



Panorama da Hotelaria Brasileira

2008 | 2009

Análise dos principais
mercados nacionais

Rio de Janeiro, São Paulo e Salvador

Prezado Amigo,

Em 2009, a HVS faz 10 anos de Brasil! Nem parece que já faz tanto tempo que nos associamos ao Steve Rushmore para trazer a HVS pra cá!

Olhando para trás, sentimos orgulho do muito que conseguimos realizar: a criação dos serviços de hotel asset management; a implantação da hotelaria econômica; o planejamento turístico do estado da Bahia; a criação do Instituto de Turismo de Itacaré; os estudos sobre projetos turístico-imobiliários do Nordeste; a realização de trabalhos de consultoria e avaliação para alguns dos mais relevantes hotéis do país; e a criação do Fundo Hotel Maxinvest, o primeiro fundo de investimento brasileiro voltado ao mercado hoteleiro; entre outras coisas.

Tudo isto não teria sido possível sem vocês, nossos clientes, amigos e parceiros, que depositaram em nós sua confiança, incentivaram nossas iniciativas e tiveram papel decisivo na importante evolução da hotelaria brasileira observada na última década.

Nada melhor, portanto, que aproveitar este décimo aniversário para agradecer e comemorar junto a todos que, como você, estiveram conosco ao longo de nossa história.

A comemoração - que se inicia com a publicação deste Panorama da Hotelaria Brasileira - incluirá uma série de ações ao longo de 2009. Teremos ainda a 2nd South American Hotel Investment Conference, que acontecerá em 14 de setembro, no Rio de Janeiro, e para a qual você já está convidado.

Esperamos que você aproveite esta publicação e que se junte a nós nesta comemoração, pois você é parte fundamental da nossa empresa.

Um grande abraço e muito obrigado!

Diogo Canteras

Introdução

Os últimos dez anos foram de grandes transformações para o Brasil e para a hotelaria nacional.

No plano econômico, o aprimoramento do controle da inflação e das contas públicas propiciou estabilidade e melhor aceitação do país por investidores estrangeiros. Houve ainda ganhos sociais como crescimento e melhoria da distribuição da renda nacional. O Ministério do Turismo marcou o início de um crescente profissionalismo na gestão e promoção da atividade turística no país. Grandes investimentos foram feitos e resultaram em melhoria e ampliação da oferta de serviços, bem como em profundas mudanças na estrutura de transporte aéreo e rodoviário.

A hotelaria vivenciou a expansão de operadoras internacionais e o surgimento e crescimento de redes brasileiras. A Internet implicou em mudanças profundas nas estratégias de venda e gestão. A criação do Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB) significou maior integração setorial. Novas formas de financiamento fomentaram a expansão da oferta, que ampliou sua abrangência geográfica e se diversificou com o surgimento de empreendimentos econômicos, hotéis boutique e resorts. Surgiram novos agentes, como fundos de investimento imobiliários e de private equity. Em um ambiente mais profissionalizado, cresceu a importância dos asset managers.

Essas conquistas se deram em um ambiente repleto de desafios. Entre as adversidades enfrentadas, algumas tiveram origem em fatores externos ao setor hoteleiro, como as fortes flutuações da taxa de câmbio, as crises financeiras e os problemas com a aviação civil. Entretanto, certas dificuldades poderiam ter sido evitadas por meio da melhor compreensão da dinâmica do mercado. É o caso de sérios descolamentos entre oferta e demanda e da construção de empreendimentos inviáveis e problemáticos.

A atual crise econômica e financeira encerrou o último ciclo de negócio da economia. De agora em diante, as perspectivas são mais incertas e as estratégias devem ser renovadas. A HVS – que acompanhou a evolução da hotelaria brasileira, fazendo parte de sua história – entende que o momento atual é adequado para analisar os movimentos passados do mercado e lançar um olhar sobre o futuro.

Acreditamos que se torna cada vez mais importante fornecer, em bases regulares, informações consistentes e análises relevantes sobre os principais mercados do Brasil. Buscamos, com isso, reafirmar nosso compromisso de acompanhar o setor hoteleiro com visão estratégica, antecipando desafios, identificando oportunidades e proporcionando aos nossos clientes e parceiros soluções pertinentes em tempo oportuno.

Sobre esta Publicação

O Panorama da Hotelaria Brasileira é uma iniciativa da HVS que marca o início da publicação periódica de dados e análises sobre o setor hoteleiro dos principais mercados brasileiros.

Neste primeiro volume – comemorativo dos 10 anos da HVS no Brasil – o leitor encontrará uma análise retrospectiva do desempenho dos principais mercados hoteleiros nacionais, além de perspectivas para os próximos anos.

Nosso objetivo é estudar e documentar a evolução da hotelaria brasileira de forma a compreender cada vez melhor seus principais direcionadores e antecipar desafios e oportunidades. Esperamos também fornecer uma ferramenta que seja útil aos gestores e investidores hoteleiros na elaboração das suas estratégias operacionais, comerciais e de investimento.

Estamos abertos a ouvir dúvidas, sugestões e comentários que possam nos auxiliar a atingir este propósito.

Entre em contato conosco pelo nosso site <http://pt.hvs.com>



Rio de Janeiro

Panorama de Mercado

Rio de Janeiro

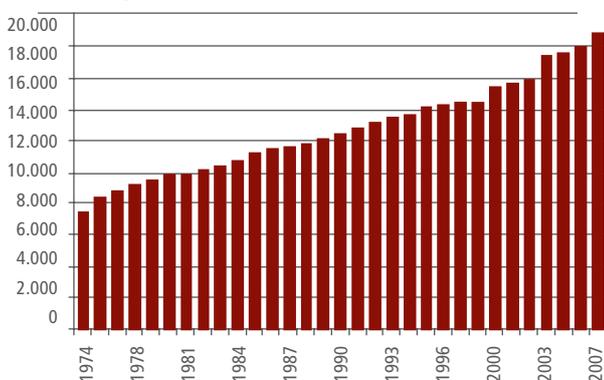
A cidade do Rio de Janeiro é a segunda maior economia do país, representando cerca de 5% do PIB nacional, atrás apenas de São Paulo. É também a segunda cidade mais populosa, com pouco mais de 6 milhões de habitantes. Os dois aeroportos da cidade – Antonio Carlos Jobim e Santos Dumont – são, respectivamente, o 3º e o 4º mais movimentados do Brasil, e juntos registram um movimento de mais de 13 milhões de passageiros por ano. Sua exuberante riqueza natural e histórica faz com que o Rio seja o primeiro destino para quase todos os turistas estrangeiros que visitam o país a lazer. Além disso, é um importante centro econômico que atrai executivos a trabalho e eventos de diversos tipos e tamanhos.

Por ser destaque como pólo econômico nacional e destino turístico internacional, a cidade do Rio de Janeiro desenvolveu uma oferta hoteleira bastante diversificada: dos hotéis econômicos, com serviços limitados, aos mais sofisticados, administrados tanto por competentes redes nacionais quanto pelas mais importantes redes internacionais, como Accor, InterContinental, Marriott, Meliá, Orient Express, Starwood, Posadas, Pestana, entre outras.

Histórico da Oferta Hoteleira

Em 2008, foi identificada, na cidade do Rio de Janeiro, uma oferta hoteleira qualificada¹ total de cerca de 19.000 unidades habitacionais (UHs), em aproximadamente 150 hotéis.

Figura 1 - Evolução da Oferta (UHs)



Fonte: HVS e Guia 4 Rodas

A oferta hoteleira hoje instalada se desenvolveu ao longo dos últimos 80 anos, primeiramente na região central, depois na orla de Botafogo e Flamengo, posteriormente na zona sul (Copacabana, Ipanema e entorno) e, finalmente, na Barra da Tijuca, a principal zona de expansão atual. O Glória, inaugurado em 1922, é o mais antigo hotel em operação e marca o início

do desenvolvimento da oferta hoteleira do Rio. O Copacabana Palace, inaugurado em 1923, teve o papel de estimular o crescimento hoteleiro e urbano na zona sul. A primeira grande expansão da oferta hoteleira aconteceu no final da década de 40, em virtude da Copa do Mundo de futebol de 1950, sediada no Rio de Janeiro.

O segundo salto de desenvolvimento ocorre na década de 70, quando importantes hotéis começam a ser construídos em Leblon e Ipanema. Também nessa época, são inaugurados o Sheraton, o Nacional e o InterContinental (todos em São Conrado), iniciando o movimento para a região oeste, fora do eixo Copacabana-Ipanema. O Hotel Nacional, com 510 UHs e inaugurado em 1972, já foi o maior e mais sofisticado hotel da América do Sul, mas está fechado há quase 10 anos e não há previsão de ser reaberto.

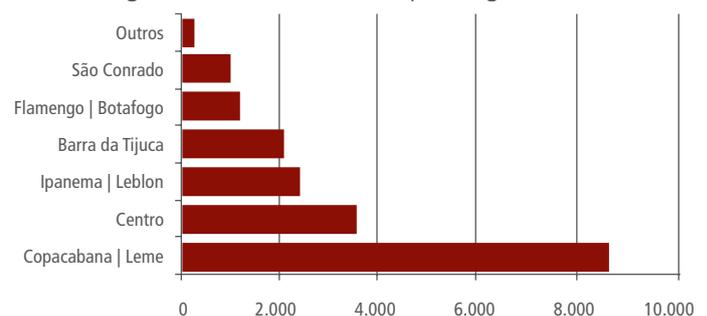
O terceiro ímpeto se dá após 2000, com inaugurações em todas as regiões hoteleiras da cidade. Em sua maioria, os novos hotéis são operados por cadeias hoteleiras e direcionados ao público de negócios e de nível médio ou econômico. São inauguradas ainda algumas propriedades de luxo, como o JW Marriott Copacabana, o Sheraton Barra e o Fasano Ipanema. A oferta hoteleira da Barra da Tijuca, que surgiu lentamente na década de 80, expande-se rapidamente nesse período, estimulada pelo crescimento da região.

Nos últimos 34 anos, a oferta se elevou 157%, (em média, 2,8% ao ano). O ritmo de crescimento foi menor nos anos 90, mas se acelerou novamente na presente década.

Distribuição Geográfica

Atualmente, 46% da oferta qualificada da cidade está concentrada na região de Copacabana/Leme. Em seguida, estão as regiões do centro, com 19%, de Ipanema/Leblon, com 13%, e da Barra da Tijuca, com 11%.

Figura 2 - Distr. da Oferta por Região (UHs)



Fonte: HVS

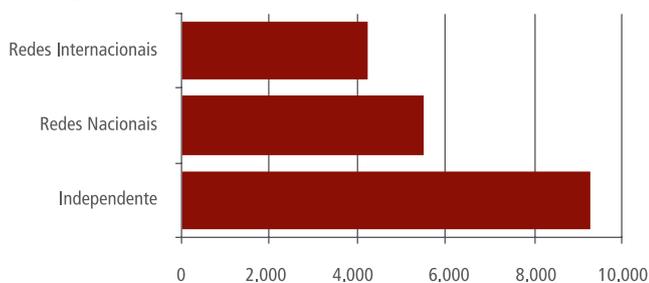
1. Desta oferta são excluídos motéis, albergues, pensões e residenciais com serviços em que predominam contratos mensais.

A região de Copacabana/Leme tem perdido participação, por causa do limite de expansão imposto pela falta de espaços disponíveis. A oferta na Barra da Tijuca, com as recentes inaugurações, ultrapassou a de Flamengo/Botafogo e a tendência é que continue se expandindo mais rapidamente do que em outras regiões. O centro da cidade também apresentou crescimento acima da média nos últimos anos devido à inauguração de hotéis econômicos. Entretanto, não apresenta o mesmo potencial de desenvolvimento que a Barra da Tijuca.

Afiliação

Cerca de 49% dos hotéis do Rio são independentes. Os restantes estão associados a redes internacionais (22%) e nacionais (29%). Em relação a anos anteriores, nota-se que os hotéis independentes perderam participação de mercado para as operadoras nacionais, enquanto as internacionais mantiveram sua participação. O surgimento e fortalecimento de diversas pequenas cadeias hoteleiras nacionais contribuem para esse fenômeno.

Figura 3 - Distr. Oferta Segundo Afiliação (UHs)



Fonte: HVS

Apesar de as principais redes internacionais estarem presentes no Rio de Janeiro, estas operam basicamente hotéis de segmentos mais caros. A maior parte dos hotéis das faixas de preço intermediárias e inferiores do mercado é de redes nacionais ou independentes.

Segmentação

A demanda dos hotéis do Rio de Janeiro é composta, em geral, pelos segmentos de negócios, lazer e convenções.

