

## O TURISMO DE NEGÓCIOS DA RMC: AS ESTRATÉGIAS DO SETOR HOTELEIRO DIANTE DA CRISE ECONÔMICA

Tiago Gama dos Santos (IC) e Ana Raquel Mechlin Prado (orientadora)

**Apoio: PIVIC Mackenzie**

### RESUMO

Este trabalho analisou as estratégias do setor hoteleiro da Região Metropolitana de Campinas (RMC) diante da crise econômica que se delineou em 2012 e se aprofundou em 2016. Inicialmente, abordou o desempenho dos empreendimentos hoteleiros durante o período de crise e, em especial, analisou as características que são peculiares ao setor da região. A pesquisa realizada apoiou-se em noticiários e revistas especializadas, como a Revista da RMC, coletando dados que serviram para uma caracterização do setor como um todo. Além disso, os dados secundários referentes à região foram coletados junto à Campinas e Região Convention & Visitors Bureau. Realizou-se também uma entrevista com a secretária do turismo de Campinas. A partir das informações coletadas, foi possível traçar um panorama do setor hoteleiro e do turismo da RMC, do desempenho do mercado hoteleiro durante a crise econômica e das expectativas para os próximos anos. Para atender ao objetivo central do artigo, foi realizado um estudo de dois hotéis, sendo um de pequeno e outro de grande porte. A crise econômica afetou o desempenho do setor hoteleiro da RMC, uma vez que este é movimentado pelo turismo de negócios. Diante disso, os hotéis estudados adotaram estratégias como de diferenciação do produto/ serviço, de custo – a fim de operar com um custo menor do que a concorrência - e as de marketing. Adicionalmente, ambos os hotéis firmaram alianças estratégicas para diminuição de seus custos e divulgação de seus produtos e serviços. O hotel B, por sua vez, usou a estratégia de “arrendamento”.

**Palavras-chave:** Setor hoteleiro. Crise. Estratégias.

### ABSTRACT

The main goal of this work was to analyze the strategies of hospitality sector of Região Metropolitana de Campinas (RMC) facing an economic crisis that have started in 2012 and got deeper in 2016. Originally, the performance of hospitality enterprises was approached during crisis period and specially, it analyzed the particular characteristics of the area in the region. Searches were supported by news and specialized magazines, like “Revista da RMC”, getting information to characterize the general sector. Furthermore, the second informations about the region were collected with “Campinas e Região Convention & Visitors

Bureau”. Also, there was an interview with the secretary of Tourism of Campinas. Since the informations were collected, it was possible to create a scenery of hospitality and tourism area in RMC, the performance of hospitality sector during economic crisis and the expectations for next years. To attend the main goal of the article, two hotels were studied, being a small one and a big one. The economic crisis affected the performance of the hospitality sector of RMC, since it is supported by tourism business. Based on that, the hotels adopted strategies like distinction of the products/ service, price – in order to have a lower price than the others – and marketing ones. Moreover, both hotels strengthened strategies to reduce prices and advertising products and services. The B hotel, on the other hand, chose the “lease” strategy.

**Keywords:** Hospitality sector. Crisis. Strategies.

## 1. INTRODUÇÃO

A indústria hoteleira é muito importante para a geração de empregos e crescimento da economia do país. Ao longo dos anos, teve um crescimento constante; porém, com a crise econômica, a hotelaria do Brasil foi afetada como um todo, em especial, em regiões onde predomina o turismo de negócios. Esse tipo de turismo detém características que lhe são peculiares, posto que o motivo das viagens é de natureza profissional, como, por exemplo, congressos, reuniões, feiras, etc. Na Região Metropolitana de Campinas (RMC), o setor é basicamente movido pelo turismo de negócios, uma vez que a região apresenta algumas características que propiciam o crescimento e desenvolvimento desse tipo de turismo. Polos científicos e tecnológicos, rodovias estaduais e o Aeroporto Internacional de Viracopos são alguns fatores propulsores, uma vez que facilitam o acesso e a logística para eventos e outras demandas do mercado empresarial.

Com a chegada da crise econômica, em meados de 2014 (muito embora já se delineasse em 2012) e seu aprofundamento até 2016, um dos primeiros setores a ser afetado foi o setor industrial. Consequentemente, houve um forte impacto em relação aos negócios que ocorriam na região, o que afetou, de forma direta, a demanda hoteleira. Frente a isso, os hotéis precisaram encontrar meios para “driblar” a crise e sobreviver em momentos críticos como esses. Foi necessário o uso de algumas estratégias para que pudessem permanecer competitivos no mercado.

Há, basicamente, dois tipos de estratégias adotadas pelo setor hoteleiro: estratégias de expansão e desenvolvimento e as estratégias genéricas. As estratégias de expansão e desenvolvimento são adotadas por empresas que querem crescer no mercado e estão atreladas às características do ambiente externo ao hotel. Em contrapartida, as estratégias genéricas estão mais ligadas aos fatores internos ao hotel, tais como custos, relacionamento com o cliente, diferenciação de seus produtos e serviços, etc.

O turismo de negócios é um dos segmentos mais importantes e de maior vitalidade para a economia turística do país, logo, é importante analisar em quais proporções o setor hoteleiro da RMC, que é movido pelo turismo de negócios, foi impactado, e quais as estratégias adotadas nos empreendimentos hoteleiros diante de acontecimentos que afetam o desempenho da indústria e, consequentemente, na demanda hoteleira como um todo. Este estudo teve o intuito de verificar quais as estratégias que o setor da região adotou para sobreviver à crise. Atualmente, há poucos trabalhos acadêmicos sobre o setor hoteleiro da RMC; desse modo, este trabalho pretende contribuir para a consecução de um panorama da região e mapeamento das estratégias adotadas pelos empreendimentos do setor estudado.

Nos últimos anos, na RMC, constatou-se um crescimento contínuo em infraestrutura, transporte, bem como de novos empregos, fruto de investimentos realizados com foco principalmente, no setor turístico. Com isso, este estudo será de grande importância para a discussão em políticas públicas, uma vez que é um estudo que contém um panorama de um dos setores mais importantes para a geração de emprego e crescimento do PIB. Ademais, o estudo poderá ser utilizado por estudantes de turismo e hotelaria que busquem dados atuais a respeito do desempenho do setor e as estratégias adotadas pelos empreendimentos hoteleiros, especificamente, da região de Campinas. Com o estudo, gestores de outros empreendimentos hoteleiros da região poderão realizar *Benchmarking*, que consiste na comparação das estratégias de uma empresa em relação à concorrência, podendo adotar estratégias que possibilitem um melhor desempenho e aperfeiçoar seus métodos.

Para a realização desta pesquisa, inicialmente, foi realizada uma breve caracterização do setor hoteleiro do Brasil como um todo, mostrando quais as estratégias que os empreendimentos hoteleiros podem adotar para crescer e competir no mercado; em seguida, foram analisadas as peculiaridades do setor da RMC, bem como feito um panorama de seu desempenho entre os anos de 2013 e 2016. Para o estudo das estratégias principais, por sua vez, foram realizados dois estudos de caso, nos hotéis A e B, localizados nas cidades de Campinas e Itatiba, respectivamente, sendo que o hotel A pertence à categoria *econômico* e o hotel B, à *midscale/ upscale*.

