos quais o Fundo Hotel Maxinvest já teve, ou ainda tem, investimentos.

Parece óbvio dizer que um hotel bem sucedido é aquele que consegue aumentar, mais do que os outros concorrentes, os preços de suas diárias. Mas muita gente ainda acredita que aumentar diárias pode ser prejudicial, pois afugentaria clientes a tal ponto de provocar redução das receitas. Isso certamente aconteceria se estivéssemos falando de setores em que a demanda é altamente elástica, como é o caso da comercialização de *comodities*. Mas já sabemos que, em hotelaria isso não acontece, pois a demanda por hospedagem é, comprovadamente, inelástica<sup>[1]</sup>. Hotel é um produto/serviço que pode apresentar diferenciais reconhecidos e altamente valorizados pelo cliente.

Assim, o que observamos é que os gestores mais bem sucedidos não se deixaram levar pelo pânico, fizeram uma leitura correta do mercado e da crise, e perceberam que os preços das diárias ainda têm um longo caminho de recuperação a percorrer. Esses gestores entenderam que em um mercado sólido e em forte recuperação, como é o caso de São Paulo, os efeitos da crise seriam pontuais e que, mantendo uma estratégia agressiva de aumento de preços, continuariam a entregar rentabilidades crescentes aos investidores dos hotéis.

Para chegar a essa conclusão analisamos 37 hotéis comparáveis nos quais o Hotel Maxinvest realizou

## Summary

Os números indicam que os hotéis podem continuar aumentando suas diárias.

[Comments](#)

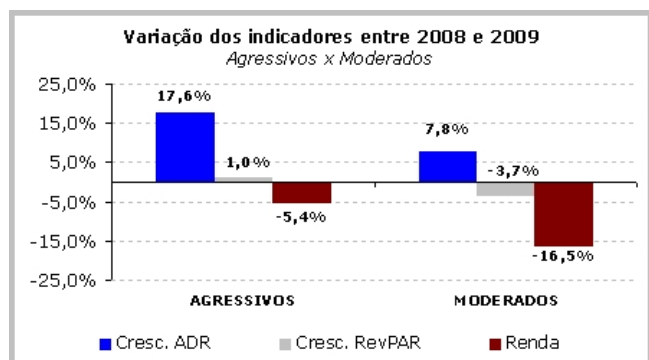
## FILED UNDER CATEGORIES

Valuations & Market Studies

Economic Trends and Cycles

South America

investimentos. Esses hotéis foram, primeiramente, divididos em dois grupos: o grupo dos “agressivos” e o grupo dos “moderados”. Os 19 hotéis que mostraram um aumento de diária média, entre 2008 e 2009, acima de 13,15%(mediana de crescimento da diária média), foram considerados “agressivos”. Os 18 “moderados” tiveram aumento de diária abaixo de 13,15%.



Em média, os agressivos aumentaram a diária em 17,6%, e mostraram queda de ocupação de 14,1%. Os moderados, por sua vez, aumentaram a diária em 7,8% e a ocupação caiu 10,7%. O resultado disso é que a receita dos agressivos aumentou 1,0% e, nos moderados houve uma queda significativa de 3,7%. Está aqui mais um forte indício de que a demanda por hospedagem é realmente inelástica. Ou seja, a demanda não se altera na mesma proporção inversa das mudanças de preços.

As estratégias de preço das diárias influenciam diretamente a rentabilidade do investidor. No grupo dos agressivos observamos uma queda de 5,4% na renda. E nos moderados essa queda de renda é muito mais acentuada, em 16,5%. Isso mostra que aumentar as diárias, mesmo em momentos de crise, se mostrou a estratégia mais acertada para maximizar as receitas e a rentabilidade do investidor no mercado hoteleiro da cidade de São Paulo.

Vale salientar que o grupo de hotéis analisado é formado por uma seleção já bastante criteriosa que inclui os hotéis mais bem conceituados da cidade. Ou seja, entende-se que todas essas propriedades têm condições de criar, através de uma gestão competente, diferenciais significativos que sustentem uma estratégia agressiva de aumento de preços.