O segmento de negócios é predominante, tanto em termos de demanda quanto de receita, já que é o menos sensível a preços. Há uma tendência de crescimento desse segmento na

Barra da Tijuca devido à implantação de diversas empresas nesta região, decorrente da maior disponibilidade de edifícios comerciais modernos. Além disso, as novas descobertas de poços de petróleo no litoral do Estado devem estimular sensivelmente a demanda de negócios nas zonas sul e central, a partir de 2010.

O segmento de lazer é o segundo mais atendido nos hotéis, embora seja o mais sensível a preços. Por esse motivo, sua importância relativa em termos de receita é menor que em outros segmentos.

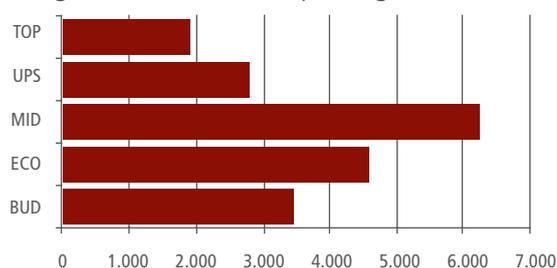
Por muitos anos, o único centro de convenções de porte era o Riocentro, localizado na Barra da Tijuca, distante dos principais hotéis, das atrações de lazer e dos aeroportos. Além disso, a maioria dos hotéis não dispunha de ampla área de eventos por serem verticais e implantados em terrenos de tamanho reduzido.

Como resultado, hotéis com boas áreas de convenções conseguiam negociar diárias elevadas com grupos. Nos últimos anos, surgiram dois grandes centros de convenções: o do hotel Windsor, na Barra da Tijuca, e o Centro de Convenções Rio Cidade Nova, na região central da cidade. Isso deve ampliar a realização de eventos, embora possa afetar negativamente as diárias.

A oferta do Rio de Janeiro é bastante diversificada em termos de padrão de qualidade e sofisticação. Para apresentar como esta se distribui entre as diversas categorias, os hotéis existentes foram classificados de acordo com sua diária média estimada:

- TOP – acima de R\$ 360;
- UPS (upscale) – de R\$ 271 a R\$ 360;
- MID (midscale) – de R\$ 141 a R\$ 270;
- ECO (economy) – de R\$ 90 a R\$ 140;
- BUD (budget) – abaixo de R\$ 90.

Figura 4 - Distr. Oferta por Segmento (UHs)



Fonte: HVS

A oferta na faixa TOP representa, atualmente, 11% da oferta total. A faixa UPS, 17%. A MID, como é típico nas capitais do Brasil, é a mais ofertada, com 29% do total. As faixas ECO e BUD representam, respectivamente, 24% e 18%.

É importante mencionar que uma parte significativa da demanda por hospedagem nos segmentos mais econômicos é atendida por pequenas propriedades familiares ou por outros meios de hospedagem, como pensões e albergues.

Ao longo dos últimos anos, observou-se alguma mobilidade dos hotéis do Rio de Janeiro entre os segmentos de mercado. Esse fato decorreu principalmente da realização de reformas, da perda de atratividade de algumas localizações e de pressões cambiais sobre as diárias.

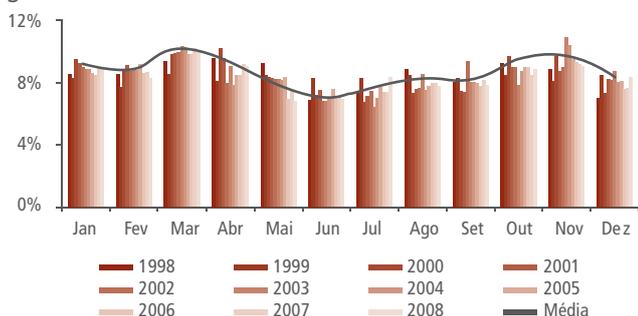
Sazonalidade

Devido à atratividade do Rio de Janeiro para os principais segmentos, além da forte presença de estrangeiros e brasileiros, a sazonalidade da demanda hoteleira é pouco acentuada em comparação a outros destinos.

Os picos de demanda ocorrem nos meses de janeiro, fevereiro, março, outubro e novembro, quando se somam, em quantidades bastante significativas, os segmentos de negócios, convenções e lazer. Nesses meses, as férias e o clima quente atraem turistas a passeio, ao mesmo tempo em que se intensifica o ritmo de trabalho nas empresas e a realização de grandes eventos como seminários, feiras e exposições.

Os meses de abril, maio e dezembro podem ser considerados em linha com a média. Os meses com demanda abaixo da média são junho, julho, agosto e setembro, quando o clima é pouco atraente e diminui o ritmo das reuniões de trabalho e da realização de eventos.

Figura 5 - Sazonalidade da Demanda (% demanda anual)



Fonte: HVS

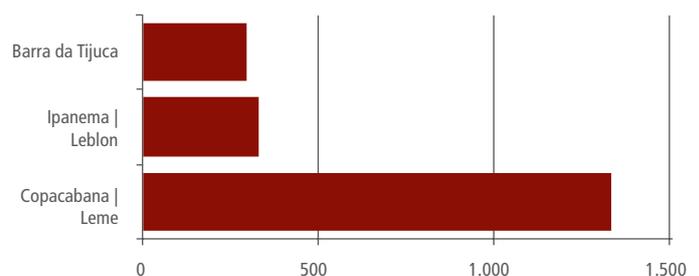
Os Hotéis TOP do Rio de Janeiro

Alguns fatos relevantes ocorreram no mercado TOP do Rio, nos últimos anos. Diversos hotéis (notadamente Sofitel, Copacabana Palace e Caesar Park) investiram significativamente na melhoria das suas instalações e unidades habitacionais. Além disso, com o término do contrato entre Starwood e o fundo de pensão Previ, o antigo Hotel Le Méridien passou a operar como Iberostar e foi fechado para reformas com o intuito de se adequar a esta marca. Devido a divergências comerciais, as reformas foram interrompidas, o prédio permaneceu fechado durante todo o ano de 2008 e não há data prevista de reabertura. Por fim, o Hotel Glória foi comprado em 2008 e deverá ser reformado e parcialmente convertido em edifício de escritórios.

Distribuição Geográfica

Atualmente, o grupo de hotéis da categoria TOP é formado por 7 propriedades, totalizando 1.958 UHs que estão distribuídas da seguinte maneira entre as regiões da cidade:

Figura 6 - Distribuição dos Hotéis TOP por Região (UHs)



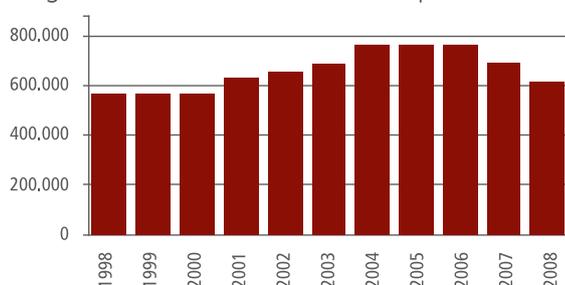
Fonte: HVS

Ainda há predominância da região de Copacabana como endereço dos hotéis mais sofisticados. A região de Ipanema/Leblon, historicamente tida como carente de hotéis de luxo, teve sua oferta ampliada com a chegada do Fasano, fato que marca a entrada de uma rede hoteleira nacional no segmento TOP. A Barra da Tijuca passou a integrar o grupo TOP com a abertura do Sheraton Barra. A região de São Conrado, que tradicionalmente integrava o grupo TOP, foi excluída, pois os hotéis de luxo ali localizados tiveram suas diárias significativamente reduzidas.

Oferta

Entre 1998 e 2004, a oferta TOP cresceu cerca de 40% (média de 6% ao ano), tendo apresentado dois saltos: em 2001, com a entrada do JW Marriott Copacabana, e em 2004, com a abertura do Sheraton Barra da Tijuca. Em 2007, ocorrem a inauguração do Fasano e o fechamento para reformas do Iberostar (antigo Le Méridien), provocando variação de -20% entre 2007 e 2008. Com isso, o crescimento acumulado entre 1998 e 2008 é de apenas 10%.

Figura 7 - Oferta dos Hotéis TOP (pernoites)



Fonte: HVS

Demanda²

Entre 1998 e 2000, a demanda anual se manteve estabilizada. Nesse período, o mercado estava aquecido devido, principalmente, aos processos de privatização das empresas estatais com sede no Rio de Janeiro e ao incremento na atividade do setor petroquímico.

Em 2001, apesar da elevação da oferta, a demanda cai bruscamente em consequência de restrições de viagens internacionais decorrentes de ataques terroristas nos EUA, da crise econômica na Argentina, da crise energética no Brasil e da redução das privatizações de empresas estatais.

Entre 2002 e 2004, ocorre intenso crescimento da demanda, desencadeado pelo forte dinamismo econômico mundial, pela queda da diária média em dólar decorrente da desvalorização cambial do real (que favorece a migração de hóspedes dos segmentos UPS para o TOP) e pela indução de demanda resultante da ampliação da oferta de empreendimentos TOP. Esse processo é seguido por um período de estabilidade que dura de 2004 a 2006.

Em 2007, o fechamento das 496 UHs do Iberostar para reformas implica em significativa redução da demanda, pois com menos UHs disponíveis, a demanda atendida pelo segmento TOP migra parcialmente para outros hotéis (movimento intensificado pelo fato de o Iberostar praticar diárias entre as mais baixas

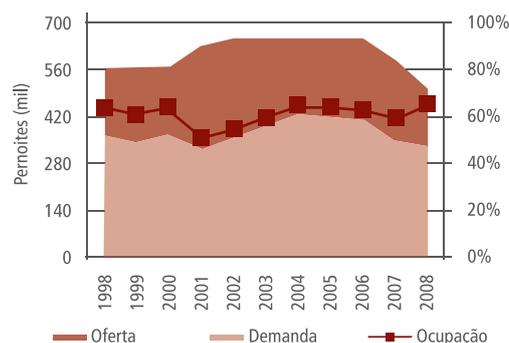
do segmento TOP). Outros fatores importantes para a queda de demanda em 2007 foram: a crise no sistema de transporte aéreo brasileiro, o aumento da diária em dólar (estímulo à migração de hóspedes dos segmentos TOP para o segmento UPS) e as taxas de câmbio desfavoráveis (inibidoras de turismo receptivo). Os Jogos Pan-Americanos tiveram impacto restrito nos hotéis TOP, devido à concentração de grande parte das atividades na Barra da Tijuca e à baixa propensão dos organizadores e expectadores dos jogos a hospedar-se em hotéis de luxo.

Em 2008, o fechamento do Iberostar e a elevação da taxa de câmbio foram ainda os principais direcionadores da retração da demanda. Além disso, um surto de dengue no início do ano resultou em cancelamentos de eventos e viagens de negócio e lazer, e a crise financeira internacional implicou redução de hóspedes corporativos estrangeiros no último trimestre. Por outro lado, o forte crescimento econômico do país e a desvalorização do real no segundo semestre atenuaram a queda da demanda, fazendo com que esta variasse menos intensamente que a oferta, resultando em recuperação da taxa de ocupação.

Ocupação Média

Como resultado das variações de oferta e demanda, a ocupação média dos hotéis TOP sofreu grandes oscilações no período analisado. Entre 1998 e 2000, se manteve acima de 60%, caiu bruscamente, para quase 50%, em 2001 e se recuperou gradativamente nos anos seguintes. O patamar de 2000 foi novamente atingido em 2004 e mantido até 2006. Em 2007, mesmo com a redução da oferta decorrente do fechamento do Iberostar, há uma leve queda. Em 2008, a ocupação volta a subir e atinge o patamar dos 65%.

Figura 8 - Oferta, Demanda e Ocupação do Mercado TOP



Fonte: HVS

2. As análises de desempenho do mercado incluem seis das sete propriedades pertencentes ao segmento TOP e abrangem todas aquelas localizadas em Copacabana/Leme e Ipanema/Leblon

Na série histórica analisada, a ocupação média da hotelaria TOP do Rio nunca esteve abaixo de 50%, o que mostra a força do mercado carioca. Essa solidez ocorre por dois motivos: a alta atratividade turística da cidade para segmentos de demanda sazonalmente complementares (lazer, eventos e corporativo) e a existência de barreiras para entrada de novos hotéis com alto nível de competitividade (indisponibilidade de bons terrenos e restrições legais à construção de apart-hotéis).

Diária Média

Medida em **dólar** (de dezembro de 2008, atualizada pelo *Consumer Price Index* americano), a diária média dos hotéis TOP do Rio apresentou comportamento relativamente estável entre 1998 e 2000, oscilando em torno dos US\$ 230. A partir de 2001, se reduz paulatinamente até 2003, quando se aproxima dos US\$ 160. Essa redução (causada em grande parte pela desvalorização cambial) elevou a competitividade internacional do Rio como destino turístico, proporcionando crescimento da demanda. A partir de 2004, se inicia uma recuperação que dura até 2008, quando a diária atinge o ponto mais alto da série, 80% acima do valor de 2003.

