

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI  
ANA CAROLINA BARBOSA ANGELI**

**RENOVAÇÃO DA HOTELARIA INDEPENDENTE: UM  
OLHAR SOBRE HOTÉIS *BOUTIQUE* EM BUENOS  
AIRES, ARGENTINA**

São Paulo  
2012

**ANA CAROLINA BARBOSA ANGELI**

**RENOVAÇÃO DA HOTELARIA INDEPENDENTE: UM  
OLHAR SOBRE HOTÉIS *BOUTIQUE* EM BUENOS  
AIRES, ARGENTINA**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, área de concentração em Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres.

São Paulo  
2012

**ANA CAROLINA BARBOSA ANGELI**

**RENOVAÇÃO DA HOTELARIA INDEPENDENTE: UM  
OLHAR SOBRE HOTÉIS *BOUTIQUE* EM BUENOS  
AIRES, ARGENTINA**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, área de concentração em Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres.

Aprovado em

---

Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres / Universidade Anhembi  
Morumbi

---

Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada / Universidade Anhembi  
Morumbi

---

Prof. Dr. Hernan Edgardo Contreras Alday / Fundação Escola de  
Sociologia e Política de São Paulo

**Ao Pequeno Anjeli Bim.**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Clementino e Maria Cristina, pelo exemplo de pais, pelo aconchego de amigos e por todo amor e dedicação que me fizeram acreditar que eu seria capaz de chegar ao fim de mais esta etapa. Obrigada por serem simplesmente meus pais.

Agradeço ao Guilherme, pelo amoroso encontro num momento inesperado e por todo seu carinho, paciência, dedicação, aceitação e companheirismo. Obrigada por não desistir de mim e por não me deixar desistir, de tudo, nos momentos insanos.

Agradeço aos meus irmãos, Beto e Pedro (e as minhas cunhadas e sobrinha), por me ensinarem a entender que a sofrida distância não é um sinal de afastamento e esquecimento e sim uma necessidade para nossos futuros. Obrigada pela cumplicidade de irmãos.

Agradeço à querida Marianne por tudo o que passamos juntas, desde os momentos mais confiantes até os mais desesperadores. Obrigada por estar comigo nesta fase.

Agradeço ao Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres por seus ensinamentos, pela sua confiança, pelo seu apoio, por sua dedicação, pela sua parceria. Obrigada por ser meu orientador.

Agradeço aos meus tios, José Maria e Teresinha, e a todos os funcionários do Hotel Itamarati, que entenderam os meus momentos de ausência e fizeram com que a conclusão desta etapa fosse possível. Obrigada pelo apoio.

Agradeço às amigas Andréa e Catherine por me servirem de exemplo na busca pelo Mestrado. Obrigada por estarem por perto.

Agradeço ao Prof. Dr. Renê Correa do Nascimento pelo incentivo na busca do conhecimento. Obrigada por cruzar o meu caminho.

Agradeço a todos os professores do Programa de Mestrado por tudo o que eu aprendi. Obrigada Profª Dra. Elizabeth Kyoko Wada pelo exemplo de profissional, obrigada Profª Dra. Mirian Rejowski por sua determinação, obrigada Profª Dra. Sênia Regina Bastos pelos “sustos” hoje justificáveis, obrigada Prof. Dr. Airton Cavenaghi por sua serenidade.

Agradeço a todos os alunos do Programa de Mestrado que compartilharam comigo destes dois anos. Em especial, obrigada Marcello por trabalharmos juntos, obrigada Edgard pelos momentos desconexos, obrigada Andréia e Patrícia por também acreditarem que seria possível, obrigada Francis pelo seu bom humor.

Agradeço a Deus e a Santo Antonio!