#### **O quanto as diárias de São Paulo ainda têm para crescer**

Os números acima indicam que os hotéis podem continuar aumentando suas diárias de maneira agressiva. Mas até que ponto as diárias em São Paulo podem crescer? Para responder a essa pergunta vejamos algumas referências de mercado, a seguir:

1. Pelo menos outras seis cidades brasileiras apresentam diárias médias mais altas que São Paulo. Para fazer essa comparação vejamos os números do FOHB (Fórum das Operadoras Hoteleiras do Brasil) de abril de 2009. A diária média de São Paulo era de R\$ 154, enquanto que a do Rio de Janeiro era de R\$ 289 (88% mais alta). As diárias médias de outras capitais como Vitória, Belo Horizonte, Brasília e Porto Alegre estavam entre R\$ 171 e R\$ 187 (11% a 23% mais altas). Pela importância e pelo tamanho do mercado de São Paulo, era de se esperar que a cidade tivesse estatísticas mais próximas às do Rio de Janeiro.
2. A HVS estima que a diária média dos hotéis de São Paulo, em 1998, era de R\$ 275 em valores atuais de 2009. Naquele ano, a cidade ainda não sofria dos problemas da super-oferta, e os hotéis ostentavam ocupações próximas de 70%. Em nossa amostra de 37 hotéis encontramos a diária média atual ao redor de R\$ 170. Ou seja, quase 40% abaixo do que já foi um dia.
3. A ocupação média atual desses 37 hotéis está atualmente em 62%. Em 2008 ficou acima de 70%. Em mercados com características sazonais iguais a de São Paulo, essas médias anuais já apontam para esgotamento da oferta em pelo menos três dias da semana ao longo dos meses de alta temporada, dada a distribuição semanal da demanda. A crise afetou principalmente a demanda dos fins de semana, mantendo altas (ao redor de 85%) as ocupações entre as terças e quintas-feiras. Nessas condições, a demanda já começa a exercer forte pressão sobre os preços, justificando os reajustes em direção aos valores registrados no passado.
4. A diária média de São Paulo está em torno de R\$ 170, ou aproximadamente US\$ 95, tendo já sido muito pior

em anos anteriores. Em cidades como Boston, São Francisco, Atenas e Barcelona as diárias médias de 2008 variavam entre US\$ 150 e 200. Em Manhattan era de US\$ 300. Quando falamos dos hotéis 5-estrelas, a diária média em São Paulo está em torno de US\$ 200, já depois de ter se recuperado bastante. Nas principais capitais da Europa e dos Estados Unidos, até 2008, as diárias médias dos hotéis de luxo estavam acima de US\$ 350.

## Conclusões

Vemos, portanto, que as diárias de São Paulo estão muito defasadas, e que os hotéis ainda têm muito o que recuperar. Dadas essas condições atuais do mercado e a constatação de que a demanda de hotéis é inelástica, concluímos que aumentar as diárias, mesmo neste momento de crise econômica, é a melhor estratégia para maximizar a receita e a rentabilidade do investidor.

E os números mostram que esses aumentos de diárias ainda precisam, e podem, ser bastante agressivos, para além de 15% ao ano, durante os próximos 5 anos, em termos nominais. Qualquer taxa de ajuste de diária inferior a isso, representa aumentos reais irrelevantes e que surtem pouco efeito no processo de recuperação das receitas dos hotéis.

Obviamente, para se conseguir obter resultados positivos com aumento de diária, é preciso que o seu hotel esteja preparado. Se a propriedade está em bom estado de conservação e possui diferenciais nas instalações e serviços, o cliente aceitará preços mais altos. Isso será ainda mais verdade em uma economia aquecida, como é o que promete os anos vindouros.

---

[i]A constatação de que a demanda por hospedagem é inelástica já foi apontada em diversos estudos realizados por pesquisadores da Universidade de Cornell, a mais respeitada universidade norte-americana em gestão de hotéis. As conclusões desses estudos estão descritas em pelo menos dois artigos publicados pela instituição: *Why Discounting Doesn't Work (2004)* e *Why Discounting Still Doesn't Work (2006)*.

[j] Esta amostra é formada por hotéis de categoria superior (midscale), com diárias médias entre R\$ 140 e 260, localizados nas principais regiões da cidade de São Paulo (Paulista, Jardins, Itaim, Vila Olímpia, Berrini, Av. Ibirapuera e Congonhas). São todos hotéis novos, com menos de 12 anos de operação, bem mantidos e atualizados, e administrados pelas principais redes hoteleiras presentes no país.