Medida em **real** (de dezembro de 2008, atualizada pelo IPCA), a diária média parte de um patamar de R\$ 300 em 1998, salta para cerca de R\$ 560 em 1999, devido à desvalorização do real, e continua se elevando até 2001, quando atinge o ponto mais alto da série, acima de R\$ 600. A partir de então, inicia uma tendência de queda (conjuntamente com a apreciação cambial). Esta se reverte em 2006 com uma recuperação que segue até 2008, quando a diária se aproxima dos R\$ 500.

Figura 9 - Desempenho Mercado TOP - US\$ de 2008

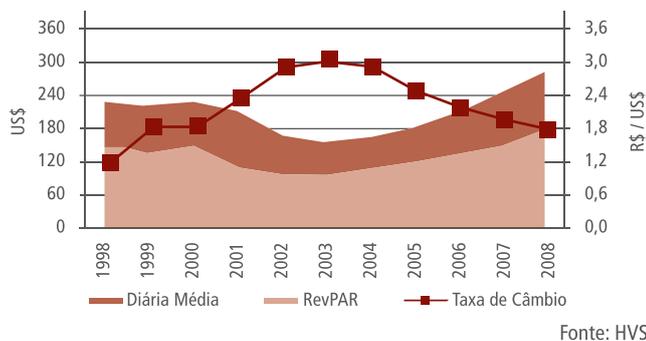
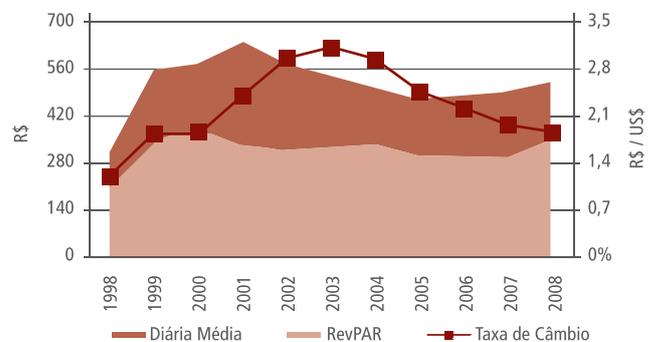


Figura 10 - Desempenho Mercado TOP - R\$ de 2008



Curiosamente, a recuperação da diária após 2006 ocorre em período de queda de ocupação e de apreciação cambial. Este fato ocorre parcialmente devido à inauguração do Fasano, hotel com diárias elevadas, mas simboliza também uma mudança estrutural no mercado TOP do Rio, pois significa o descolamento da diária em real em relação à taxa de câmbio. Tal fenômeno evitou uma possível e nefasta guerra de preços. Outros fatores foram importantes para o descolamento entre diária e taxa de câmbio. A evolução dos sistemas de reservas, as vendas por internet e outros avanços tecnológicos permitiram ajustar preços em dólar com maior velocidade, possibilitando o repasse de variações cambiais para os consumidores. Além disso, o mercado interno manteve-se aquecido durante o período em questão, embora a ocupação dos hotéis TOP tenha diminuído, em parte, por conta do redirecionamento de hóspedes do segmento TOP para o UPS.

A queda de ocupação foi compensada pelo aumento de diária, mantendo o RevPAR em real, o que confirma o acerto na estratégia de precificação.

RevPAR

Como decorrência das dinâmicas de ocupação e diária, o RevPAR (receita por UHs disponíveis) em dólar manteve-se estável entre 1998 e 2000, decresceu até 2003 e retomou seu crescimento a partir de então, se aproximando do patamar mais alto da série histórica. Nesse movimento, partiu de aproximadamente US\$ 150, caiu cerca de 40%, chegando perto dos US\$ 90 e se recuperou intensamente, chegando aos US\$ 190.

O RevPAR em real partiu de um patamar de R\$ 200, elevou-se para R\$ 370 em 2000, mantendo-se em torno de R\$ 290-330 entre 2001 e 2007, e se recuperando para R\$ 340 em 2008.

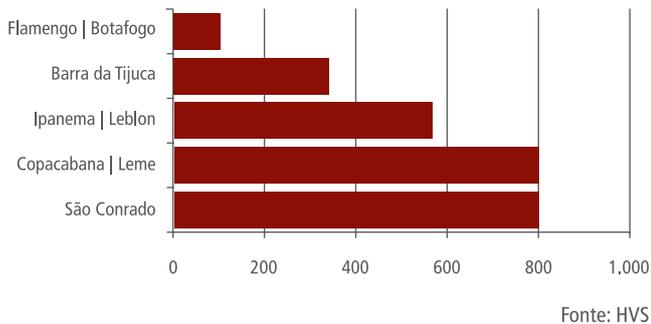
Os Hotéis Upscale do Rio de Janeiro

Os hotéis do segmento UPS atualmente existentes no Rio de Janeiro foram inaugurados, em sua maioria, até o início da década de 80. Muitos foram hotéis do segmento TOP durante algum período de sua existência, mas perderam esse status devido à abertura de novos hotéis mais sofisticados, à não renovação de suas instalações ou à redução da atratividade de suas localizações. Em geral, são administrados por cadeias hoteleiras nacionais e internacionais.

Distribuição Geográfica

Atualmente, o grupo de hotéis da categoria TOP é formado por 13 propriedades, totalizando 2.824 UHs que estão distribuídas da seguinte forma:

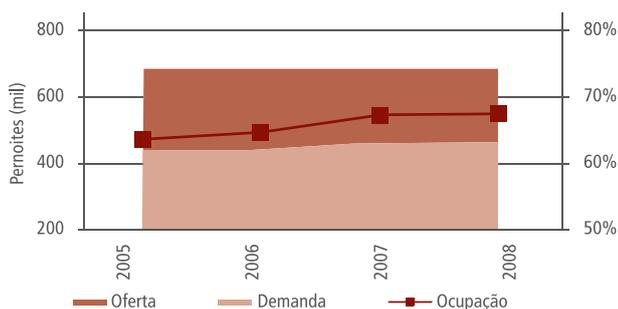
Figura 11 - Distribuição Hotéis Upscale por Região (UHs)



Oferta, Demanda e Ocupação Média³

Ao longo dos últimos quatro anos, a oferta do segmento UPS manteve-se estável. A demanda apresentou crescimento, fazendo a taxa de ocupação se elevar de 64% para 67%.

Figura 12 - Oferta, Demanda e Ocupação do Mercado Upscale



Diária Média e RevPAR

Medida em **dólar** (de dezembro de 2008, atualizada pelo *Consumer Price Index* americano), a diária média dos hotéis UPS apresenta crescimento de 25% no período analisado, quando varia de aproximadamente US\$ 120 a US\$ 150. O RevPAR apresenta movimento semelhante, se elevando de US\$ 79 a US\$ 105, com valorização de 32%.

Medida em **real** (de dezembro de 2008, atualizada pelo IPCA), a diária média apresenta retração de aproximadamente 10% no período estudado, quando passa de R\$ 310 a R\$ 280. O RevPAR (receita por UHs disponíveis) apresenta retração de menor intensidade (-5%) em decorrência do crescimento da ocupação. De modo geral, observa-se um vínculo forte das diárias com a taxa de câmbio. Entretanto, a apreciação do real superou a variação da diária, sugerindo que custos decorrentes da variação cambial foram parcialmente repassados aos preços dos pernoites.

Figura 13 - Desempenho Mercado Upscale – US\$ de 2008

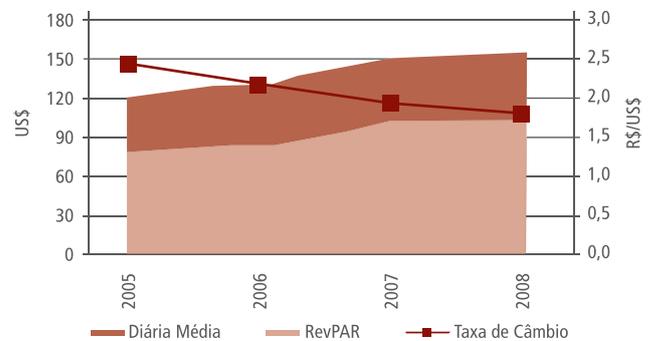
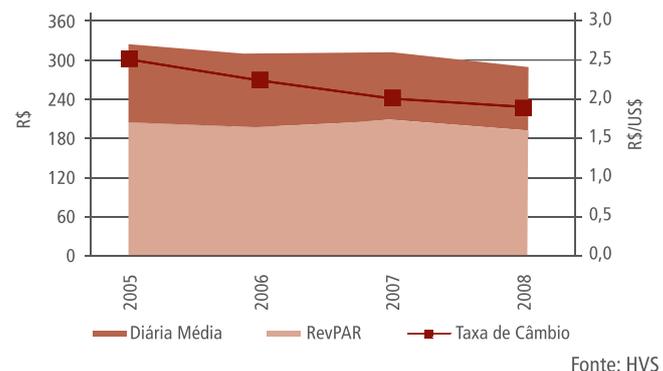


Figura 14 - Desempenho Mercado Upscale - R\$ de 2008



3. As análises de desempenho do mercado incluem oito das treze propriedades pertencentes ao segmento UPS.

Perspectivas e Oportunidades

Há muitas dúvidas e incertezas em relação a 2009. Nesse ano serão sentidos com maior intensidade os efeitos da crise financeira internacional, que se agravou a partir de setembro de 2008 e desencadeou uma forte desaceleração econômica global. As previsões do Boletim Focus (Banco Central do Brasil) do início deste ano apontam para um desempenho econômico nacional muito mais fraco que o dos últimos anos, com crescimento do PIB de 2%. Espera-se ainda que a taxa de câmbio mantenha-se próxima a R\$ 2,30/US\$.

Na prática, a crise repercutirá no mercado hoteleiro do Rio de Janeiro com efeitos contraditórios. A expectativa é que a resultante seja a manutenção ou o aumento do nível de receitas, especialmente para os hotéis de segmentos UPS e TOP, cujas tarifas possuem maior relação com a cotação do dólar. Além de impulsionar a diária média em real, a elevação da taxa de câmbio poderá estimular a migração de hóspedes internacionais do segmento UPS para o TOP e incentivar o crescimento da demanda doméstica, especialmente de lazer. Embora a depreciação do real tenda a estimular a vinda de visitantes internacionais, a recessão econômica global pode superar esse efeito e ocasionar redução de hóspedes estrangeiros. O segmento corporativo nacional também deve sentir o arrefecimento da atividade econômica. Como resultado de todas essas mudanças, o mix de clientes dos hotéis pode sofrer alterações.

A escassez de crédito tende a provocar adiamento de novos projetos e reformas. Não há previsão de grande expansão da oferta e isso deve beneficiar os empreendimentos existentes. Em 2009, há apenas uma abertura prevista (hotel MID próximo ao Aeroporto Santos Dumont). Entre outros projetos de que se tem notícia estão: três hotéis MID na zona sul e na região central, e dois hotéis UPS na Barra da Tijuca. Contudo, não há confirmação da implantação destes empreendimentos, nem data prevista para início das obras. As reformas no Hotel Glória devem implicar uma redução da oferta, uma vez que este ficará fechado durante alguns meses e que alguns de seus apartamentos serão convertidos em escritórios.

Um futuro semelhante pode aguardar o Iberostar. Existem grandes chances de este permanecer fechado por muitos meses, tendo em vista que foi colocado à venda pela Previ. O hotel representa uma ótima oportunidade para investidores ou cadeias hoteleiras com interesse estratégico no Rio de Janeiro. Entretanto, devido à sua excelente localização, devem surgir interessados em adquirir a propriedade para outros fins comerciais.

Nos próximos anos, permanecem as tradicionais dificuldades de desenvolvimento no Rio, como: ausência de áreas nas regiões mais atrativas, preços de terreno elevados para o padrão da hotelaria e restrições legais ao desenvolvimento de condomínios-hotéis. A região com maior disponibilidade de áreas continua sendo a Barra da Tijuca, mas os preços de terreno podem inviabilizar a implantação de novos hotéis. Nesse caso, uma abordagem apropriada é a implantação de empreendimentos de uso misto (residencial, comercial e hoteleiro), que são adequados ao contexto urbano em questão.

Dadas as dificuldades de implantação de novos hotéis, as principais oportunidades de expansão e investimento parecem ser a aquisição de propriedades e a obtenção de contratos de operação junto aos numerosos estabelecimentos independentes (especialmente nos segmentos MID, ECO e BUD). Nesse sentido, a região central da cidade pode apresentar boas oportunidades, uma vez que se tornou mais atrativa após a construção do centro de convenções Rio Cidade Nova. Para investidores de longo prazo e capitalizados, a desaceleração econômica esperada para os próximos meses pode se apresentar como um bom momento para compra.