## RESUMO

Verifica-se que o mercado hoteleiro investe com regularidade na renovação de seus empreendimentos. Neste momento de melhoria de suas instalações se apresenta uma oportunidade de reposicionamento mercadológico. O reposicionamento na época da renovação é um dos recursos para que os hotéis independentes possam competir com as grandes redes, visto que as cadeias hoteleiras procuram padronizar suas estruturas físicas e suas operações com o objetivo de atingir a homogeneidade da rede e, consequentemente aumentar sua produtividade. A pesquisa teve como objetivo geral verificar se o conceito de hotel *boutique* constitui uma estratégia de renovação para a hotelaria independente e como objetivos específicos: a) explorar o conceito de hotel *boutique*, analisando-o a partir de um conjunto de características; e b) analisar as características da estrutura física e dos serviços oferecidos por alguns dos hotéis *boutique* localizados na cidade de Buenos Aires, Argentina, a fim de confrontar os dados coletados com o referencial teórico sobre hotel *boutique*. A pesquisa foi de caráter exploratório, onde a observação permitiu uma compreensão sobre hotelaria, a realidade da hotelaria independente, as relações estabelecidas com a economia da experiência, o mercado consumidor, o reposicionamento, a necessidade de renovação, o conceito de hotel *boutique* e a hospitalidade. Após esta fase a pesquisa teve um caráter descritivo, necessário para a compreensão dos fatos e aprofundamento das informações.

**Palavras-chave:** Hospitalidade. Marketing. Renovação. Reposicionamento. Hotel *Boutique*.

## ABSTRACT

The hospitality industry invests from time to time in hotel renovation by improving its installations. At this time, there is the opportunity of repositioning the hotels in the market place. Repositioning is an alternative strategy for small independent hotels facing the competition of large hotels chains. Chains, order to improve productivity and maintain an identity pattern throughout its hotels follow a rigid set of standards that involve considerable costs to change. This study was meant to verify the potential of boutique hotels as a feasible renovation strategy for small independent hotels. Specifically, boutique hotel concept and characteristics are studied together with physical structure and services offered by boutique hotels located in Buenos Aires, Argentina. The exploratory study provided a better understanding of the hospitality industry dynamics and its relationship with experience economy, consumer market, repositioning, renovation, boutique hotel concept and hospitality considered as a exchange between host and guest, designed to enhance the mutual well-being.

**Key-words:** Hospitality. Marketing. Renovation. Repositioning. *Boutique* Hotel.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Segmentação do mercado hoteleiro.....	29
Tabela 2: Evolução das características econômicas.....	37
Tabela 3: Número de apartamentos, valores de diárias e serviços inclusos na diária.....	71
Tabela 4: Recepção.....	74
Tabela 5: Dados da pesquisa .....	75
Tabela 6: Identificação dos hotéis <i>boutique</i> de Buenos Aires.....	88
Tabela 7: Tipos de meios de hospedagem .....	94

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Progressão do valor econômico.....	36
Figura 2: Tipologia de experiências.....	37
Figura 3: Ciclo de vida de produto.....	41
Figura 4: Ciclo do reposicionamento.....	42
Figura 5: Razões para renovação.....	45
Figura 6: Inovação de valor.....	47
Figura 7: Matriz de avaliação de valor dos hotéis <i>boutique</i> .....	49
Figura 8: Síntese de ideias.....	80

## LISTA DE MAPAS

Mapa 1: Buenos Aires.....	66
Mapa 2: Bairro de Recoleta.....	66
Mapa 3: Bairro de Palermo.....	67