Além desta introdução, este artigo está dividido nas seguintes seções: referencial teórico, método, análise e discussão dos resultados e considerações finais. No referencial teórico, é feita uma breve caracterização do setor hoteleiro brasileiro. Em seguida, descrevem-se as estratégias que, normalmente, são adotadas nos empreendimentos hoteleiros. Em seguida, há o detalhamento da metodologia utilizada na pesquisa. Posteriormente, é feita, na análise e na discussão dos resultados, a descrição das características específicas do setor e um panorama com informações quantitativas e qualitativas. O artigo possui uma entrevista realizada com a atual secretária do turismo de Campinas, que faz uma breve caracterização do setor da região e do perfil do turista que vem à região. Baseados em dados que foram coletados juntos à *Campinas e Região Convention & Visitors Bureau*, faz-se uma análise das categorias do setor hoteleiro que predominam na RMC, a *midscale/ upscale* e *econômico*, mostrando seu desempenho, com taxas de ocupação, RevPar e preço médio da diária nos anos de 2013 a 2016. No último tópico da análise, há o estudo de casos com os dois gestores de hotéis, sendo um localizado em Itatiba e outro em Campinas. Finalmente, constam as considerações principais da pesquisa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O setor hoteleiro é composto por hotéis, pousadas e hospedarias que prestam serviços, basicamente, a turistas (MELLO; GOLDENSTEIN, 2011). Este é de extrema importância para a economia brasileira; estima-se que a hotelaria nacional tenha um faturamento da ordem de U\$ 2 bilhões de dólares anualmente, e uma representatividade na geração de empregos de mais de um milhão, além disso, oferece aproximadamente um milhão de apartamentos em todo o país (RICCI; ESCRIVÃO FILHO, 2010).

O turismo de negócios gera um fluxo significativo de turistas local e internacional e promove, proporcionalmente, uma demanda por serviços hoteleiros mais intensa do que a do turismo de lazer. A motivação para as viagens, nesse segundo segmento, é algum compromisso de natureza profissional, o que inclui a participação em congressos, seminários, feiras, etc. Ademais, o turismo de negócios se consolidou como um ramo bastante dinâmico e promissor, sendo que 27% dos turistas estrangeiros que visitam o Brasil declaram como motivação “negócios e eventos”, e 24% de nosso turismo doméstico é igualmente motivado por negócios (MELLO; GOLDENSTEIN, 2011).

Segundo dados obtidos pelo IBGE, 2012, 40% dos leitos da hotelaria brasileira estão concentrados em quatro regiões metropolitanas das capitais brasileira, bem como detêm 46,3% do total de UHs e 44,2% da capacidade total de hóspedes<sup>1</sup>(IBGE, 2012).

Na seção abaixo, são abordadas as principais estratégias comumente adotadas pelo setor hoteleiro, de acordo com a literatura.

## **2.1 O setor hoteleiro e suas estratégias**

Nos últimos anos, ocorreram diversas transformações no setor turístico, ligadas à globalização da economia, aos avanços tecnológicos, às mudanças nas condições de oferta e demanda e aos problemas ecológicos. Tais mudanças trouxeram novas oportunidades e ameaças para todos os segmentos produtivos, inclusive para o hoteleiro; por isso, as empresas desse setor precisam buscar, continuamente, a competitividade. Esta, por sua vez, é sinônimo de sobrevivência e está relacionada à capacidade de a empresa formular e implementar estratégias que lhe permitam conservar ou ampliar uma posição sustentável no mercado (GOHR *et al*, 2001/ 2002).

---

<sup>1</sup> Além disso, nessas concentram 46,3% do total de UHs e 44,2% da capacidade total de hóspedes. A Região Metropolitana de São Paulo possui cerca de 1400 estabelecimentos (17,7%), 68.858 acomodações (21,0%) e capacidade de 146.381 hóspedes (19,7%). Já a Região Metropolitana do Rio de Janeiro, soma 609 empreendimentos (8,1%), 38.565 UHs (11,8%) que acomodam 83.130 pessoas (11,2%). Em Belo Horizonte e sua Região Metropolitana foram encontrados 589 hotéis (7,9%), 21.809 quartos (6,7%) e capacidade de 48.393 hóspedes (6,5%). A Região Metropolitana de Salvador concentrou 516 meios de hospedagem (6,9%), 21.591 UHs (6,6%) para 50.158 clientes (6,8%) (IBGE, 2012).

No setor hoteleiro, há as estratégias de expansão e desenvolvimento e outras estratégias genéricas que estão atreladas à forma como o empreendimento opera no mercado. O sucesso da estratégia seguida por um hotel não depende exclusivamente de suas decisões internas, mas também das estratégias realizadas pela concorrência (BOEKER, 1991 *apud* CYPRIANO, 2014).

As principais estratégias de expansão e desenvolvimento de um negócio hoteleiro dividem-se em quatro possibilidades: *funding*, alianças estratégicas, modelos de gestão e internacionalização, as quais serão explicitadas a seguir.

O *funding* do negócio refere-se à origem e à forma de captação do capital financeiro necessário para viabilizar o projeto. Atualmente, para minimização de riscos, as empresas hoteleiras tendem a utilizar métodos que não impliquem o uso de capital próprio nos seus planos de expansão (CONTRACTOR; KUNDU, 1998 *apud* CYPRIANO, 2014). No caso, o método mais usado é utilização de capital de terceiros, seja por meio de financiamentos, fundos imobiliários, etc. (CYPRIANO, 2014).

As alianças estratégicas, por sua vez, são estratégias de cooperação em que as empresas combinam alguns de seus recursos e capacitações para criar uma vantagem competitiva. Envolvem empresas com algum nível de troca e compartilhamento de recursos e capacitações para o desenvolvimento conjunto ou distribuição de produtos ou serviços, o que lhes permitem alavancá-los, enquanto trabalham com parceiros para desenvolver outros recursos e capacitações, como o alicerce para novas vantagens competitivas. Estas podem envolver aquisição, renovação da oferta existente, *joint ventures*, entre outros modelos de expansão (HITT *et al*, 2008).

Os modelos de gestão mais comuns em hotelaria são os contratos de administração e de franquia. Os contratos de administração são aqueles em que o proprietário, que não quer ou não sabe administrar um hotel, contrata uma empresa especializada. Os contratos de franquia podem ser definidos como um acordo não acionário em que ocorre a transferência de tecnologia e/ou recursos entre duas partes – do franqueador ao franqueado (SHANE, 1994 *apud* CYPRIANO, 2014).

Os contratos de arrendamento são os contratos de aluguel de um negócio hoteleiro assinado, geralmente, por um período mínimo de cinco anos, prorrogáveis. Na relação entre arrendador e arrendatário, dependendo do acordo entre as partes, o arrendatário assume a responsabilidade da gestão do espaço e compromete-se a mantê-lo em boas condições de uso durante o contrato, além de pagar ao proprietário um aluguel que pode ser fixo ou variável (baseado nos resultados do hotel (CYPRIANO, 2014).

Finalmente, a internacionalização é a busca pela competitividade no mercado em outros países, motivado por aspectos, como: saturação do mercado; busca por novos clientes; demonstração de sucesso e progresso; melhoria da rentabilidade da empresa, acesso a novas tecnologias e informação; consolidação de sua posição no mercado; exploração de economias de escala, entre outros (MARTIN, 2003; RODRIGUEZ, 2002 *apud* CYPRIANO 2014).