Em uma perspectiva mais longa, a Copa do Mundo de 2014, da qual o Brasil será sede, deverá gerar investimentos em infra-estrutura e publicidade no Rio de Janeiro, estimulando a atividade econômica e a demanda hoteleira da cidade antes, durante e após a realização do evento. Apesar disso, ainda não são claras as perspectivas de crescimento da oferta hoteleira, pois o impacto direto do evento sobre o setor de hospedagem se prolonga, na melhor das hipóteses, por alguns meses, enquanto a viabilidade de um hotel depende de fluxos de caixa de vários anos. Por outro lado, é possível que haja incentivos financeiros e tributários que justifiquem a implantação de novos empreendimentos e a renovação dos existentes.



São Paulo

Panorama de Mercado

São Paulo

A cidade de São Paulo é a maior economia do país, representando cerca de 15% do PIB nacional. Também é a mais populosa do Brasil, com cerca de 11 milhões de habitantes. Os dois aeroportos da cidade – Guarulhos e Congonhas – são, respectivamente, o 1º e o 2º mais movimentados em território nacional, e juntos registram um movimento de aproximadamente 34 milhões de passageiros por ano.

Devido a sua importância econômica no cenário nacional e internacional, cerca de 90% dos turistas que viajam e se hospedam nos hotéis de São Paulo são exclusivamente voltados a negócios e eventos, e permanecem na cidade em média uma a duas noites.

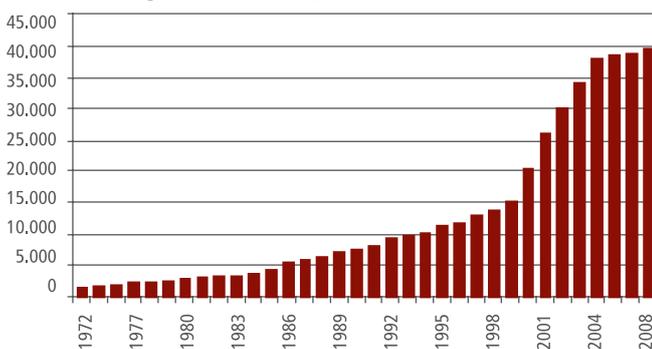
Para atender a essa demanda, São Paulo possui o maior parque hoteleiro do país, apresentando uma grande variedade de produtos, desde hotéis econômicos de serviços limitados, passando pelos grandes empreendimentos 5 estrelas, até pequenos hotéis de luxo.

Este mercado atraiu a atenção das grandes empresas administradoras de hotéis, nacionais e internacionais, como Accor, Sol Meliá, Hyatt, Hilton, Inter Continental, Marriott, Blue Tree, Transamérica, Atlântica, entre outras.

Histórico da Oferta Hoteleira

Em 2008, foi identificada uma oferta hoteleira total de cerca de 39.000 unidades habitacionais (UHs), em aproximadamente 223 hotéis qualificados⁴ de São Paulo.

Figura 1 - Evolução da Oferta (UHs)



Fonte: HVS e Guia 4 Rodas

A oferta hoteleira atualmente instalada se desenvolveu ao longo dos últimos 80 anos. Os primeiros hotéis surgiram no centro da

cidade e depois se expandiram em direção às regiões oeste e sul da cidade. Chegaram primeiramente à Avenida Paulista e ao bairro dos Jardins, se espalhando mais tardiamente para outras regiões como Itaim e Vila Olímpia, Moema e Avenida Ibirapuera, Avenida Berrini e Chácara Santo Antonio.

A primeira grande expansão da oferta hoteleira em São Paulo aconteceu entre as décadas de 70 e 80. A partir da segunda metade da década de 90 e até a primeira metade dos anos 2000, grandes hotéis 5 estrelas foram inaugurados e se intensificou de maneira desmedida o processo de lançamento de novos condo-hotéis (empreendimento imobiliário, de propriedade pulverizada e uso misto, como hotel e residencial com serviços). Entre 2000 e 2005, entraram mais de 20.000 novas UHs na cidade de São Paulo, ou seja, mais da metade da oferta atual.

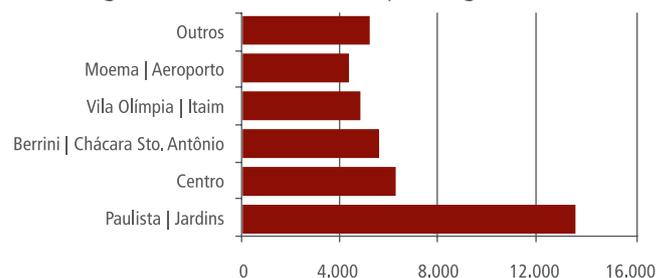
Com uma oferta global mais do que duplicada em apenas cinco anos, a ocupação dos hotéis caiu quase que pela metade, provocando uma intensa guerra de tarifas entre os concorrentes, o que resultou na queda expressiva das receitas, da renda dos proprietários e também dos valores dos imóveis.

Como consequência da baixa rentabilidade, novos hotéis pararam de ser inaugurados. Em 2005, já praticamente não havia mais empreendimentos em desenvolvimento e a oferta, então, se estabilizou.

Distribuição Geográfica

Atualmente, 34% da oferta hoteleira de São Paulo está localizada na região da Paulista/Jardins. O centro concentra 16%, seguida da Berrini/Chácara Santo Antônio com 14%, Vila Olímpia/Itaim e Moema/Aeroporto com 12% e 11% respectivamente. Os outros 13% ficam espalhados nas demais regiões da cidade.

Figura 2 - Distr. da Oferta por Região (UHs)



Fonte: HVS

4. Desta oferta são excluídos motéis, albergues, pensões e residenciais com serviços em que predominam contratos mensais.

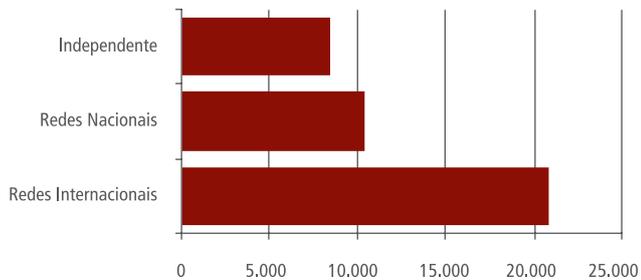
A região da Paulista/Jardins assumiu o primeiro posto, antes pertencente ao centro, no início da década de 90. Muitos novos hotéis foram inaugurados nessa região aumentando a concorrência e forçando os antigos empreendimentos do centro, pouco competitivos, a fecharem suas portas.

Após isso, devido à falta de terrenos disponíveis e seguindo o deslocamento dos escritórios comerciais, a expansão hoteleira de São Paulo se dirigiu para as outras regiões como Itaim, Berrini, Moema e Chácara Santo Antônio, acompanhando o desenvolvimento da cidade.

Afiliação

Cerca de 53% das UHs são pertencentes a hotéis de redes internacionais, 26% estão associadas a redes nacionais e 21% são independentes. Este cenário era completamente o inverso antes de 1990, quando os hotéis independentes representavam mais de 50% da oferta da cidade. A partir da década de 90, a oferta de UHs afiliadas a redes internacionais aumentou de cerca de 1.000 apartamentos, para quase 17.000.

Figura 3 - Distr. Oferta Segundo Afiliação (UHs)



Fonte: HVS

Durante a expansão da oferta hoteleira de São Paulo na década de 90, as redes hoteleiras nacionais e internacionais aproveitaram para se firmar no mercado paulistano.

Segmentação

Cerca de 90% da demanda hoteleira de São Paulo pertence aos segmentos de negócios e eventos, atraídos pela forte economia da cidade e pelo calendário de eventos que conta com grandes atrativos como a Fórmula 1, o Salão do Automóvel, a *Fashion Week*, além de outros grandes acontecimentos de diversos setores como têxtil, saúde, construção civil, entre outros.

Apesar de São Paulo apresentar potencial para captar o turismo de lazer, com construções históricas, museus, casas de shows

e restaurantes, esse segmento ainda é pouco representativo para a hotelaria da cidade, gerando somente cerca de 10% da demanda por hospedagem. Muitas pessoas que viajam com esse propósito ainda se hospedam em casas de parentes e amigos.

Entretanto, devido à força do segmento de negócios e eventos na cidade, a oferta hoteleira de São Paulo é bastante diversificada em termos de padrão de qualidade e sofisticação. Para entender como a oferta se distribui entre as diversas categorias, os hotéis foram classificados de acordo com suas estruturas físicas, serviços oferecidos e a diária média anual estimada, nas seguintes categorias:

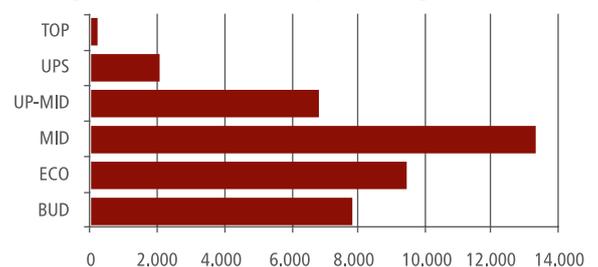
- BUD (*budget*): diárias até R\$ 95;
- ECO (econômico): diárias entre R\$ 95 e R\$ 155;
- MID (*midscale*): diárias entre R\$ 130 e R\$ 180;
- UP-MID (upper-midscale): diárias entre R\$ 170 a R\$ 300;
- UP (*upscale*): diárias entre R\$ 300 e R\$ 600;
- TOP: diárias acima de R\$ 600;

Uma particularidade do mercado de São Paulo é a existência do segmento UP-MID. Por ser o maior e mais competitivo mercado hoteleiro do Brasil, e altamente profissionalizado (com grande presença de redes hoteleiras), este segmento surgiu naturalmente como posicionamento intermediário entre os hotéis MID e UPS.

Devido à grande concorrência dentro dos segmentos intermediários da hotelaria da cidade, existem intersecções de diárias entre as categorias ECO, MID e UP-MID.

Isso acontece, pois desde que ocorreu a super oferta de UHs em São Paulo, houve uma guerra de preços entre os hotéis dessas categorias, e alguns empreendimentos por motivos estratégicos ou por questões de localização, aumentaram ou diminuíram suas diárias com relação aos padrões médios de cada faixa de mercado.

Figura 4 - Distr. Oferta por Categoria (UHs)



Fonte: HVS

Os hotéis TOP representam somente 1% da oferta total do mercado de São Paulo, com três hotéis de pequeno e médio porte, Fasano, Emiliano e Unique, totalizando 212 UHs. São empreendimentos que oferecem serviços mais personalizados, e instalações e equipamentos mais sofisticados do que os UPS, e por isso atingem diárias médias significativamente superiores.

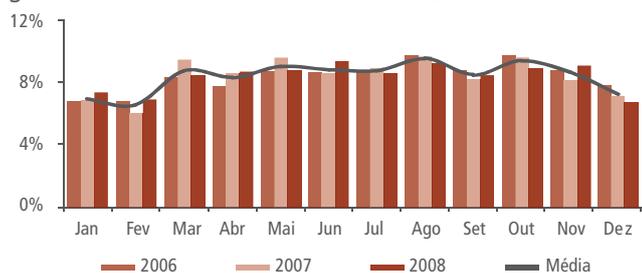
A oferta na faixa UPS representa 5% do total de UHs da cidade, com seis hotéis administrados por grandes redes internacionais. As faixas UP-MID e MID detêm, juntas, 51% do mercado paulistano. Ambas as categorias são formadas principalmente por hotéis de rede, tanto nacionais quanto internacionais.

As faixas ECO e BUD representam 24% e 20%, respectivamente. São formadas por algumas marcas de hotéis de redes, e diversos empreendimentos independentes que não acompanharam a evolução das estruturas físicas e do padrão de serviços dos novos hotéis.

Sazonalidade

Por ser um mercado bastante dependente dos negócios que movimentam a economia da cidade, a hotelaria paulistana sofre muito com a sazonalidade.

Figura 5 - Sazonalidade da Demanda (% demanda anual)



Fonte: HVS

Como as empresas concentram suas viagens e eventos principalmente durante a semana, e São Paulo ainda não obteve sucesso em atrair quantidade expressiva de turistas de lazer aos finais de semana, os hotéis sempre alcançam um alto patamar de ocupação entre segunda-feira e quinta-feira, atendo-se à sazonalidade semanal.

O mesmo acontece nos meses de janeiro, fevereiro e dezembro, quando o movimento das empresas é baixo e conseqüentemente o movimento nos hotéis é reduzido.