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 1 HOTELARIA.....</b>	<b>19</b>
1.1 HOSPITALIDADE E HOTELARIA.....	19
1.2 EVOLUÇÃO .....	22
1.3 HOTELARIA BRASILEIRA .....	24
1.4 SEGMENTAÇÃO HOTELEIRA .....	28
1.5 POUSADA, PARADOR, <i>CHATEAU</i> E <i>DESIGN</i> .....	30
<b>CAPÍTULO 2 MERCADO, RENOVAÇÃO E HOTELARIA.....</b>	<b>33</b>
2.1 EVOLUÇÃO.....	33
2.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	34
2.3 ECONOMIA DE EXPERIÊNCIA.....	35
2.4 POSICIONAMENTO E REPOSICIONAMENTO .....	39
2.5 ESTRATÉGIAS DE RENOVAÇÃO NA HOTELARIA.....	43
2.6 ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL.....	46
2.6.1 <i>Reposicionar as fronteiras do mercado.....</i>	<i>48</i>
2.6.2 <i>Focalizar o “geral”, não os detalhes.....</i>	<i>48</i>
2.6.3 <i>Pensar além da demanda existente.....</i>	<i>50</i>
2.6.4 <i>Chegar à estratégia correta.....</i>	<i>50</i>
2.6.5 <i>Superar obstáculos internos.....</i>	<i>50</i>
2.6.6 <i>Fazer com que a execução seja parte da estratégia.....</i>	<i>51</i>
<b>CAPÍTULO 3 HOTÉIS <i>BOUTIQUE</i>.....</b>	<b>52</b>
3.1 ASPECTOS EVOLUTIVOS E CONCEITUAIS.....	52
3.1.1 <i>Estados Unidos .....</i>	<i>53</i>
3.1.2 <i>Nova Zelândia.....</i>	<i>56</i>
3.1.3 <i>Inglaterra.....</i>	<i>57</i>
3.1.4 <i>Brasil.....</i>	<i>60</i>
3.1.5 <i>Romênia.....</i>	<i>62</i>
3.1.6 <i>África do Sul.....</i>	<i>64</i>
3.2 ESTUDO DE CASO DOS HOTÉIS <i>BOUTIQUE</i> DE BUENOS AIRES .....	65
3.2.1 <i>Análise da localização dos hotéis boutique.....</i>	<i>67</i>

3.2.2 Identificação dos números de apartamentos, valores de diárias e serviços inclusos na diária.....	70
3.2.3 Análise da estrutura física dos hotéis e espaços para sociabilização.....	72
3.2.4 Análise da estrutura física dos apartamentos e amenities.....	73
3.2.5 Análise da recepção.....	74
3.2.6 Dados da pesquisa .....	75
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>77</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>83</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>88</b>

## INTRODUÇÃO

Um hotel pode se diferenciar, entre outros elementos, a partir de suas características do *design*, da linha arquitetônica das construções, e a forma pela qual o empreendimento e seus equipamentos e ambientes se distribuem no espaço. Destaca-se que existe uma diversidade de empreendimentos hoteleiros que se diferenciam entre si em relação ao tamanho, à localização, ao consumidor, ao tipo de gestão, entre outros aspectos, e que se configuram como empresas nacionais e internacionais, as quais possuem administração familiar ou são operadas por uma rede. Nota-se que o desenvolvimento da hotelaria está fortemente ligado a hotéis independentes e de administração familiar e que para os mesmos existe um nicho de mercado tipicamente fidelizado com uma identidade própria (DIAS, 1990; CHON e SPARROWE, 2003).

Verifica-se que o mercado hoteleiro investe com regularidade na renovação de seus empreendimentos, seja através da melhoria de suas instalações, seja no seu reposicionamento mercadológico (OLIVEIRA e CAMPOMAR, 2007). Verifica-se, também, que a utilização do reposicionamento na época da renovação é um dos recursos para que os hotéis independentes possam competir com as grandes redes, visto que as cadeias hoteleiras procuram padronizar suas estruturas físicas e suas operações com o objetivo de atingir a homogeneidade da rede e, conseqüentemente aumentar sua produtividade. Diante disso, a presente pesquisa expôs o problema: quais são as características do modelo de hotel *boutique* que possam auxiliar em uma eventual renovação para os negócios na hotelaria independente?

Consideram-se os pressupostos:

- O modelo de hotel *boutique* está bem estabelecido diante do mercado hoteleiro;
- Os hotéis independentes têm mais flexibilidade para personalizar os serviços e se dedicar a mercados específicos;
- O avanço das redes hoteleiras levará a necessidade dos hotéis independentes reinventarem seu modelo de negócios.