Além disso, há diversas estratégias genéricas ou de desenvolvimento comumente adotadas no setor hoteleiro. Tais estratégias estão mais ligadas à forma pela qual as empresas hoteleiras atuam no mercado. Segundo a OMT (Organização Mundial do Turismo 1998), as estratégias de desenvolvimento bem-sucedidas utilizadas pelas empresas ligadas ao turismo são elaboradas após conhecer as características estruturais do setor. Para tanto, GOHR *et al* (2001/2002) enfatizam que as cinco forças competitivas de Porter (1991) podem ser utilizadas para a análise estratégica no setor hoteleiro, conforme será explicado a seguir.

a) Ameaça à entrada de novas empresas: a expansão da oferta no setor hoteleiro, nas décadas passadas, reflete a ausência de barreiras de entrada, principalmente, devido aos produtos pouco diferenciados.

b) Ameaça de produtos substitutos: o desenvolvimento de novas formas de turismo (como em casa ou na área de residência habitual, turismo ecológico, hotéis fazenda, etc.) representa uma ameaça para a expansão de determinados destinos turísticos.

c) Poder de negociação dos compradores: a demanda hoteleira se caracteriza por ser muito instável. No entanto, a oferta se caracteriza por um alto grau de rigidez, devido, principalmente, aos elevados custos fixos e à necessidade de alcançar ocupação máxima em períodos de tempo muito curtos (devido à sazonalidade). Assim, os compradores conseguem, em períodos de baixa estação, negociar preços. Os intermediários neste caso são importantes, pois representam praticamente a única possibilidade de se realizar grandes volumes de vendas.

d) Poder de negociação dos fornecedores: o custo das entradas necessário para o desenvolvimento do setor hoteleiro depende da relação que se estabelece entre a empresa e seus fornecedores. Nas empresas hoteleiras, os recursos humanos são de extrema importância e, atualmente, estão cada vez mais escassos e caros, assim como os recursos financeiros.

e) Rivalidade entre os concorrentes existentes: a concorrência nesse setor é muito intensa, principalmente, devido ao rápido crescimento da oferta em relação à demanda, à mínima diferença entre os produtos oferecidos, etc.

Muitas empresas, pertencentes ao setor hoteleiro, não possuem nenhum critério quanto ao processo de formulação de estratégias. Assim, esse processo ocorre, muitas vezes, por meio da intuição e do ambiente (ocorre-se um espelhamento e com relação ao ambiente, e reage-se a ele) (GOHR *et al*, 2001/ 2002). Produtividade, qualidade, redução dos custos são fatores de competitividade e de estabilidade organizacional em hotelaria. Além disso, são de grande importância as pesquisas de satisfação dos clientes, tanto internos quanto externos, no que diz respeito à qualidade dos serviços, por meio de instrumentos eficazes, permanentes e sistemáticos (TOMAZZONI; BITTENCOURT, 2012).

A estratégia de diferenciação, muito utilizada em diversos setores, refere-se à forma que o hotel pode diferenciar-se de seus concorrentes, por meio de fatores, como: marca; qualidade; imagem; serviços sob encomenda; fornecedores; etc. A estratégia de custo refere-se à forma de a empresa controlar seus custos e despesas gerais. Muitas empresas vêm reduzindo custos, principalmente, devido ao acirramento da competitividade, da sazonalidade e à própria sobrevivência da empresa. Outra estratégia muito importante é a de foco, orientada para a perspectiva do cliente e correspondente à decisão da empresa em se focar num grupo de compradores, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico, dentre outros (GOHR *et al*, 2001/ 2002).

Estratégias de *marketing* também são importantes para os empreendimentos hoteleiros, já que para compreender o que se passa na “mente” de seu cliente, é preciso pesquisar, e o *marketing*, nesse processo, tem papel fundamental. A hotelaria deve estar às necessidades de seus clientes, mediante ao equilíbrio dos elementos do composto de *marketing* – produto, preço, distribuição e promoção” (MOTA, 2001, p.132). É importante que o *marketing* capte e analise todos os fatores que provocam mudanças, pois representam novas oportunidades de mercado para o hotel (FREIRE *et al*, 2007).

Desse modo, a escolha das melhores estratégias a serem adotadas pelo hotel ou rede de hotéis deve ser realizada analisando não somente os recursos internos, mas também a conjuntura econômica e os fatores que caracterizam o setor e os concorrentes. Sem esse estudo aprofundado, a possibilidade de fracasso, num setor marcado pela instabilidade, pode ser grande.

No próximo tópico, foi feito um estudo das principais características do setor de turismo de negócios e do setor hoteleiro da Região Metropolitana de Campinas, foco desta pesquisa.

## **2.2 A hotelaria e o turismo de negócios na Região Metropolitana de Campinas**

Com uma localização privilegiada, próxima a importantes eixos de escoamento de produção e acesso à capital do Estado, e a industrialização acelerada desde o início dos

anos 70, a Região Metropolitana de Campinas (RMC) compreende um aglomerado urbano que abrange 20 municípios<sup>2</sup>. As atividades econômicas e industriais localizadas fora dos centros urbanos e próximos aos limítrofes municipais possibilitaram a formação de espaços intermunicipais, economicamente interligados, e a promoção de um grande fluxo de pessoas e produtos na região. Esse potencial socioeconômico da região exigiu, assim, o crescimento do setor de hotelaria para atender a esse grande fluxo de pessoas e de negócios, desenvolvidos na cidade de Campinas e seu entorno (ROSA; MENDES, 2008).

O setor hoteleiro da Região Metropolitana de Campinas disponibiliza cerca de 4 mil unidades habitacionais e 9 mil leitos na região (G1, 2014). De acordo com dados da Secretaria Municipal de Comércio, Indústria, Serviços e Turismo, em dias úteis, a rede hoteleira de Campinas tem quase todos seus leitos ocupados. Em datas especiais, quando ocorrem grandes eventos, como fóruns empresariais e feiras, a ocupação é praticamente completa (ZAMPIERI; RAMOS, 2011). O setor está em constante crescimento e um dos fatores que alavancou o número de hotéis em Campinas foi a expansão do aeroporto Viracopos (KUHLMANN; VIEIRA, 2016). A taxa de ocupação nos hotéis de Campinas é uma das maiores do país, superior a capitais como São Paulo e Curitiba, ficando atrás apenas do Rio de Janeiro (CAMPINAS.COM.BR, 2011).

Na RMC, 90% da taxa de ocupação é impulsionada pelo turismo de negócios, (LEITE, 2013). Aspectos como o grande potencial tecnológico, econômico, de ensino e pesquisa; uma moderna infraestrutura de transportes; um avançado e diversificado parque industrial, além de ser o mais importante polo nacional de Tecnologia de Informação e Comunicação – TIC, colaboram para essa predominância do turismo de negócios da RMC (AGEMCAMP, s.d).

A presença na RMC de 50 das 500 empresas instaladas no País, com mais de 100 funcionários, impulsiona a rede hoteleira, ao demandar espaços para convenções, congressos e todo tipo de reunião empresarial, características do turismo de negócios. Operadores do setor estimam em 6 mil o número de eventos de todos os portes realizados em Campinas anualmente, entre congressos, seminários, convenções, shows, formaturas, casamentos, entre outros; estima-se que o faturamento anual do segmento é estimado em R\$ 1 bilhão (KUHLMANN; VIEIRA, 2016).