Os Hotéis UPS de São Paulo

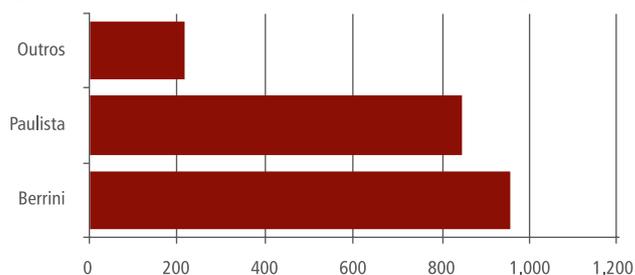
Os seis hotéis que se enquadram dentro da categoria UPS em São Paulo atualmente possuem bandeiras de grandes administradoras internacionais, que têm interesse em fixar suas melhores marcas dentro de um mercado importante como o da capital paulista. Inclusive três desses hotéis são de propriedade das próprias administradoras: Hilton, Hyatt e Inter Continental.

Entre os hotéis com contrato de administração ou arrendamento, estão o Sofitel, o Renaissance e o antigo Gran Meliá Mofarrej, que esteve fechado para reformas durante parte do ano de 2008 e reabrirá em 2009, administrado pela Tivoli, operadora hoteleira portuguesa.

Distribuição Geográfica

Atualmente, o grupo de hotéis da categoria UPS é formado por seis propriedades que totalizam 2.036 UHs distribuídos principalmente entre as regiões da Berrini (47%) e da Paulista (42%).

Figura 6 - Distribuição dos Hotéis UPS por Região (UHs)



Fonte: HVS

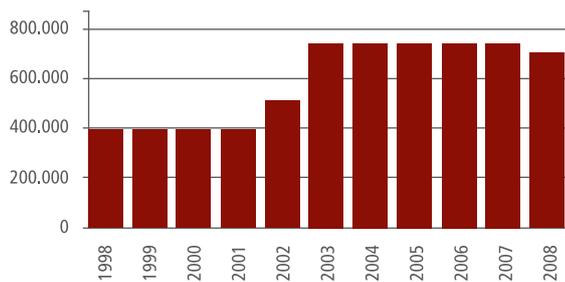
Oferta

Dos atuais hotéis UPS, o primeiro a ser inaugurado foi o antigo Gran Meliá Mofarrej, na Avenida Paulista, em meados da década de 80.

A cidade teve a sua oferta ampliada somente na segunda metade da década de 90, com a inauguração de mais três empreendimentos, dois deles na região da Paulista, o Intercontinental e Renaissance, e um Sofitel no bairro do Ibirapuera. Até o ano de 1997, quase todos os hotéis UPS da cidade concentravam-se ao lado da Avenida Paulista e, somente em 2002, foram inaugurados na Berrini mais dois sofisticados empreendimentos, Hilton Morumbi e o Gran Hyatt, ampliando em mais de 50% a oferta de quartos da categoria UPS.

Em 2008, o antigo Gran Meliá Mofarrej foi fechado durante alguns meses para reforma, reduzindo sensivelmente a oferta nesse ano.

Figura 7 - Oferta de Hotéis UPS (pernoites)



Fonte: HVS

Demanda

A demanda atendida pelos hotéis UPS caiu significativamente entre 1998 e 2000 devido ao impacto da inauguração de diversos empreendimentos pertencentes ao segmento UP-MID, justamente no momento em que os hotéis UPS aumentaram suas diárias em real, em consequência à valorização do dólar. Isso desencadeou a migração de parte da demanda para a nova oferta hoteleira, mesmo estes sendo de uma categoria abaixo.

A partir de 2001, os hotéis UPS reduziram suas diárias e a demanda começou a reagir, recuperando os clientes que haviam migrado para o segmento UP-MID. Entre 2003 e 2006, a demanda se recuperou fortemente, influenciada por um bom momento da economia mundial e pela recuperação do mercado hoteleiro de São Paulo como um todo. A demanda induzida pela inauguração dos hotéis Hilton Morumbi e Gran Hyatt também foram responsáveis pela intensidade do crescimento da demanda.

Nos anos de 2007 e 2008, a demanda atendida cresceu de forma mais comedida, limitada pelas restrições da sazonalidade do mercado. De modo geral, quando a ocupação média anual da cidade alcança o patamar acima de 65%, significa que durante os dias de semana a ocupação chega próxima a 100%, resultando na geração de demanda não atendida.

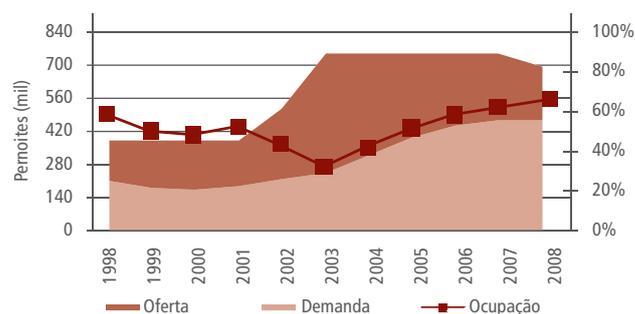
Ocupação Média⁵

Em consequência às mudanças da oferta e da demanda do mercado UPS de São Paulo, a ocupação média desses hotéis também variou no período analisado. Entre 1998 e 2000, a ocupação seguiu uma tendência de queda, passando de 60%

para quase 50%. Em 2002, este índice começou a apresentar sinais de melhora influenciada pela recuperação da demanda.

Mas, com a abertura dos hotéis da Berrini, ele sofreu uma drástica diminuição nos dois anos seguintes, e chegou a marcar 37% de ocupação em 2003.

Figura 8 - Oferta, Demanda e Ocupação do Mercado UPS



Fonte: HVS

Com a estabilização da oferta e contínuo aumento da demanda nos anos seguintes, a taxa de ocupação média dos hotéis UPS de São Paulo passou de 37% em 2003, para 66% em 2008.

Diária Média

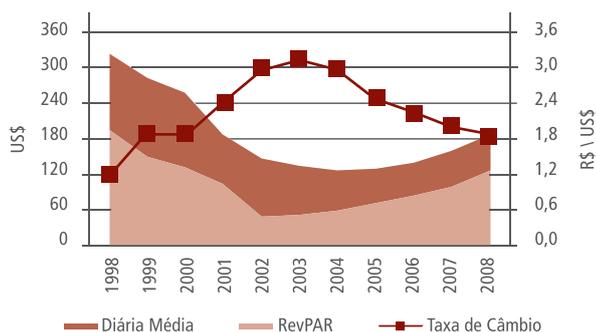
A diária média dos hotéis UPS de São Paulo medida em **dólar** (de dezembro de 2008, atualizado pelo *Consumer Price Index* americano) apresenta uma queda acentuada entre 1998 e 2001, quando passa de US\$ 320 para menos de US\$ 200, devido à retração da demanda e também à valorização do dólar perante o real. Em 2002, há uma nova grande diminuição de diária média justificada pela queda na ocupação dos hotéis devido ao aumento de 50% da oferta. Esse declínio nas diárias em dólar vai até 2004, quando ela atinge o patamar de US\$ 122 totalizando uma perda real de 62% desde 1998. Depois disso, graças à recuperação da taxa de ocupação ajudada pela desvalorização do dólar, a diária média passou a se recuperar e alcançou o valor de US\$ 184 em 2008.

Medida em **real** (de dezembro de 2008, atualizado pelo IPCA), a diária média dos hotéis UPS de São Paulo tem um aumento de 28% entre os anos de 1998 e 1999, justificado exclusivamente pela valorização do dólar perante o real. A partir do ano 2000, a diária média começou a despencar, primeiramente devido à queda na ocupação, e quando esta começou a se recuperar, foi a desvalorização do dólar a responsável pela continuidade na diminuição da diária, que caiu de quase R\$ 700 em 1999 para

5. As análises de desempenho do mercado incluem as 6 propriedades desta categoria.

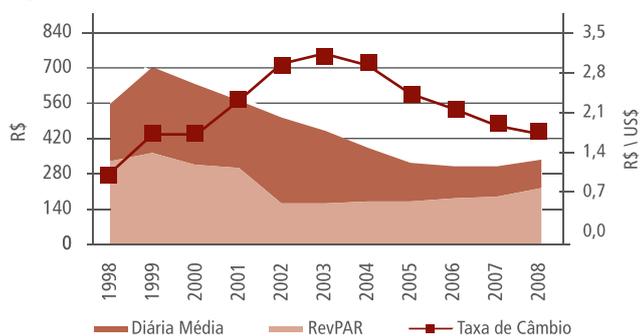
R\$ 307 em 2006, retração real de 56%. Em 2007, os efeitos da recuperação do mercado começam a surtir efeito na diária média que aumentou nos dois últimos anos, e chegou a R\$ 330, valor ainda muito longe do ponto alcançado em 1999.

Figura 9 - Desempenho do Mercado UPS – US\$ de 2008



Fonte: HVS

Figura 10 - Desempenho do Mercado UPS – R\$ de 2008



Fonte: HVS

RevPAR

Representando a inter-relação das taxas de ocupação com as diárias médias, o RevPAR (Receita por UHs Disponíveis) em dólar demonstrou queda de 47% entre 1998 e 2000. Após estabilização em 2001, houve uma nova diminuição expressiva em 2002, 54%. A partir desse momento, o RevPAR passou a se recuperar, em uma média de 17% ao ano até 2008. Em dólar, o RevPAR variou de US\$190 em 1998, chegou a US\$46 em 2002, e se recuperou até o patamar de US\$120 em 2008.

O índice em real partiu de R\$ 325 em 1998 e subiu para R\$ 364 em 1999. Nos três anos seguintes, o RevPAR demonstrou quedas consecutivas, sendo que a mais expressiva foi a de 47% em 2002, quando o índice chegou a R\$ 159. Entre 2002 e 2005, o RevPAR em real oscilou pouco, se mantendo praticamente no mesmo nível. Em 2006, começou uma recuperação que se intensificou em 2008 (15%), fechando este ano com um RevPAR de R\$ 221, ainda muito abaixo do ponto mais alto, que foi alcançado em 1999.

Os Hotéis MID e UP-MID de São Paulo

As categorias MID e UP-MID são formadas por hotéis com diárias entre R\$ 130-180 e R\$ 170-300, respectivamente. São empreendimentos destinados aos executivos de médias e altas chefias e oferecem serviços completos. A maioria absoluta desses hotéis é administrada por redes nacionais e internacionais, sob bandeiras como Blue Tree Towers, Transamérica Flats, Quality Suites e Mercure.

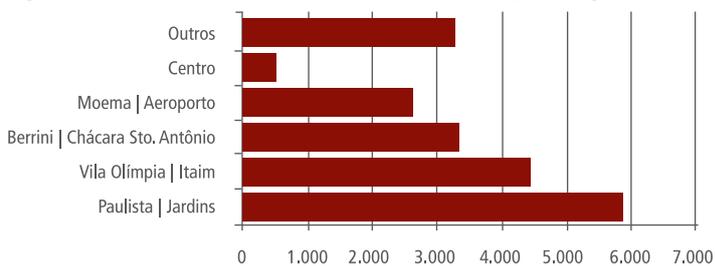
A maior parte (66%) da super oferta, que ocorreu no mercado de São Paulo no final da década de 90 e no início desta década, foi gerada devido à inauguração de hotéis pertencentes à categoria MID. Com isso, este segmento foi praticamente todo reestruturado.

Devido à alta competitividade existente dentro desse segmento, e também às conseqüências sentidas pelos hotéis UPS, naturalmente surgiu uma subdivisão entre eles, categorizada como UP-MID.

Distribuição Geográfica

Atualmente, o grupo de hotéis das categorias MID e UP-MID é formado por 91 propriedades, totalizando 16.797 UHs que estão distribuídas da seguinte forma:

Figura 11 - Distr. dos Hotéis MID e UP-MID por Região (UHs)



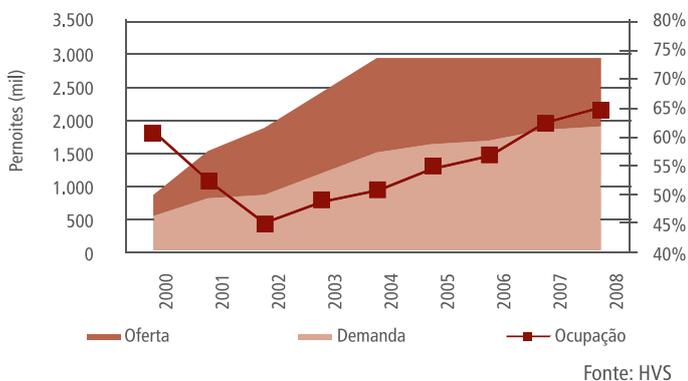
Fonte: HVS

Esses segmentos representam 42% da oferta total de UHs de São Paulo, sendo que 87% dos apartamentos foram inaugurados nos últimos 10 anos. O centro acomoda menos de 3% da oferta total nesta categoria, e regiões de desenvolvimento mais recente como Vila Olímpia/Itaim e Berrini/Chácara Santo Antônio representam 22% e 17%, respectivamente.