A pesquisa teve como objetivo geral verificar o conceito de hotel *boutique* visando uma eventual estratégia de renovação para a hotelaria independente e como objetivos específicos: a) explorar o conceito de hotel *boutique* em Buenos Aires, Argentina, analisando-o a partir de um conjunto de características da estrutura física e dos serviços; b) analisar as características da estrutura física e dos serviços oferecidos por alguns dos hotéis *boutique* localizados na cidade de Buenos Aires, Argentina.

Para a realização desta pesquisa, a metodologia utilizada baseia-se em pesquisa bibliográfica, coleta de dados, estudo de caso e trabalho de campo. A pesquisa exploratória procura aprimorar ideias ou descobrir intuições. Caracteriza-se por possuir um planejamento flexível, envolvendo em geral, levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes e análise de exemplos similares (DENCKER, 1998, p. 151).

Estudos exploratórios são investigações de pesquisa empírica que tem por finalidade formular um problema ou esclarecer questões para desenvolver as hipóteses. O estudo exploratório aumenta a familiaridade do pesquisador com o fenômeno ou com o ambiente que pretende investigar, servindo de base para uma pesquisa futura mais precisa. As descrições, nesse caso, tanto podem ser qualitativas quanto quantitativas. Os métodos de coleta de dados também podem variar de pesquisa bibliográfica e documental ou uso de questionário, entrevista ou observação. Esses estudos não necessitam de amostragem e utilizam de modo bastante freqüente os procedimentos da observação participante e a análise de conteúdo (DENCKER, 2001, p. 59).

A pesquisa descritiva, em geral, é uma forma de estabelecer relações entre as variáveis. A forma mais comum de apresentação é o levantamento, normalmente realizado mediante questionário e que oferece descrição da situação no momento da pesquisa (DENCKER, 1998, p. 151). Já o estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (YIN, 2010 p. 39).

Do ponto de vista do procedimento metodológico, o trabalho foi conduzido da seguinte maneira:

- Pesquisa bibliográfica, elaborada a partir das contribuições teóricas de vários autores que elaboraram livros e artigos, dissertações e teses referentes aos temas hotelaria, hotéis independentes, hospitalidade, hotel *boutique*, e outros relevantes que surgirem no decorrer do estudo. Dessa forma essa primeira parte permitiu uma elaboração conceitual e possibilitou o levantamento de dados.
- Procedimento de levantamento de dados para se conhecer o universo de estudo.
- Estudo de caso, que permitiu o aprofundamento das informações através do desenvolvimento do roteiro de pesquisa (Apêndice 2).

A pesquisa foi de caráter exploratório, onde a observação permitiu uma compreensão sobre hotelaria, a realidade da hotelaria independente, as relações estabelecidas com a economia da experiência, o mercado consumidor, o

reposicionamento, a necessidade de renovação, o conceito de hotel *boutique* e a hospitalidade. Após esta fase a pesquisa teve um caráter descritivo, necessário para a compreensão dos fatos e aprofundamento das informações.

Os referenciais bibliográficos para esta pesquisa foram selecionados em diversas fontes de pesquisa validando a evolução do processo de conhecimento. Buscou-se a leitura sobre hospitalidade (GRINOVER, 2003; CAMARGO, 2003; LASHLEY 2004; BOFF, 2005), hotelaria (DIAS, 1990; COOPER et al., 2001; CHON e SPARROWE, 2003; VALLEN e VALLEN, 2003; LASHLEY, 2004; POWERS e BARROWS; 2004; ISMAIL, 2004; PROSERPIO, 2007), hotel independente, rede hoteleira (DUARTE, 1996; CÂNDIDO e VIEIRA, 2003; CHON e SPARROWE, 2003 e MIRANDA, 2007) e empresa familiar (LODI, 1993 e OLIVEIRA, 1999).