Para Alexandra Caprioli, diretora do turismo de Campinas, o turismo de negócios se tornou um pilar do desenvolvimento do município de Campinas. Campinas recebe hóspedes de perfil corporativo, que se instalam, em média, por três dias. Durante a semana, segundo a

---

<sup>2</sup> Americana; Artur Nogueira; Campinas; Cosmópolis; Engenheiro Coelho; Holambra; Hortolândia; Indaiatuba; Itatiba; Jaguariúna; Monte Mor; Morungaba; Nova Odessa; Paulínia; Pedreira; Santa Bárbara d'Oeste; Santo Antônio de Posse; Sumaré; Valinhos e Vinhedo.

Secretaria Municipal de Turismo, a média de ocupação dos hotéis chega a atingir 100%, porém, aos finais de semana, o fluxo de hóspedes cai para 30% (G1, 2014).

### **3. METODOLOGIA**

Para atender os objetivos propostos neste projeto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, que, segundo GIL (2002), tem o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema estudado, a fim de torná-lo mais explícito, ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que esse tipo de estudo visa ao aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Normalmente, essas pesquisas envolvem levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado - estudo de caso (GIL, 2002).

Inicialmente, foi realizada uma análise do setor de turismo de negócios e o setor hoteleiro da região, no período de 2013 a 2016, cujos dados secundários foram coletados junto à Campinas e Região Convention & Visitors Bureau. Foi realizada também uma entrevista com a secretária do turismo de Campinas, Alexandra Caprioli, a partir dos quais obtivemos algumas características do setor hoteleiro e do turismo da RMC, além de informações do desempenho do mercado hoteleiro, durante a crise econômica, e das expectativas para os próximos anos. O objetivo foi traçar um panorama desse segmento, no período de enfraquecimento da economia brasileira, e verificar quão sensível é a essa conjuntura.

Para auxiliar na identificação das estratégias do setor hoteleiro e, principalmente, aprofundar mais a análise, foi feito o estudo de casos, que, segundo YIN (2015), é um método de pesquisa usado em muitas situações, para contribuir ao conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. Em resumo, um estudo de caso permite que os investigadores foquem um “caso” e retenham uma perspectiva holística e do mundo real. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gerentes de duas redes hoteleiras da região, sendo uma de pequeno porte e outra, de porte maior, sendo que a primeira está localizada na cidade de Itatiba e a segunda, em Campinas. O intuito era não somente identificar as estratégias, de acordo, por exemplo, com as explicitadas por Cypriano (2014), Hitt *et al*, (2008), Gohr *et al* (2001/2002) e Freire *et al*, (2007), mas também verificar os impactos do cenário econômico no desempenho desses empreendimentos e quais eram as expectativas para o setor nos próximos anos.

### **4. RESULTADO E DISCUSSÃO**

#### **4.1 Análise do Setor Hoteleiro na RMC diante da crise econômica**

Com base nos dados fornecidos pela *Campinas e Região Convention & Visitors Bureau* (2016), de 2013 a 2016, foi possível fazer uma análise do desempenho e de algumas características do setor hoteleiro da Região Metropolitana de Campinas (RMC), e do setor como um todo, que se divide, basicamente, em quatro categorias: *budget/* supereconômico, *economy/* econômico, *midscale/ upscale* e *upper scale*, porém, os dados estudados são a respeito de hotéis pertencentes às categorias *economy/* econômico e *midscale/ upscale* (ARAÚJO, 2016).

Foi possível analisar que o setor apresenta algumas características peculiares: por exemplo, nos meses de dezembro e janeiro, a demanda hoteleira cai de forma significativa, devido ao turismo de negócios, uma vez que, nesse período, a maioria das empresas está em férias coletivas ou em recesso. Além disso, verificou-se que o setor estava começando a crescer no ano de 2014, porém, com o advento da crise econômica em que o país se encontra, em 2015 e 2016, o cenário passou a ser de uma forte queda. A figura abaixo mostra o desempenho geral do setor, quanto à ocupação média, a diária média e o RevPar (receita por quarto disponível).

A seguir, é feita a análise do setor, nas categorias das redes estudadas nesta pesquisa.

#### **4.1.1 Categoria Econômico**

Hotéis pertencentes à categoria *econômico* oferecem uma boa relação custo-benefício para clientes que buscam por instalações básicas, além de um bom atendimento. A categoria de hotéis *econômicos* da Região Metropolitana de Campinas apresenta meses em que seu desempenho é mais significativo: março, maio e setembro, quando os índices como ocupação média, diária média e RevPar são maiores.

No mês de março, os hotéis da RMC, da categoria *econômico*, apresentavam um bom desempenho. A ocupação média foi de 70,42%, e os hotéis operaram com um valor médio da diária de R\$ 200,24, e o RevPar era de 140,50. No mesmo mês do ano seguinte, 2014, é observado que o desempenho dos hotéis cai mais de 5,0%, ficando com uma taxa de ocupação média de 65,29%, neste período, os hotéis operaram com um valor de diária menor, cerca de R\$ 183,00 reais, e o seu RevPar caiu para 118,26. Em março de 2015, o RevPar dos hotéis continua o mesmo, 118,26, porém há uma pequena queda na taxa de ocupação (63,10%), e os hotéis operaram com um valor maior, cerca de R\$ 187,00 reais. Em março de 2016, foi possível observar, com maior clareza, os impactos da crise, uma vez que os hotéis apresentaram uma taxa de ocupação de apenas 52,54%, mesmo operando com um valor baixo, R\$ 180,74 reais, bem como o RevPar caiu drasticamente, se comparado com 2013, quando seu valor era de 140,50. Em março de 2016, foi de 94,96.

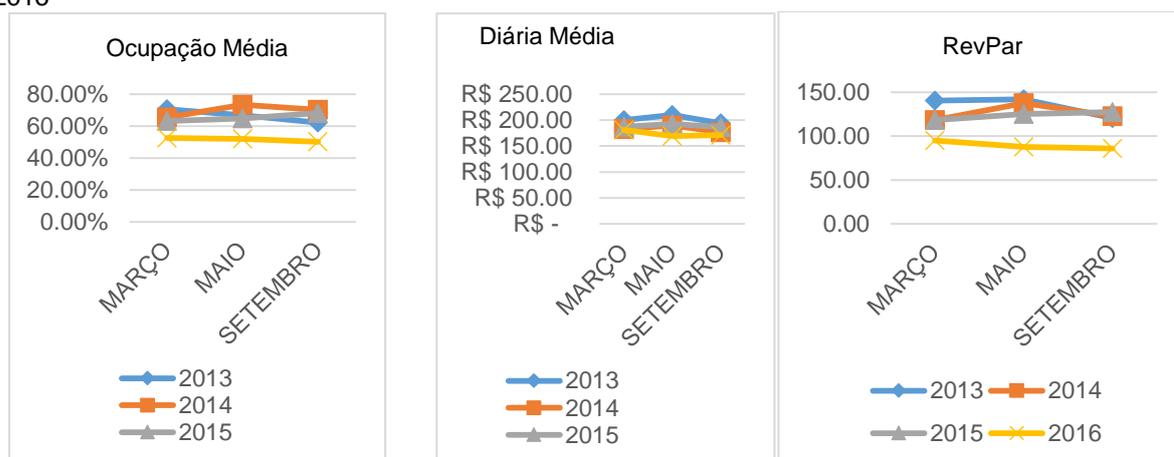
Em maio de 2013, os hotéis apresentavam um desempenho inferior a março deste mesmo ano, sua ocupação média era de 66,80% e seu RevPar de 141,73. Em maio do ano

seguinte, 2014, pode-se observar que os hotéis têm um desempenho melhor, onde sua taxa de ocupação média sobe para 73,26%, mesmo tendo operado com uma diária média menor, R\$ 189,74 reais, e obtido um RevPar menor, 137,33. Apesar desse crescimento, em maio de 2015, os hotéis apresentaram uma queda, sendo que a ocupação média cai para 64,80%, embora tenham operado com um valor maior, R\$ 192,92, e o RevPar também apresentou uma queda, para 125,012. Em maio de 2016, todos os índices apresentam uma queda significativa, os hotéis operaram com uma diária média de R\$ 169,52 reais, sua ocupação média foi de quase 52,00%, e o RevPar de apenas 87,83.