Oferta, Demanda e Ocupação Média⁶

Após o período de grande desenvolvimento de novos hotéis entre 1998 e 2004, a oferta de UHs dentro das categorias MID e UP-MID praticamente se estabilizou em um patamar três vezes maior do que o de quatro anos atrás.

Figura 12 - Oferta, Demanda e Ocupação dos Mercados MID e UP-MID



A demanda apresentou crescimentos contínuos durante todo o período analisado. Entre 2000 e 2002, este crescimento não foi suficiente para ocupar toda a oferta que surgira no mercado. Entretanto, a partir de 2003 o crescimento da demanda embalou no bom momento da economia mundial e superou o crescimento da oferta, fazendo com que a ocupação se recuperasse dos 45% em 2002, para 65% em 2008.

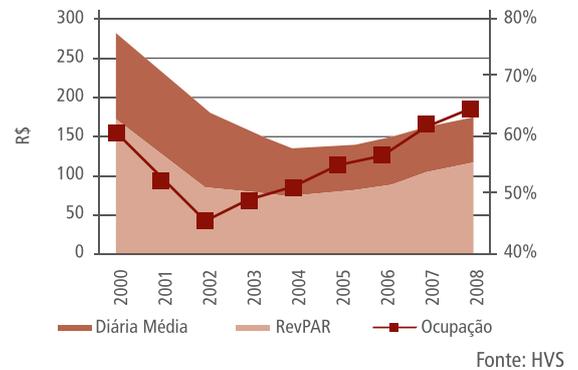
Quando a ocupação média anual chega a esse nível, o seu crescimento passa a ser mais comedido devido às características sazonais do mercado de São Paulo, que gera uma demanda latente nos períodos de pico da ocupação.

Diária Média e RevPAR

Medida em real (de dezembro de 2008, atualizada pelo IPCA), a diária média sofre um longo período de queda dentro dos anos analisados, de 2000 até 2004, e sai de R\$ 277 para R\$ 137, uma queda de mais de 50%. Nesse ano, com a estabilização da oferta e com a taxa de ocupação crescente, a diária média também começa a se recuperar e em 2008 alcança o valor de R\$ 172, ainda muito abaixo do que era em 2000.

O RevPAR se comporta de maneira muito parecida, caindo de R\$ 168 em 2000 para R\$ 69 em 2004, queda de 59%. Entretanto este indicador mostra sinais de reação mais fortes graças à recuperação da ocupação, alcançando o patamar de R\$ 111.

Figura 13- Desempenho Mercados MID e UP-MID



Perspectivas e Oportunidades

Atualmente, a grande oportunidade de investimento no mercado hoteleiro de São Paulo está na aquisição de hotéis em operação.

Ainda hoje, de maneira geral, os hotéis apresentam um valor econômico inferior ao custo de reposição – havendo pouquíssimas exceções em determinadas categorias e/ou regiões da cidade. O que significa dizer que aquele que tiver interesse em investir em hotéis, em São Paulo, deve estar mais atento às oportunidades de aquisição do que, propriamente, nas oportunidades de desenvolvimento.

O mercado hoteleiro de São Paulo está em recuperação. Com a oferta estável e a demanda crescente, as ocupações estão subindo e, conseqüentemente, as diárias. Essa tendência deve permanecer pelos próximos quatro anos, pelo menos, até que seja iniciado um novo ciclo de desenvolvimento de hotéis.

O investidor que adquirir um hotel hoje vai comprar o imóvel por um preço relativamente baixo e se beneficiará da recuperação das rendas durante os próximos anos. Em um determinado momento, esse valor econômico ultrapassará o custo de reposição e, então chegará o momento de se implantar novos empreendimentos.

Dentre as alternativas de aquisição, as melhores tendem a ser as propriedades de categoria MID e UP-MID. São essas as categorias que mais sofreram com o último ciclo de desenvolvimento. Nesses segmentos é que houve o maior aumento de oferta e, conseqüentemente, as quedas de ocupação e rentabilidade foram mais intensas. Também por

6. As análises de desempenho do mercado incluem propriedades que representam 48% da oferta total de UHs destas categorias na cidade de São Paulo.

esse mesmo motivo são os segmentos que mostram maior potencial de recuperação.

Os hotéis BUD e ECO tendem a se tornar economicamente viáveis mais rapidamente do que os segmentos superiores, pois a competitividade nessas categorias é muito menor. Esses são, atualmente, os hotéis mais rentáveis da cidade de São Paulo. Hotéis ECO, por exemplo, apresentam renda semelhante ao de hotéis MID, apesar de demandarem um nível de investimento 30% a 50% menor.

Em 2008, a ocupação média anual da cidade, em todas as categorias de hotéis, alcançou um patamar já elevado para um mercado com as características sazonais de São Paulo. Portanto, até este ano, grande parte da recuperação da ocupação já havia ocorrido.

A partir de 2009, a recuperação da rentabilidade dos hotéis será guiada, em grande parte, pelo aumento das diárias que ainda estão distantes dos níveis registrados no final da década de 90.

A respeito da atual crise econômica, esta não deverá afetar o mercado hoteleiro de São Paulo com uma intensidade suficiente para interromper o movimento de recuperação em curso. O nível de ocupação média anual de 65% em 2008 já indica que, durante vários dias da semana, nos meses de alta temporada, os hotéis de São Paulo ficam praticamente lotados. Esse é um forte sinal de que já existe uma quantidade significativa de demanda não atendida. Esse excedente de demanda, durante a alta temporada, deverá ser suficientemente grande para impedir que haja queda da ocupação média anual.

A queda de ocupação só deverá ser sentida nos meses de baixa, como ocorreu em dezembro de 2008, quando se viu uma diminuição de três pontos percentuais em relação a dezembro de 2007. Apesar da queda na ocupação, a renda dos proprietários aumentou em função do crescimento das diárias.

A expectativa é que, na média do ano, a ocupação de 2009 seja, em geral, semelhante à ocupação de 2008. Essa estabilidade é suficiente para que os hotéis mantenham suas estratégias de aumento das diárias e da rentabilidade dos hotéis.

Passado o momento mais agudo da crise econômico-financeira e, com a retomada do crescimento econômico no Brasil e no mundo, a demanda por hospedagem voltará a crescer, exercendo ainda mais forte pressão sobre os preços.

Essa perspectiva de recuperação fica ainda mais garantida no médio prazo por causa da Copa do Mundo de 2014 que será sediada pelo Brasil, tendo a cidade de São Paulo como um dos principais palcos do evento. Como resultado das ações promocionais do destino Brasil e dos investimentos em infraestrutura, a economia da cidade será ainda mais estimulada, impulsionando também o fluxo de turistas.



Salvador

Panorama de Mercado

Salvador

A Bahia é a economia mais forte do Nordeste, responsável por mais de 30% do PIB da região. Desde 1996, o Estado tem apresentado constante crescimento econômico, em níveis iguais ou mesmo superiores ao do Brasil. Isso vem ocorrendo, principalmente, devido à diversificação da economia, através de novos investimentos no setor industrial, com destaque ao Pólo Petroquímico de Camaçari, a 30 quilômetros de Salvador, e às mais de 60 indústrias de diversos ramos, do químico e automotivo aos setores têxtil e alimentício.

A cidade de Salvador é a capital da Bahia e a segunda economia mais importante do Estado, representando cerca de 24% do PIB baiano. Sua população é de aproximadamente 2,9 milhões de habitantes, enquanto a Grande Salvador possui quase 3,7 milhões.

Salvador é uma das cidades mais visitadas do país, tanto por brasileiros quanto por estrangeiros. Além de ser destino de negócios e eventos, a cidade é rica em atrativos histórico-culturais e naturais. Salvador é também passagem obrigatória dos turistas que viajam para outros reconhecidos destinos de lazer localizados em seu arredor, entre os quais estão Praia do Forte, Ilha de Itaparica, Morro de São Paulo, Ilha de Boipeba, Costa do Sauípe e Chapada Diamantina.

Em termos turísticos, sua localização é bastante privilegiada – a cerca de 1.000 km das principais capitais do centro-oeste e sudeste (São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Brasília), consideradas os mais representativos geradores de fluxo turístico nacional. O tempo de vôo desses mercados para o Aeroporto Internacional de Salvador é conveniente, em geral não superior a duas horas.

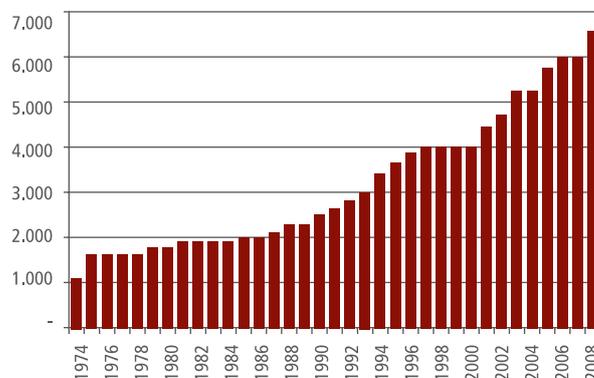
O Aeroporto Internacional de Salvador representa mais de 30% da movimentação aérea de passageiros do Nordeste. Com quase 6 milhões de passageiros transportados em 2008, o aeroporto se destaca entre os cinco mais movimentados do país, atrás apenas dos aeroportos de Guarulhos, São Paulo, Brasília e Rio de Janeiro (Galeão).

Histórico da Oferta Hoteleira

Em dezembro de 2008, Salvador contava com uma oferta hoteleira qualificada de pouco mais de 6,5 mil unidades habitacionais (UHs), em 65 hotéis⁷.

A oferta atualmente instalada se desenvolveu ao longo dos últimos 34 anos.

Figura 1 - Evolução da Oferta (UHs)



Fonte: Guia 4 Rodas

Entre 1974 e 2008, o número de UHs em Salvador cresceu 5% ao ano, em média. Essa evolução foi relativamente constante, com alguns saltos de expansão em períodos pontuais. Principalmente por falta de crédito e ausência de um mercado bem estruturado, o desenvolvimento da oferta hoteleira até o final da década de 80 foi lento e gradual. A partir de 1989, com o surgimento do conceito de condo-hotel, o desenvolvimento de novos hotéis em Salvador foi intensificado; cenário que perdurou até 1997, ano em que a oferta se estabiliza, voltando a crescer apenas em 2001.

De 2001 a 2003, a oferta hoteleira adicional foi de 1.240 UHs, algumas viabilizadas por novos condo-hotéis, outras por meio de investimentos convencionais, nos quais não há venda pulverizada dos apartamentos construídos.

Entre 2004 e 2007, são inaugurados mais 15 hotéis, a maioria de pequeno porte, resultando em um crescimento de 761 UHs na oferta. Os principais hotéis inaugurados nesse período foram o Iguatemi Business e o Web Hotel, de operadoras independentes, e o Holiday Inn Salvador e o Convento do Carmo, administrados pelas operadoras internacionais InterContinental e Pestana, respectivamente.

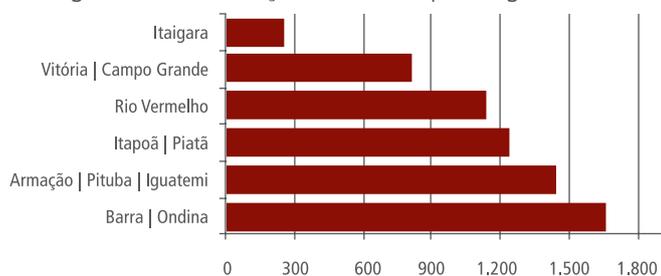
Em 2008, mais dois hotéis foram abertos, o Catussaba Business e o Gran Hotel Stella Maris, adicionando 468 UHs ao mercado hoteleiro de Salvador.

Distribuição Geográfica

Salvador possui oferta hoteleira bem distribuída por toda a cidade. Os hotéis se localizam principalmente no litoral, mas também no centro histórico e na região de Iguatemi.

7. Desta oferta, estão excluídos motéis, albergues, pensões e residenciais com serviço em que predominam contratos mensais.