Formulou-se o referencial teórico sobre marketing e comportamento do consumidor (SWARBROOKE e HORNER, 2002; TUCH e SPOLON, 2004; PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004), economia da experiência (PINE e GILMORE, 1998; KNUTSON, BECK e KIM, 2009; RITCHIE, TUNG e RITCHIE, 2010), posicionamento e reposicionamento (KOTLER, 1998; HASSANIEN e BAUM, 2002; RIES e TROUT, 2003; LOVELOCK e WIRTZ, 2006), estratégias de renovação na hotelaria (HASSANIEN e BAUM, 2002) por meio de livros, artigos, dissertações, entre outras fontes de pesquisa.

Para caracterizar e analisar a evolução do movimento hotel *boutique* (ANHAR, 2001; LEA, 2002; LOFGREN e WILLIM, 2005; CAMPOS, 2005; MCINTOSH e SIGGS, 2005; AGGETT, 2007; WHEELER, 2006; PROSERPIO, 2007; RABONTU e NICULESCU, 2009; ROGERSON, 2010) pesquisou-se livros, artigos e dissertações identificando-se apenas referências a hotéis *boutique* dos Estados Unidos, Nova Zelândia, Inglaterra, Brasil, Romênia e África do Sul.

O entendimento mais amplo a respeito da hospitalidade sugere, em primeiro lugar, que esta é, fundamentalmente, o relacionamento construído entre anfitrião e hóspede e que para ser eficaz, é preciso que o hóspede sinta que o anfitrião está sendo hospitaleiro por sentimentos de generosidade, pelo desejo de agradar e por ver a ele, hóspede, enquanto indivíduo (LASHLEY, 2004). Conforme Dias (2002) cada época teve sua categoria de hotel, sendo o exercício da hospitalidade muitas vezes uma atividade graciosa, outras, com a contrapartida de pagamento.

Conforme Dias (1990) analisou em sua pesquisa, os hotéis participam ativamente da vida de todas as comunidades, em todo mundo. Alguma forma de hotel

sempre tem acompanhado os passos do viajante, da antiguidade aos tempos modernos. A atividade comercial associada à hospitalidade é tão antiga quanto o comércio, a migração e a peregrinação, havendo evidências de locais especializados que ofereciam repouso e acomodação nos tempos romanos.

De sua origem simples como propriedade particular e negócio operado de maneira independente, o setor da hospitalidade, conforme afirmam Chon e Sparrowe (2003, p. 5) “[...] cresceu em complexidade e tamanho. As empresas de hospedagem, hoje, interagem de uma maneira global e devem ficar atentas ao que acontece a seu redor”. Para poder competir com as redes hoteleiras, os hotéis independentes se viram obrigados a investir na reforma de suas instalações, enfrentando os altos custos gerados.

Para Chon e Sparrowe (2003), o hotel independente se caracteriza por um indivíduo ou empresa que abre um hotel e o gerencia com total responsabilidade pelo sucesso ou fracasso. Em contrapartida a rede hoteleira se caracteriza por meio de mais de um equipamento hoteleiro atuante no mercado. Esse tipo de hotel tem as mais diferentes categorias e a administração deve ser padronizada, obedecendo às categorias de cada empreendimento (DUARTE, 1996).

Segundo Beni (2002), o turismo é um fenômeno social e tem como componentes os turistas, os trabalhadores e o grupo receptor, que é composto pela comunidade local. Dentro das atividades que formam o universo do turismo, quatro ocupam lugar de destaque: a hotelaria, o transporte, o entretenimento e a gastronomia.

Em função da grande diferenciação entre o produto turístico com os demais tipos de produtos, há a necessidade da compreensão adequada de suas características, abrangência e forma de gerenciamento. Neste processo a análise do comportamento do consumidor é um dos instrumentos que facilita a tomada de decisão. “Entendendo-se como mercado hoteleiro o universo de pessoas que procuram serviços de hospedagem, é possível perceber a enorme diversidade de características comportamentais dos consumidores potenciais” (TUCH; SPOLON, 2004, p. 355).