Em setembro de 2013, os hotéis apresentaram um comportamento similar a maio desse ano: a ocupação média é de 62,20%, a diária média é de R\$ 193,85 e o RevPar de 120,57. Em setembro de 2014, o desempenho dos hotéis melhora, a taxa de ocupação sobe para 70,19%, os hotéis operaram com um valor médio baixo, R\$ 176,75 reais, e seu RevPar não teve aumento expressivo, 122,69. Em setembro de 2015, o desempenho cai, a taxa de ocupação é de 68,18%, além disso, os hotéis operaram com uma diária maior, cerca de R\$ 187,00 reais, com um RevPar de 127,27. Setembro de 2016 foi registrada uma das menores taxas de ocupação, apenas 50,07%. Além disso, os hotéis operaram com um valor de diária menor, 127,27, e o RevPar foi um dos menores também, 85,84.

É possível observar que os hotéis pertencentes à categoria *econômico* da RMC, de forma geral, apresentavam um desempenho baixo em 2013; no entanto, em 2014, tal cenário apresenta sinais de melhora, os quais perdem força e caem disparadamente, sobretudo, no ano de 2016, conforme gráficos a seguir.

**Figura 1** – Desempenho do setor hoteleiro, categoria *econômico*, na Região de Campinas, entre 2013 e 2016



Elaboração do autor, com base nos dados disponibilizados pela Campinas e Região Convention & Visitors Bureau, 2016.

#### 4.1.2 Categoria *Midscale/ Upscale*

Na categoria *midscale/ upscale*, estão os hotéis que proporcionam um pouco mais de conforto, qualidade e requinte nos seus apartamentos, e seu público alvo, portanto, são

pessoas com renda mais alta. Na RMC, os hotéis pertencentes a essa categoria apresentam um melhor desempenho nos meses de março, maio e setembro.

No ano de 2013, os hotéis da categoria *midscale/ upscale* apresentaram um cenário relativamente bom, se comparado ao período de análise deste trabalho. Em março, a taxa média de ocupação registrada era de 62,13%; nesse mês, os hotéis operaram com uma diária média no valor de R\$ 305,73 reais e obtiveram um RevPar de 140,50. Em março de 2014, é possível observar que, embora os hotéis tenham operado com um preço quase igual ao do ano anterior, R\$ 307,58 reais, a ocupação média caiu para 62,00%, mas, mesmo assim, obtiveram um RevPar maior, 188,17. Já em março de 2015, a taxa média de ocupação sobe para 66,43%, sendo que nesse período os hotéis operaram com uma taxa menor do que no ano anterior, R\$ 290,77 reais, mas, mesmo assim, conseguiram obter um RevPar de 193,16. Em março de 2016, os índices dos hotéis apresentam uma queda maior, a taxa média de ocupação caiu para 55,44%, o RevPar teve uma diminuição significativa, sendo que o valor registrado foi de R\$165,43, e os hotéis operaram com uma diária média no valor de R\$ 298,39 reais.

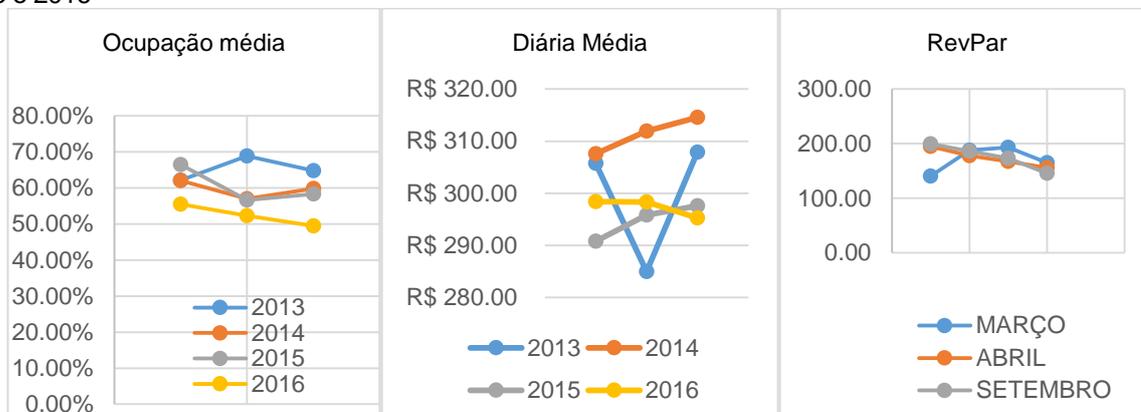
Em abril de 2013, a taxa média de ocupação registrada era de 68,83%, a maior do ano, sendo que o mercado operou com valor médio de R\$ 284,92, obtendo um RevPar de R\$194,94. Em abril do ano seguinte, a taxa registrada caiu para 57,00%; como consequência, o RevPar também reduz para 178,04. No mesmo mês, no ano de 2015, os hotéis operaram com um preço menor, R\$ 295,80 contra R\$ 311,95, do ano anterior, porém a taxa de ocupação reduziu-se para 56,67%. Em 2016, a queda é mais significativa, e a taxa média de ocupação registrada em abril foi de apenas 52,27% com um RevPar de apenas 155,92.

Em setembro dos quatro anos, o mercado apresentou um comportamento similar ao de março, e o cenário é de queda constante. Em 2013, a taxa ainda era de quase 65,00%, os hotéis operavam com valor médio de R\$ 307,86 reais e obtiveram um RevPar de 199,49. Setembro do ano seguinte a taxa caiu para 59,81%, com isso, houve diminuição também do RevPar, R\$186,4. Em setembro de 2015, a queda é menor, a taxa média de ocupação registrada foi de 58,31%, porém, em setembro de 2016, a taxa cai para 49,45%, a menor citada até o momento, mesmo os hotéis operando com um valor médio de R\$ 295,2 reais, que é um valor médio para a categoria. Nesse período, o RevPar foi de R\$145,99.

Analisando a categoria, num âmbito geral, é perceptível que, no ano de 2013, a demanda começou a cair, e que o desempenho da categoria *midscale/ upscale* é "inferior" ao da categoria econômico, conforme figura 2. Um dos fatores que podem influenciar nisso

é o preço. O cenário é de diminuição constante, o que se agravou no decorrer dos anos, com maior impacto em 2016.