Figura 2 - Distribuição da Oferta por Região (UHs)



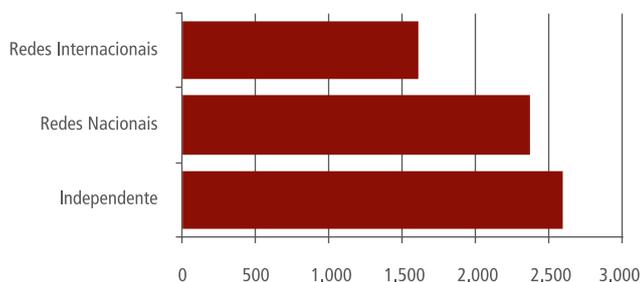
Fonte: Guia 4 Rodas

Nas regiões de Barra/Ondina (25%) e Rio Vermelho (17%) há concentração de hotéis com modernas estruturas para eventos de médio e grande porte. Já na região de Armação/Pituba/Iguatemi (22%), novo pólo de concentração empresarial de Salvador, o segmento com maior potencial de desenvolvimento é o de negócios. Por fim, nos hotéis localizados ao norte da cidade, como em Itapoã/Piatã (19%), prevalece a demanda de lazer, indutora da oferta ali implantada.

Afiliação

As redes internacionais (Accor, Pestana, Vila Galé, InterContinental e Best Western) e nacionais (Othon, Tropical e BlueTree) presentes em Salvador representam, respectivamente, 25% e 36% da oferta hoteleira (em número de UHs). Parte dos hotéis operados é de propriedade das redes, outra é gerenciada por contratos de administração ou de franquia.

Figura 3 - Distr. Oferta Segundo Afiliação (UHs)



Fonte: HVS

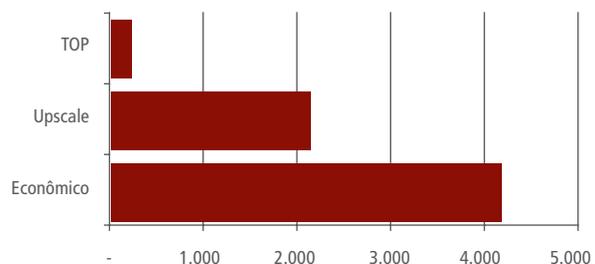
Mesmo com menor quantidade total de UHs, as operadoras independentes representam 39% da oferta qualificada. Esse é um claro indício do potencial de crescimento da participação de operadoras hoteleiras nacionais e estrangeiras no mercado local nos próximos anos, a depender da continuidade da ampliação da demanda doméstica e da retomada do fluxo internacional.

Segmentação

Em termos de segmentação hoteleira, Salvador ainda está em um estágio de desenvolvimento pouco avançado. Por esse motivo, grande parte dos hotéis pode ser classificada em apenas três categorias, definidas de acordo com sua diária média estimada:

- TOP (hotéis de charme) – acima de R\$ 300;
- UPS (upscale) – de R\$ 150 a R\$ 299;
- ECO (econômico) – abaixo de R\$ 150.

Figura 4 - Distr. Oferta por Segmento (UHs)



Fonte: HVS

No mercado hoteleiro de Salvador, predominam os hotéis econômicos. Enquanto há uma oferta de cerca de 2.170 UHs da categoria upscale, a hotelaria econômica supera 4.220 apartamentos (aproximadamente 65% do total disponível).

Quanto ao segmento TOP (2% da oferta local), ele é composto por hotéis de charme – empreendimentos requintados, com serviços exclusivos, porém não necessariamente luxuosos –, mencionados neste estudo por competirem marginalmente com o mercado upscale.

Além das categorias apontadas, faz-se necessário fazer breve alusão aos resorts, que mesmo não estando localizados na capital baiana atraem grande quantidade de turistas e, conseqüentemente, influenciam o mercado local de lazer e eventos.

Em relação aos segmentos da demanda de Salvador quanto à motivação da viagem, três grupos principais são identificados: lazer, negócios e eventos.

O segmento de lazer é formado por turistas nacionais e estrangeiros. Salvador é uma das capitais nordestinas de maior destaque no cenário turístico brasileiro. Por essa razão, recebe grande número de turistas com essa motivação, que buscam hospedagem de diversas categorias, desde a econômica, com predominância do público nacional, até a de luxo, para os

turistas de maior poder aquisitivo. Atualmente, esse público tem se dividido entre os hotéis da capital e a crescente oferta de resorts ao norte da cidade. Os períodos de maior demanda de lazer são os meses de férias escolares (dezembro, janeiro e julho) e feriados prolongados.

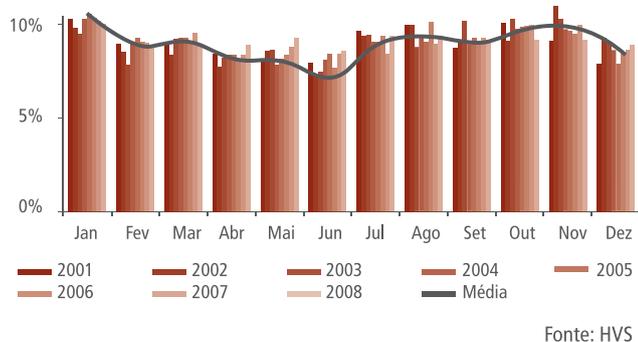
Como principal pólo econômico do Nordeste, Salvador também possui uma forte demanda do público de negócios: empresários, técnicos e outros funcionários de empresas que visitam a cidade. Trata-se de um segmento que se fortaleceu, em paralelo ao desenvolvimento econômico local, e movimenta todo o parque hoteleiro regional. Os períodos de maior demanda de negócios ocorrem de março a junho e de agosto a novembro.

O segmento de eventos também é forte em Salvador. Eventos de pequenas e grandes empresas, como treinamentos, viagens de incentivo e congressos, movimentam os hotéis da cidade. Nos últimos anos, os resorts da Costa dos Coqueiros estão atraindo parte expressiva dessa demanda devido a suas amplas estruturas, equipamentos modernos e alta atratividade turística. A sazonalidade no segmento de eventos é semelhante à de negócios, com maior procura no segundo semestre.

Sazonalidade

Juntos, os três segmentos turísticos de Salvador e a alta atratividade local resultam em uma sazonalidade pouco acentuada da demanda hoteleira, principalmente quando comparada à de outros destinos brasileiros.

Figura 5 - Sazonalidade da Demanda (% da demanda anual)



O pico de demanda ocorre em janeiro, mês de férias escolares e com clima bastante propenso a viagens a lazer. Em meses com temperatura mais amena, maior ocorrência de chuvas e menor realização de negócios, é comum a ocupação dos hotéis baixar sensivelmente, como se registra em junho. A superior concentração de demanda no segundo semestre ocorre devido à maior incidência de eventos na cidade durante esse período.

Os Hotéis Upscale de Salvador

O grupo de hotéis da categoria upscale é formado por nove propriedades (excetuando os empreendimentos de charme), que representam um total de 2169 UHs. Sua distribuição por Salvador dá-se, majoritariamente, entre Rio Vermelho e Ondina (67% dos empreendimentos considerados).

Oferta

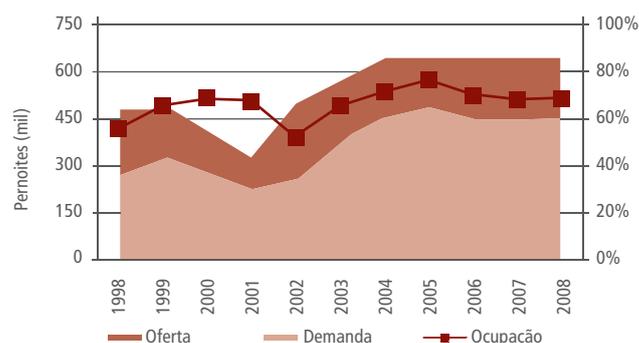
No período analisado, a oferta hoteleira apresentou duas claras oscilações. A primeira, entre 1999 e 2001, marcada pelo fechamento do antigo Le Méridien. Depois de cessar suas operações em 1999, o hotel passou por uma grande reforma e reabriu em 2002, sob a administração do grupo português Pestana. A segunda, entre 2002 e 2004, ocorreu devido à abertura de dois novos empreendimentos na capital baiana, um adicional de aproximadamente 400 UHs à oferta hoteleira local.

Entre 2005 e 2008, a oferta upscale de Salvador ficou praticamente estabilizada (+1% ao ano). Nesse período foi registrada apenas a entrada do Gran Hotel Stella Maris e de alguns empreendimentos de charme que, juntos, adicionaram outras 460 UHs ao mercado hoteleiro da cidade.

Demanda⁸

A evolução da demanda hoteleira upscale de Salvador acompanha, majoritariamente, a oscilação da oferta total desse mercado na cidade. Apenas entre 2006 e 2008 há um descasamento, caracterizado pelo crescimento da oferta e pela relativa estabilização da demanda.

Figura 6 - Oferta, Demanda e Ocupação Mercado Upscale



8. As análises de desempenho do mercado incluem 81% das UHs pertencentes ao segmento UPS, incluindo todos os hotéis de redes nacionais e internacionais.

Entre 1998 e 2000, a demanda manteve-se em torno de 294 mil pernoites ao ano, sendo movimentada, principalmente, pelos processos de privatização de empresas estatais e pelo crescimento da atividade industrial ligada ao setor petroquímico.

Em 2001, há uma forte queda da demanda, de aproximadamente 20%. Entre os motivos, destacam-se a redução dos processos de privatização de empresas estatais, a crise econômica internacional, sobretudo na Argentina, a crise econômica interna, intensificada pela crise de energia elétrica, e os ataques terroristas internacionais, que reduziram drasticamente o fluxo de viagens aéreas em todo o mundo.

A demanda hoteleira voltou a crescer com mais intensidade somente entre 2002 e 2005. Nesse período, o aumento médio de pernoites foi próximo a 23% ao ano, reflexo da retomada do crescimento econômico nacional e dos esforços comerciais induzidos por hotéis recém-inaugurados no mercado upscale de Salvador.

Desde 2006, entretanto, a demanda por hospedagem tem sofrido retrações (-3% ao ano). Os principais motivos são o desenvolvimento e a consolidação do turismo de resorts no litoral ao norte de Salvador e a maior busca da demanda doméstica por destinos internacionais até o terceiro semestre de 2008 devido à valorização do real frente ao dólar nesse período.

O aéreo é o principal modal de acesso à cidade para turistas brasileiros e estrangeiros que pernoitam na oferta qualificada de Salvador. Assim, é de se esperar que haja correlação entre o fluxo de passageiros no aeroporto internacional da cidade e a procura por hospedagem. No entanto, entre 2005 e 2008, essa correlação foi inexistente. Apesar do crescimento médio anual de 10% do movimento aéreo de passageiros (segundo dados da Infraero), a demanda hoteleira diminuiu sensivelmente nesse período. É plausível que o crescimento do fluxo de passageiros tenha sido induzido por hotéis e resorts de outros destinos próximos a Salvador, com poucos benefícios diretos à hotelaria local.

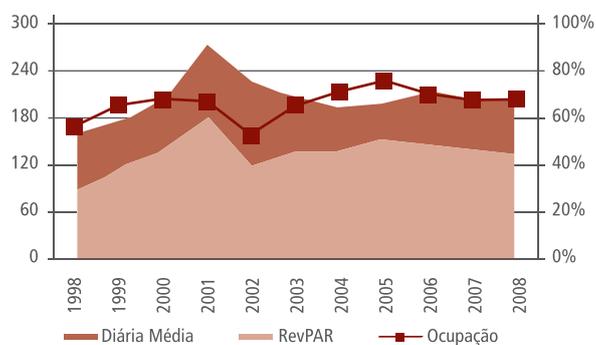
Com o redirecionamento das viagens internacionais de residentes no Brasil para o mercado doméstico nos próximos anos, é de se esperar que a relação entre o fluxo aéreo de passageiros e a demanda por hospedagem em Salvador volte a ser positiva.

Ocupação Média

Ao longo da série histórica analisada, exceto em 1998 e 2002, a ocupação dos hotéis upscale de Salvador manteve-se em patamar superior a 65% ao ano, em média.

Em 2005, a ocupação média do mercado atingiu o pico de 76%. Nos anos seguintes, devido ao aumento da oferta e à pequena redução da demanda, a ocupação média anual caiu para 68%.

Figura 7 - Desempenho do Mercado UPS - R\$ de 2008



Fonte: HVS

Entre os motivos que justificam os altos índices de ocupação do mercado de hospedagem upscale em Salvador, destacam-se: a dependência de três segmentos de mercado, não de um apenas; as barreiras para entrada de novos hotéis competitivos, como a escassez de terrenos baratos e adequados ao desenvolvimento hoteleiro; a proximidade da cidade aos principais pólos emissores de turistas nacionais; e o bom trabalho do poder público na promoção e estruturação da oferta turística regional. Além desses fatores, a estagnação da diária média em valores reais, nos últimos anos, também contribuiu para a manutenção de altas taxas de ocupação nos hotéis upscale de Salvador.