Gilmore e Pine (2002) afirmam que os hotéis se tornaram mais parecidos do que diferentes em todos os sentidos, desde a estrutura física até os sistemas operacionais. Afirmam, ainda, que muitos hotéis se padronizaram e cresceram cada vez mais semelhantes entre si ao longo dos anos e que a gestão dos hotéis como local de experiência, ao invés de simples propriedades, ajuda estes hotéis a vencerem a armadilha da mercantilização.

As empresas, durante sua existência, passam por ciclos de vida onde cada fase sugere uma estratégia para o crescimento e a mudança. O ciclo de vida permite à organização identificar diferentes tipos de clientes que são atraídos por seus produtos conforme sua posição no ciclo de vida. Esses ciclos se dividem em quatro etapas: introdução, crescimento, maturidade e declínio (LEVITT, 1965). Cada empresa possui seu ciclo de vida, que pode ser maior ou menor de acordo com a manutenção da operação e do sucesso em vendas. Em determinado momento de sua existência, uma empresa pode ficar sem espaço para crescer e é obrigada a se reposicionar (KOTLER, 1998). Para Oliveira (2007), algumas razões justificam o reposicionamento, como por exemplo, a mudança no comportamento do consumidor, a busca por segmentos mais atraentes e a deturpação do posicionamento original.

Pode-se considerar a renovação de propriedade como um dos instrumentos mais importantes para a inovação de produtos no ramo da hotelaria. Em outras palavras, a renovação, se bem planejada e bem implementada, poderá alcançar o aumento do lucro, a satisfação do cliente e, provavelmente, a liderança de mercado segundo analisam Hassaniem e Baum (2002). Os autores estabelecem que a renovação de hotéis pode ser vista como atividades associadas com o desenvolvimento e / ou modificação física do hotel, usadas para produzir serviços, a fim de prolongar a vida útil do imóvel; para se manter competitivo; para melhorar a eficiência operacional da propriedade e para construir uma melhor imagem do empreendimento no mercado.

A estratégia do oceano azul nasce a partir da análise do oceano vermelho, isto é, da rotina normal da empresa. Para Kim e Mauborgne (2005), ao invés da batalha para enfrentar a concorrência, a busca dos diferenciais do oceano azul é por espaços mercadológicos únicos, aonde a concorrência ainda não chegou e a empresa possa crescer livremente. Trata-se de um movimento estratégico que busca uma inovação de valor, que resulte em benefício para a empresa e para os compradores de seus produtos e serviços.

Horner e Swarbrooke (2005) consideram que o surgimento de hotéis *boutique* é identificado como um dos desenvolvimentos mais interessantes no setor de hospitalidade e os autores atribuem esse desenvolvimento ao processo de segmentação e diferenciação da hotelaria para os “[...] consumidores a procura de um número crescente

de produtos e serviços para satisfazer suas necessidades de hospedagem” (HORNER; SWARBROOKE, 2005, p. 369, tradução da autora<sup>1</sup>).

O levantamento bibliográfico a respeito do termo hotel *boutique* busca oferecer um panorama do modelo em questão para seu entendimento em relação a outras categorias de hotéis. Segundo Lofgren e Willim, 2005, o hotel *boutique* surge nos Estados Unidos nos anos de 1980 e tem tido, nas duas últimas décadas, um aumento de popularidade. Esses hotéis estão presentes em todos os segmentos de preço e são notadamente diferentes em aparência e percepção das propriedades de hospedagem tradicionais. O termo hotel *boutique* foi sugerido por Steven Rubell<sup>2</sup>, em 1984, ao ser perguntado sobre seu novo hotel, o Morgans de Nova York. Rubell disse que “[...] outros hotéis eram grandes lojas de departamentos, ao passo que este era uma pequena *boutique*” (ANHAR, 2001, ASENSIO, 2004, LOFGREN e WILLIM, 2005, WHEELER, 2006).