**Figura 2** – Desempenho do setor hoteleiro, categoria *midscale/ upscale*, na Região de Campinas, entre 2013 e 2016



Elaboração do autor, com base nos dados disponibilizados pela Campinas e Região Convention & Visitors Bureau, 2016.

Em entrevista realizada com Alexandra Caprioli, da Secretaria de Turismo da Prefeitura de Campinas, foi possível analisar, baseado em suas respostas, que devido ao fato de o setor ser movimentado pelo turismo de negócios, com a crise, o mercado hoteleiro teve uma retração que varia de 5% a 15%, e isso, de fato, foi reflexo da crise econômica. No entanto, como a região possui variadas atividades econômicas, os impactos foram menores do que em outras regiões ou cidades que concentram seus esforços em apenas uma atividade, por exemplo, indústria automobilística, ou seja, uma vez que o setor esteja em recessão: não há negócios e não há movimento.

Segundo Caprioli, o perfil do turista da RMC é o executivo que vem a trabalho, porém enxerga toda a facilidade de vir à cidade, pela logística, pela malha aérea e pela grande oferta de hotéis; algumas vezes, abandonam os mais luxuosos, mas ainda têm opções intermediárias e turísticas para atendê-los.

Uma estratégia adotada para a movimentação do setor é os hotéis continuarem focando na divulgação da região como destino de turismo de negócios e tentando captar mais eventos que tenham sede em nossa região. Atualmente, o parque hoteleiro da RMC está em crescimento, e o Aeroporto de Viracopos continua sendo o principal destino com maiores números de voos diretos do país, superando, inclusive, São Paulo. Para a entrevistada, a expectativa é que, dentro de 20 anos, o aeroporto seja o maior do Brasil, resultado do volume significativo de investimento previsto para cada uma das etapas do desenvolvimento do aeroporto. A área de serviços da RMC, para Caprioli, não deixa a desejar em nada: gastronomia de primeira, compras, serviços assessoriais em todos os níveis, o que, ao passar o momento mais crítico do país, ajudará a retomar o crescimento

que o mercado de turismo de negócios vinha vivendo, de 20% ao ano, em média, nos últimos anos.

## **4.2 Estratégias dos hotéis selecionados**

### **4.2.1 Hotel A – categoria *midscale/ upscale***

Localizado na cidade de Campinas, o hotel A pertence a uma rede composta por outros quatro hotéis, dos quais dois são na mesma cidade, um em Paulínia e o outro em Indaiatuba. Esse hotel pertence à categoria *midscale/ upscale*, que são hotéis que proporcionam um pouco mais de conforto, qualidade e requinte nos seus apartamentos, e seu público-alvo; portanto, são pessoas de renda mais alta. Com uma localização privilegiada num dos bairros mais nobres e antigos da cidade, o hotel possui 252 apartamentos, 13 salas de convenções e um faturamento anual de aproximadamente 20 milhões de reais.

Segundo a gerente geral, o público que mais procura o hotel são turistas, nacionais e internacionais, que viajam a negócios, durante a semana. Embora turistas que viajam a lazer procurem o hotel nos finais de semana; os dias de maior taxa de ocupação são terça, quarta e quinta-feira. Desse modo, tal constatação corrobora com Leite (2013) que destaca o potencial da RMC quanto ao Turismo de Negócios, que seria, segundo ela, responsável por aproximadamente 90% da movimentação do setor.

Assim como em todas as empresas, alguns fatores são essenciais à competitividade e estabilidade de um hotel, tais como: produtividade, qualidade do serviço e redução dos custos (TOMAZZONI *et al*, 2012). A gerente do hotel considera a qualidade do serviço como um fator essencial à competitividade e estabilidade, e, portanto, comumente, o hotel realiza treinamentos e *feedbacks*, principalmente, com os colaboradores que possuem um contato direto com os clientes, para que assim seja possível se readaptar às necessidades dos hóspedes.

A estratégia de diferenciação é comumente utilizada por empresas, de todos os setores, que fornecem um serviço ou produto e que procuram ser únicas no que faz, diferenciar-se da concorrência é fonte de vantagem competitiva. Em contrapartida, há também a estratégia de custos consiste na redução de custos e despesas, essa é muito utilizada, principalmente em tempos de crise e acirramento da competitividade (GOHR *et al*, 2001/ 2002). No hotel A, ambas as estratégias são utilizadas, a gerente busca reforçar a marca no mercado, principalmente dos restaurantes, que auxiliam na prospecção de clientes. Além disso, ela cita a flexibilidade da empresa como algo diferencial e essencial a um hotel. A respeito da estratégia de custos, no hotel A, a redução de custos começa com a conscientização dos colaboradores, a fim de reduzir gastos com energia elétrica e água, e

operar de forma sustentável. Nos períodos de baixa temporada, como o atual, o hotel teve que desativar cerca de quatro andares para uma economia geral.

A formação de alianças estratégicas, de acordo com HITT *et al* (2008), são importantes para cooperação entre as empresas. No setor hoteleiro, as alianças permitem a combinação de recursos e capacitações, a fim de criar vantagens competitivas. A gerente do hotel A considera importante a formação de alianças estratégicas com diversas empresas, sobretudo com as de mídia e salienta que o hotel tem parcerias com empresas de mídia, de comunicação, outdoor, jornais, TVs, fornecedores em geral, etc. A relevância de tais alianças é que reduz custos e auxilia na prospecção de novos clientes.

Em um hotel, estratégias de marketing são importantes, tais estratégias permitem uma melhor compreensão, principalmente, de quais as necessidades dos clientes. Além disso, o marketing permite que o hotel saiba fatores que causam mudanças no mercado e a análise de novas oportunidades (FREIRE *et al*, 2007). Segundo a gerente do hotel, é importante ter um contato direto com os hóspedes, saber suas necessidades, suas opiniões e dar respostas e soluções rápidas e com atenção. O hotel utiliza sites de avaliação como o TripAdvisor e Booking, além de campanhas de marketing de forma geral para divulgação de seus serviços, por exemplo.

Para Alexandra Caprioli, secretária do turismo de Campinas, a percepção obtida, baseada na ocupação hoteleira, é que o mercado de maneira geral teve uma retração que variou entre 5 a 15% e isso é reflexo da crise econômica que estamos vivendo e que afeta diretamente todos os setores da economia. No hotel A, a ocupação média de 2015 para 2016 caiu cerca de 10%. A ocupação média do ano de 2015 era de aproximadamente 56%, em 2016 a ocupação média foi cerca de 44%, em relação ao faturamento anual, ele caiu cerca de 20%.

#### **4.2.2 Hotel B – categoria econômico**

O hotel B, por sua vez, está localizado na cidade de Itatiba, na região central da cidade e pertence à categoria “econômico”, que são hotéis que oferecem uma boa relação custo-benefício para clientes que buscam por instalações básicas, além de um bom atendimento.

O hotel pertence a uma pequena rede composta por quatro hotéis, os quais estão nas cidades de Limeira, Sorocaba, Piedade e Itatiba (foco deste estudo). Com 85 apartamentos, o hotel de Itatiba possui 3 salas de convenções, as quais possuem capacidade para até 300 pessoas. O hotel possui um faturamento anual de aproximadamente 4 milhões de reais.