Diária Média

A tendência de aumento da diária média (medida em real de dezembro de 2008, atualizada pelo IPCA) do mercado hoteleiro upscale de Salvador, no fim da década de 90, foi interrompida em 2001, após o atentado de 11 de setembro – e a consequente queda de viagens internacionais mundialmente – e a desaceleração do crescimento das viagens domésticas. Desde então, o baixo consumo turístico interno no país até 2005, o crescimento da oferta hoteleira regional e a valorização

do real perante o dólar até o terceiro trimestre de 2008 foram determinantes para a estabilização da diária média na cidade.

RevPAR

A oscilação do RevPAR (receita por UHs disponíveis) na série histórica analisada acompanhou as variações da diária média. Apenas a partir de 2006 é observado um leve descasamento devido à queda da ocupação média do mercado. Apesar do recente declínio do RevPAR entre 2005 e 2008, a variação média entre 1998 e 2008 é positiva, de 4% ao ano.

Os Hotéis Econômicos de Salvador

A categoria de hotéis econômicos de Salvador teve evolução semelhante à upscale. O grupo de empreendimentos é formado por 51 propriedades, que representam um total de 4.221 UHs (65% da oferta qualificada de Salvador).

A oferta está bem distribuída pelas regiões da cidade, entre Vitória/Campo Grande, Barra/Ondina e Armação/Pituba/Iguatemi. Cada uma concentra cerca de 25% do número total de UHs de Salvador. Os demais hotéis estão espalhados por outras regiões da cidade.

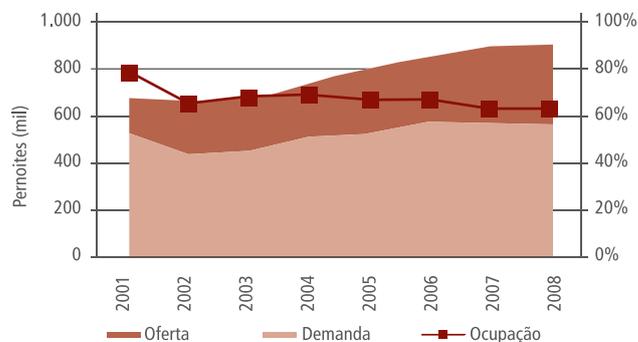
Oferta

Assim como na categoria upscale, a oferta de hotéis econômicos de Salvador cresceu significativamente no período analisado (2001 a 2008), porém de forma mais constante (5% ao ano). O maior salto anual da oferta ocorreu em 2005 (13%), com a entrada de 447 UHs no mercado.

Demanda⁹

De 2001 para 2008, o número total de pernoites passou de 530 mil para 574 mil. Enquanto o crescimento médio da oferta foi de 5% ao ano, a demanda cresceu apenas 2% ao ano. A diferença é justificada pelo atentado terrorista de 11 de setembro em 2001 e pela queda relativa de atratividade local perante outros destinos do set competitivo de Salvador a partir de 2006 devido à valorização cambial e aos esforços promocionais e estruturais de outros destinos turísticos do Nordeste.

Figura 8 - Oferta, Demanda e Ocupação do Mercado Econômico



Fonte: HVS

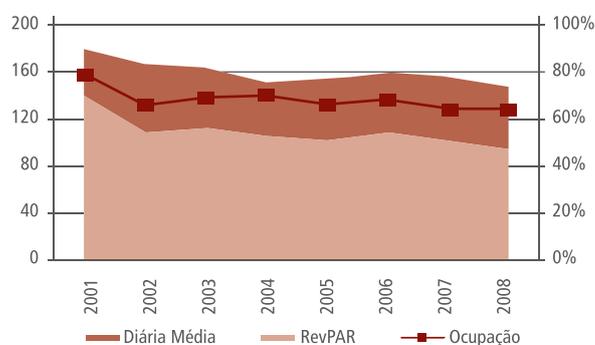
Ocupação Média

O resultado do crescimento da oferta em velocidade maior que o da demanda é uma taxa de ocupação declinante ao longo da série histórica analisada – de 79%, em 2001, para 64%, em 2008. Apesar da queda, o patamar atingido nos últimos dois anos é ainda razoável, principalmente quando comparado aos níveis de outros mercados nacionais.

Diária Média

A redução da diária média foi uma das estratégias usada pelos hotéis econômicos de Salvador para tentar conter parte da queda da taxa de ocupação entre 2001 e 2008. Nesse período, a diminuição das tarifas foi de 17% (em reais de dezembro de 2008, atualizada pelo IPCA).

Figura 9 - Desempenho do Mercado Econômico - R\$ de 2008



Fonte: HVS

No mercado econômico, o aumento da oferta hoteleira é a principal justificativa para a tendência identificada de queda da diária média no período analisado.

9. As análises de desempenho do mercado incluem 61% das UHs pertencentes ao segmento econômico, incluindo todos os hotéis de redes nacionais e internacionais.

RevPAR

A relação entre diária e ocupação médias declinantes resultou em uma variação do RevPAR (receita por UHs disponíveis) ainda mais negativa entre 2001 e 2008 (-33%). Além de não conter a queda da ocupação média dos hotéis do mercado econômico, a forte diminuição da diária impactou desfavoravelmente a receita desses empreendimentos, o que demonstra que a redução de tarifas foi uma estratégia ineficaz para solucionar problemas comuns à dinâmica do mercado. É de se esperar que, à medida que o mercado se profissionalize, a adoção de práticas como essa se torne menos comum.

Perspectivas e Oportunidades

Entre 2009 e 2012, cinco empreendimentos hoteleiros anunciaram abertura em Salvador: Pestana Bahia Lodge (2009), Caesar Business e Hilton (2010), Ibis (2011) e Mercure Boulevard (2012). No total, haverá uma oferta adicional próxima de 800 UHs, distribuída nas categorias econômica e upscale. Além desses, também poderão ser construídos três hotéis boutique, localizados no perímetro que compreende o centro histórico, bairro do Comércio e adjacências.

Em âmbito público, os governos Estadual e Federal deverão continuar investindo em estruturação, diversificação e promoção da oferta turística regional. As principais fontes de crédito que se mostram interessadas em financiar o setor de turismo e hotelaria são o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e entidades financeiras nacionais. O foco dos investimentos deverá ser o mercado nacional, em virtude da considerável queda do fluxo internacional de turistas para o Brasil e do imediato cancelamento de algumas linhas aéreas entre Salvador e Europa em curto prazo, reflexo da crise econômico-financeira global.

Apesar das perspectivas negativas para o mercado internacional em curto prazo, a demanda doméstica deverá crescer nos próximos anos. A desvalorização do real frente ao dólar a partir do quarto trimestre de 2008 desestimulou a viagem de brasileiros ao exterior e, conseqüentemente, redirecionou essa demanda para o mercado nacional, fazendo com que os segmentos de lazer e convenções voltassem a se recuperar. A consolidação dessa tendência dependerá dos impactos da crise internacional no Brasil, que ainda são incertos para grande parte dos analistas. Se retomado o crescimento do RevPAR nos próximos anos, é muito provável que a viabilização de novos hotéis upscale em Salvador volte a ocorrer, dadas as perspectivas positivas da economia brasileira em médio e longo prazos.

A provável escolha de Salvador como uma das sedes dos jogos da Copa do Mundo de 2014 demandará padrões de estrutura e serviços hoteleiros compatíveis com as exigências da FIFA, o que pode antecipar novos investimentos na cidade. Porém, seu efeito nas projeções e viabilização de novos hotéis é incerto, de modo que estudos específicos precisam ser conduzidos de acordo com cada projeto. Ainda assim, o evento é um importante marco, especialmente para a implantação de nova infra-estrutura para a cidade, turística e urbana.

Dentro de Salvador, algumas oportunidades são mais claras, como o forte potencial que a região de Iguatemi/Tancredo Neves possui para o desenvolvimento hoteleiro, aliado também ao desenvolvimento na região da Av. Paralela. Além disso, conforme estabelecido no vigente plano diretor municipal, deverão surgir outras oportunidades de desenvolvimento hoteleiro na região de Armação, onde será incentivada a construção de novos hotéis à beira-mar. A localização dentro da cidade de Salvador tem sido um fator cada vez mais importante para o turista de negócios e eventos, de modo que aqueles hotéis melhor localizados apresentam maior potencial de recuperação de RevPAR, aumentando a sua rentabilidade.

As perspectivas de médio a longo prazo para a economia nacional são bastante positivas. A confirmação dessas expectativas deverá resultar em melhoria do desempenho do mercado hoteleiro de Salvador, o que por sua vez fará com que novos investimentos no setor, seja via construções ou via afiliação da oferta independente a operadoras nacionais ou internacionais, voltem a ser estudados.

Sobre a HVS

A HVS é uma empresa internacional de consultoria em investimentos nos setores de hotelaria, alimentos & bebidas, lazer, cassinos, convenções e propriedade compartilhada. Fundada em 1980, nos EUA, atualmente possui 32 escritórios pelo mundo e realiza mais de 2.000 projetos por ano, em mais de 50 países, para os principais agentes e investidores internacionais relacionados a sua área de atuação.

Ao longo dos 10 anos de atuação no Brasil, a HVS realizou trabalhos de consultoria para mais de 150 hotéis e resorts no país e no exterior, além de ter elaborado planos de desenvolvimento turístico para os Estados da Bahia e do Maranhão. Hoje, sua área de Asset Management assessora 14 hotéis, localizados em São Paulo, Rio de Janeiro e Salvador. Como gestora estratégica do Fundo de Investimento Hotel Maxinvest, supervisiona um patrimônio superior a R\$ 83 milhões¹.

No Brasil, a HVS oferece os seguintes serviços:

- Análise de viabilidade;
- Avaliação econômico-financeira;
- Planos de negócios;
- Estudos de mercado;
- Estruturação de empreendimentos turístico-hoteleiros e turístico-imobiliários;
- Asset Management de empreendimentos hoteleiros;
- Gestão Estratégica de Fundos de Investimento em Hotéis;
- Consultoria de planejamento e gestão em turismo.

1. Referente a 585 UHs de 50 diferentes hotéis de São Paulo. Estimativa baseada em pesquisa de mercado de transações recentes.

Autores



Cristiano Vasques

Sócio

Engenheiro de Produção (POLI/USP) e pós-graduado em Gestão de Turismo e Hotelaria (CEAG/FGV-EAESP). Desde 2001, atua na HVS Brasil como consultor e coordenador de projetos de investimento no mercado turístico-hoteleiro e imobiliário no Brasil e no exterior.



Guilherme Cesari

Sócio

Administrador de Empresas (FGV-EAESP), pós-graduado em Gestão de Turismo e Hotelaria (CEAG/FGV-EAESP), com especialização em Análise de Investimento Hoteleiro (Cornell University). Desde 1999, é consultor da HVS Brasil e atualmente é responsável pela gestão do Fundo de Investimento Imobiliário Hotel Maxinvest.



Gustavo Moura

Consultor

Bacharel em Turismo (ECA/USP) e pós-graduado em Economia (FGV-EESP). Trabalhou em projetos de turismo para FIPE (FEA-USP) e Ministério de Turismo do Brasil. Desde 2005, é consultor da HVS Brasil em projetos de investimento turístico, hoteleiro e imobiliário no Brasil e exterior.



Pedro Cypriano

Consultor

Bacharel em Turismo (ECA/USP). Trabalhou em projetos de pesquisa dos órgãos oficiais de turismo do Estado do Paraná e da cidade de São Paulo. Atua desde 2007, nas áreas de consultoria em turismo e hotelaria da HVS Brasil.



Renato Moraes

Consultor

Graduado em Administração de Empresas (FGV-EAESP). Desde 2006 na HVS Brasil, atuou na área de Hotel Asset Management e atualmente desenvolve estudos de viabilidade e avaliação econômica para empreendimentos hoteleiros.



Tadeu Avallone

Trainee

Graduado do bacharelado em Hotelaria (SENAC-SP). Desde 2007, está na HVS Brasil atuando como trainee na área de administração do Fundo de Investimento Imobiliário Hotel Maxinvest.



NORTH AMERICA - Atlanta | Boston | Boulder | Chicago | Dallas | Denver | Mexico City | Miami | New York | Newport, RI | San Francisco | Toronto | Vancouver | Washington, D.C. | EUROPE - Athens | London | Madrid | Moscow | ASIA - Beijing | Hong Kong | Mumbai | New Delhi | Shanghai | Singapore | SOUTH AMERICA - Buenos Aires | São Paulo | MIDDLE EAST - Dubai



HVS Brasil
Global Hospitality Services

www.hvs.com
Av. Brigadeiro Faria Lima, 1912 - Conj. 20J
São Paulo - SP - Brasil
CEP 01452-000
Tel. +55 11 3093-2743
Fax +55 11 3093-2783