A cidade de Buenos Aires foi escolhida para o estudo de caso devido à sua popularidade como um destino de viagem. Caracterizada como pesquisa exploratória, teve início com a identificação dos hotéis *boutique* localizados na cidade, a partir da consulta aos “sites”<sup>3</sup> Argentour, Welcome Argentina, Splendia, 365 Buenos Aires, Decolar.com e For Rent Argentina, à agência de viagem Aexpress Viagens e Turismo e aos guias de viagem Buenos Aires de A a Z e Guia Visual da Folha de São Paulo - Argentina. Esta seleção foi baseada na auto-classificação dos hotéis como *boutique*. Dentre os cento e vinte e seis hotéis identificados (Apêndice 1), foram selecionados seis por conveniência, localizados nos bairros de Recoleta, Palermo e Palermo Soho e serão identificados como ALFA, BETA, GAMA, DELTA, ÉPSILON e ZETA.

A coleta de dados foi realizada ao longo do mês de julho de 2010, por meio de visita *in loco* e utilização do roteiro de pesquisa (YIN, 2010, Apêndice 2), quando se identificou e observou alguns itens dos hotéis *boutique* selecionados para caracterizar o

---

<sup>1</sup> [...] seeking out increasing numbers of niche product and services to satisfy their (accommodation) demands.

<sup>2</sup> Um dos fundadores de um clube de Nova York, o Studio 54 e proprietário do hotel Morgans, também em Nova York.

<sup>3</sup> [http://www.argentour.com/pt/hoteis/hoteis\\_em\\_buenos\\_aires/hoteis\\_boutiques\\_em\\_buenos\\_aires.php](http://www.argentour.com/pt/hoteis/hoteis_em_buenos_aires/hoteis_boutiques_em_buenos_aires.php); <http://www.welcomeargentina.com/ciudadbuenosaires/hoteles-boutique.html>; [http://www.buenosaires.com.ar/hoteles\\_boutique\\_3.html](http://www.buenosaires.com.ar/hoteles_boutique_3.html); <http://www.splendia.com/pt/hoteis-boutique/hoteis-buenos-aires.html>; [http://www.365buenosaires.com/hoteles\\_boutique.php](http://www.365buenosaires.com/hoteles_boutique.php); <http://www.decolar.com/hoteis/hl-bue-tbtq-i2/hotel+boutique-em-buenos+aires> e <http://www.4rentargentina.com/hoteles-boutique-buenos-aires> <Acesso em 27 de maio de 2010>.

segmento como, por exemplo, localização, valor de diária, número de apartamentos, estrutura física do empreendimento, serviços inclusos na diária, *amenities*<sup>4</sup>, entre outros.

---

<sup>4</sup> Produtos oferecidos aos hóspedes como cortesia. Referem-se a facilidades oferecidas no apartamento ou nos produtos de higiene pessoal (VALLEN e VALLEN, 2003, p.459).

## CAPÍTULO 1 HOTELARIA

Conforme Dias (1990) analisou em sua pesquisa, os hotéis participam ativamente da vida de todas as comunidades, em todo mundo. É um setor que tem uma relação alta de capital e emprega um grande número de pessoas. O entendimento mais amplo a respeito da hospitalidade sugere, em primeiro lugar, que esta é, fundamentalmente, o relacionamento construído entre anfitrião e hóspede e que para ser eficaz, é preciso que o hóspede sinta que o anfitrião está sendo hospitaleiro por sentimentos de generosidade, pelo desejo de agradar e por ver a ele, hóspede, enquanto indivíduo (LASHLEY, 2004).

Este capítulo apresenta a evolução da hospitalidade e da hotelaria, descrevendo dados importantes para a compreensão do desenvolvimento do setor. Apresenta, ainda, informações sobre a hotelaria brasileira, a segmentação dos estabelecimentos e os termos: pousada, parador, *chateau* e *design*.