Segundo o administrador do hotel, o público que mais procura o hotel são turistas, que viajam a negócios, principalmente durante a semana, sendo que a demanda é mais aquecida de segunda a quinta-feira. Ele ressalta que nos finais de semana a demanda hoteleira é aquecida por turistas que viajam para eventos sociais no hotel ou na cidade.

De acordo com Tomazzoni *et al* (2012), para que um hotel seja competitivo e estável, deve-se considerar alguns fatores, tais como, produtividade, qualidades dos produtos e serviços prestados redução de seus custos. Para o administrador do hotel B, tais fatores são de extrema importância, mas, ele considera a localização do hotel, também, como um fator de sucesso. Além disso, segundo ele, o hotel deve ter uma localização privilegiada para ser competitivo.

Para Gohr *et al* (2001/ 2002), a estratégia de diferenciação e custo são importantes para empresas do setor hoteleiro. Enquanto uma refere-se a forma de como o hotel diferenciar seus produtos e serviços de seus concorrentes, a outra trata de como o hotel pode reduzir seus custos e despesas gerais afim de ser mais competitivo. Perguntado a respeito do uso de estratégias de diferenciação, o administrador do hotel relata que é de extrema importância diferenciar a qualidade dos serviços prestados e dos produtos entregue aos hóspedes.

A respeito da estratégia de custos, o administrador acredita que é de extrema importância para o momento em que o mercado, como um todo, se encontra. Para ele, reduzir custos não é tão simples, até porque não se pode reduzir custos eliminando um produto que vendia ou reduzindo a qualidade. No entanto, a estratégia que foi necessária utilizar, em meio a crise atual, é a redução do lucro do hotel e de seus proprietários. Outra estratégia utilizada pelo hotel B foi negociar melhor com seus fornecedores, além de conscientizar os colaboradores e hóspedes a respeito do uso de água e energia elétrica. De forma geral, o hotel B foca na redução dos custos que estão agregados ao seu produto/serviço final.

Quanto às alianças estratégicas, o gestor do hotel B acredita que são essenciais, principalmente, no período atual, quando as empresas enfrentam um problema que afeta a todas – a crise econômica. Com isso, o hotel possui parcerias com empresas de mídia, agências de turismo e com empresas do setor industrial, que são responsáveis por grande parte de sua demanda.

Freire *et al* (2007) diz que as estratégias de *marketing* também são importantes para a sobrevivência de um hotel, uma vez que essa busca quais são as suas necessidades suas influências e suas limitações. Tal estratégia permite que o hotel saiba quais fatores exercem mudanças no mercado, quais as oportunidades e ameaças ao empreendimento. Segundo o

administrador do hotel B, assim como na maioria dos hotéis, o hotel utiliza as agências virtuais como Booking, Decolar e TripAdvisor, assim como redes sociais. Além disso, mantém-se um contato direto com o hóspede, tanto é, que as sugestões e reclamações são respondidas por ele mesmo, que também é proprietário da rede.

Segundo o administrador do hotel, a crise econômica afetou o desempenho do hotel como um todo. Para ele, a crise vem acompanhada da necessidade de uma drástica redução dos custos e as vezes é necessário realizar cortes da mão-de-obra. E no Brasil como um todo, as empresas tiveram que dispensar funcionários e isso afetou de forma direta o desempenho do seu hotel. Este ano, 2016, o hotel teve uma queda de 30%. Tal acontecimento corrobora com o fato relatado pela secretária do turismo de Campinas, Alexandra Caprioli, a qual diz que o mercado, de maneira geral, teve uma retração que variou entre 5 a 15% e isso é reflexo da crise econômica que estamos vivendo e que afeta diretamente todos os setores da economia.

Um achado importante foi o fato de o Hotel B utilizar uma estratégia similar ao arrendamento, porém, com algumas características peculiares. Conforme já visto anteriormente, para Cypriano (2014), o arrendamento de empreendimentos hoteleiros consiste em um contrato de aluguel, que possui duração mínima de, geralmente, cinco anos. Nesse contrato, o arrendatário assume a responsabilidade de gerir e manter o espaço em boas condições, além de pagar um aluguel que pode ser fixo ou variável. Segundo o administrador do hotel B, a estratégia adotada, em todos os hotéis de sua rede, trata-se de uma locação com compra de ativos, ou seja, há a compra de todas as instalações do empreendimento e locação do prédio. Para ele, nesse tipo de estratégia, os riscos são mínimos, se comparados ao arrendamento em si, pois, no encerramento do contrato, pode retirar toda a estrutura hoteleira (instalações), além de possibilitar o aumento da rede em prazo e investimentos menores. Segundo o entrevistado, essa estratégia é pouco utilizada no mercado, e seus concorrentes, que, normalmente, optam por contratos de administração.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A Região Metropolitana de Campinas conta com a presença de grandes empresas multinacionais, o que impulsiona a demanda hoteleira, uma vez que estas utilizam espaços em hotéis para a realização de convenções, congressos e hospedagens para executivos e seus colaboradores como um todo. Com este estudo, foi possível observar que o público que predomina, são turistas, nacionais e internacionais, que viajam a negócios. Além disso, a demanda hoteleira é mais aquecida durante a semana, sendo que, nos finais de semana, a demanda é impulsionada por turistas que viajam à região para eventos, casamentos, etc.

A crise econômica recente, que afetou o país, atingiu o desempenho do setor empresarial da região. Consequentemente, a demanda hoteleira sofreu impactos negativos. A partir dos dados coletados, junto a *Campinas e Região Convention & Visitors Bureau* (2016), foi possível constatar o setor hoteleiro da RMC apresentou um leve crescimento no ano de 2014, no entanto, com o advento da crise econômica, em 2015 e 2016, o setor voltou a cair. Além disso, analisando as categorias *econômico* e *midscale/upscale* pôde-se notar que os efeitos da crise foram semelhantes para ambas as categorias, porém, durante a crise, o desempenho da categoria *midscale/upscale* foi menor, o que pode ser justificado pelo fator preço, pois, diante da crise, as empresas tendem a demandar serviços hoteleiros de custos menores.

No setor hoteleiro, há estratégias de expansão e desenvolvimento e outras estratégias genéricas. As estratégias de crescimento e desenvolvimento são *funding*, alianças estratégicas, modelos de gestão e internacionalização, as quais foram explicitadas acima, tais estratégias, exceto as alianças estratégicas, não foram identificadas nos dois hotéis estudados. No entanto, na região, há a presença de hotéis que são administrados (modelos de gestão) pelas maiores administradoras e redes hoteleiras, tais como, Atlântica, Meliá Hotels, Bourbon e Accor, o que, possivelmente, levaria a encontrar tais estratégias.

Os dois hotéis estudados, por sua vez, embora fossem de portes diferentes, adotaram estratégias similares a fim de sobreviverem diante da crise. Ambos adotaram e adotam constantemente as estratégias genéricas, tais como para reduzir custos, diferenciar seus serviços e produtos e as de marketing. Tais estratégias são comumente utilizadas pelos empreendimentos hoteleiros por serem importantes à sobrevivência das empresas em períodos que afetam a economia do país, como o que estamos vivenciando. Normalmente, os hotéis acabam utilizando as mesmas estratégias por medida de “segurança” e por estarem atreladas à manutenção da competitividade no mercado, além disso, são estratégias básicas a uma empresa, já que estas estão mais voltadas para a forma como a empresa atua no mercado e lida com seu cliente final. No entanto, observou-se que o hotel B adotou uma estratégia similar ao arrendamento - a locação com compra de ativos - que possibilitou a ampliação mais rápida da rede, a um custo menor. Esse tipo de estratégia torna-se importante, sobretudo, quando se trata de pequenas empresas ou de empresários que gostariam de conhecer as características do negócio hoteleiro.

Apesar de um estudo de caso exigir um grau de aprofundamento, o que é importante para uma pesquisa exploratória, há algumas limitações no estudo aqui realizado, como, por exemplo, a impossibilidade de uma conclusão mais ampla de quais estratégias os hotéis da região utilizam. Para isso, seria preciso uma amostra de hotéis maior e, possivelmente, seria possível constatar estratégias diferentes no setor. Além disso, é importante a realização de

novas pesquisas que englobem outras categorias de hotéis, por exemplo, a categoria *Upper Scale* (também chamados de hotéis de luxo, com serviços diferenciados e amplas instalações). Adicionalmente, seria importante um estudo com hotéis que sejam geridos por administradoras e redes como Atlântica, Meliá Hotels, Bourbon e Accor, pois, assim, será possível identificar estratégias de crescimento e desenvolvimento que foram citadas neste estudo, mas que não foram encontradas empiricamente.

## 6. REFERÊNCIAS

AGEMCAMP. Concentração regional de empresas e seus principais setores econômicos. *Empresas e seus setores econômicos*. (s/ d). Disponível em: < [http://www.agemcamp.sp.gov.br/turismo/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1%3Aestrutura-economica-e-potencial-do-segmento&catid=1%3Atextos&Itemid=2&lang=pt](http://www.agemcamp.sp.gov.br/turismo/index.php?option=com_content&view=article&id=1%3Aestrutura-economica-e-potencial-do-segmento&catid=1%3Atextos&Itemid=2&lang=pt) > Acesso em: 15 de nov. 2016.

ARAÚJO, R. Hotelaria – Panorama atual dos meios de hospedagem guarulhenses. *Análise Guarulhos*. AGENDE – Agência de Desenvolvimento e Inovação de Guarulhos. 20 ed. v. 02. n. 02. Mai/ago. 2016.

CAMPINAS.COM.BR. Campinas tem uma das mais altas taxas de ocupação em hotéis do país. 2011. Disponível em: < <http://www.campinas.com.br/turismo/2011/12/campinas-tem-uma-das-mais-altas-taxas-de-ocupacao-em-hoteis-do-pais> > Acesso em: 10 de nov. 2016.

CYPRIANO, P. *Desenvolvimento Hoteleiro no Brasil: panorama de mercado e perspectivas*. São Paulo: Senac São Paulo, 2014.

FREIRE; NETO; SANTOS. Estratégias de marketing como ferramenta de gestão estratégica na pequena hotelaria: estudo de caso em hotéis de Fortaleza-CE. *Revista Eletrônica de Administração*. v.06. n.01. 2007. 18 pp. Disponível em: < <http://periodicos.unifacel.com.br/index.php/rea/article/view/202> > Acesso em: 10 de out. 2016.

G1. Hotéis da RMC têm baixa procura a duas semanas do início da Copa. 31/05/2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sp/campinas-regiao/noticia/2014/05/hoteis-da-rmc-tem-baixa-procura-duas-semanas-do-inicio-da-copa-campinas.html>> Acesso em: 17 de out. 2016.

GIL, A. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4 ed.. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2002.

GOHR *et al.* Estratégias competitivas: um estudo no setor hoteleiro de Itapema-SC. *Turismo: Visão e Ação*. Ano 4, n.10, out-2001/mar-2002. p.63-90 Disponível em: < <http://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rtva/article/viewFile/1172/928>> Acesso em: 03 de nov. 2016.

GUIA GPHR. Demanda crescente movimentada rede hoteleira em Campinas. *Dicas dos Profissionais*. 2011. Disponível em: < <http://www.guiagphr.com.br/dicasDetalhe.asp?iid=3090>> Acesso em: 02 de nov. 2016.

HITT, M. *et al.* *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Pesquisa de serviços de hospedagem 2011: municípios das capitais, regiões metropolitanas das capitais e regiões*

integradas de desenvolvimento. RJ: IBGE, 2012. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv58499.pdf>> Acesso em: 24 abr. 2017.

KUHLMANN, A; VIEIRA, S. Turismo de negócios em ascensão. *Correio Popular*. 13/07/2016. Disponível em: <[http://correio.rac.com.br/conteudo/2016/07/campinas\\_e\\_rmc/438598-turismo-de-negocios-em-ascensao.html#](http://correio.rac.com.br/conteudo/2016/07/campinas_e_rmc/438598-turismo-de-negocios-em-ascensao.html#)> Acesso em: 05 de nov. 2016.

LEITE, A. Turismo de negócios fatura R\$ 1 bi ao ano na RMC. *Correio Popular*. 28/10/2013. Disponível em: <[http://correio.rac.com.br/conteudo/2013/10/capa/campinas\\_e\\_rmc/leia\\_mais/112403-turismo-de-negocios-fatura-r-1-bi-ao-ano-na-rmc.html](http://correio.rac.com.br/conteudo/2013/10/capa/campinas_e_rmc/leia_mais/112403-turismo-de-negocios-fatura-r-1-bi-ao-ano-na-rmc.html)> Acesso em: 05 de nov. 2016.

MELLO, G; GOLDENSTEIN, M. Perspectivas da hotelaria no Brasil. *BNDES Setorial*. n 33. (2011). Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3301.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3301.pdf)> Acesso em: 12 de set. 2016.

MOTA, K. C. N. *Marketing turístico: promovendo uma atividade sazonal*. São Paulo: Atlas, 2001.

RICCI; ESCRIVÃO FILHO. Análise comparativa do controle do desempenho em pequenas, médias e grandes empresas hoteleiras. In: *Anais... XIII SemeAd – Seminários em Administração*. Setembro de 2010. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhosPDF/316.pdf>> Acesso em: 02 de out. 2016.

ROSA; MENDES. Características da Rede Hoteleira no Município de Campinas-SP para o Suprimento da Demanda do Turismo de Negócios. In: *Anais...V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL – SeminTUR*. 27 e 28 de junho de 2008. Disponível em: <[http://www.ucs.br/ucs/tp/IVSeminTur%20eventos/seminarios\\_semintur/semin\\_tur\\_5/trabalhos/arquivos/qt07-12.pdf](http://www.ucs.br/ucs/tp/IVSeminTur%20eventos/seminarios_semintur/semin_tur_5/trabalhos/arquivos/qt07-12.pdf)> Acesso em: 15 de out. 2016.

TOMAZZONI; BITTENCOURT. Análise das Ferramentas de Gestão Estratégica de Hotelaria Familiar: estudo de quatro organizações da região turística da Serra Gaúcha. *Revista Turismo em Análise*. Ano 24, n.1, abr-2013. p.65-89 Disponível em: <[www.revistas.usp.br/rta/article/view/64172](http://www.revistas.usp.br/rta/article/view/64172)> Acesso em: 04 de nov. 2016.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*, 5 ed. Bookman, 2015.

**Contatos:** [tiagogama17@yahoo.com](mailto:tiagogama17@yahoo.com); [ana.prado@mackenzie.br](mailto:ana.prado@mackenzie.br)