### 1.1 Hospitalidade e hotelaria

Segundo Dias (1990) a hospitalidade comercial tem suas raízes no provimento aos viajantes, através do mercado, das necessidades básicas de alimentos, bebidas, abrigo e repouso. Alguma forma de hotel sempre tem acompanhado os passos do viajante, da antiguidade aos tempos modernos. A atividade comercial associada à hospitalidade é tão antiga quanto o comércio, a migração e a peregrinação, havendo evidências de locais especializados que ofereciam repouso e acomodação nos tempos romanos. Até a metade do século XVII o volume de viagens era relativamente pequeno e restrito a uma parcela da população, consistindo em pessoas viajando a pé ou a cavalo e, posteriormente, por carruagens ou diligências. Nessas épocas, mosteiros, castelos, pousadas, albergues e hospedarias ofereciam hospitalidade ao longo das estradas. A partir do século XVIII surgem os primeiros hotéis e sua disseminação se faz no século seguinte.

Para Chon e Sparrowe (2003, p. 2):

Observar a indústria da hospitalidade por meio das lentes da história ajuda a mostrar a estreita relação existente entre a maneira como ela se apresenta e as necessidades e expectativas das diferentes sociedades. Como as sociedades

mudam continuamente seus desejos e necessidades, a indústria da hospitalidade também muda.

O setor da hospitalidade compreende uma grande variedade de negócios, todos dedicados a prestar serviços a indivíduos que estão longe de suas casas. Para algumas pessoas a hospedagem é simplesmente um lugar para dormir e para outras, a infraestrutura de hospedagem corresponde a um conjunto de serviços que vão muito além de fornecer uma cama. Conforme Chon e Sparrowe (2003, p. 6), “[...] a indústria da hospitalidade desenvolveu-se para acomodar hóspedes com as mais variadas preferências”. Contrariando esta análise, Lashley (2004, p. 17):

O relacionamento movido comercial e mercadologicamente, que permite ao cliente uma liberdade de ação que o indivíduo não poderia sonhar em demandar num ambiente doméstico, é um dos benefícios asseverados pela indústria da hospitalidade.

Guerrier (1997) *apud* Lashley (2004) afirma que “[...] a falta de hospitalidade e o anonimato dos hotéis é, em parte, sua atração”. Desse modo, os hóspedes podem usar suas instalações sem temer qualquer outra obrigação mútua em relação ao hospedeiro, além daquela exigida pelo relacionamento mercadológico, isto é, pagar a conta, e Lashley (2004, p. 19) complementa dizendo que “[...] a troca financeira isenta o hóspede da obrigação mutua e da lealdade”.

De acordo com Grinover (2009), deslocar-se tornou-se indispensável para ter acesso à maioria dos bens, dos serviços e das relações sociais. “A possibilidade de se movimentar condiciona o acesso à habitação, ao trabalho, à educação, à cultura, etc.” (GRINOVER, 2009). Para o autor as mobilidades tomam uma importância e uma significação nova e dá ao direito de movimento um papel maior, pois não é um simples direito em se deslocar de um ponto para outro, mas é também um direito às qualidades dos lugares e aos tempos dos transportes, pois esses ocupam um lugar importante na vida cotidiana.

Segundo Grinover (2006),

A hospitalidade supõe a acolhida; é uma das leis superiores da humanidade, é uma lei universal. Acolher é permitir, sob certas condições, a inclusão do outro no próprio espaço, nesse sentido, a cidade deixa de ser um conceito geográfico, para transformar-se em um símbolo complexo e inesgotável da experiência humana.

O autor afirma que:

O que torna a cidade bonita e hospitaleira é sua capacidade de expressar um microcosmo social e arquitetônico ordenado, no qual cada edifício, por sua dimensão, por seu refinamento e seu esplendor, mostra não só sua própria importância, mas também a importância de quem o encomendou e que ali vive (GRINOVER, 2006).

Grinover (2006 e 2009), em seus trabalhos, discorre sobre a hospitalidade urbana nas dimensões da acessibilidade, legibilidade e identidade, sendo elas:

a) Acessibilidade:

Evoca diversos conceitos ligados às possibilidades de acesso dos indivíduos, ou de grupos sociais, a certas atividades ou a certos serviços que estão presentes na cidade, devendo proporcionar a igualdade de oportunidades aos usuários urbanos e, por isso, o acesso à cidade é um direito de todos. Pode ser considerada como a disponibilidade de instalações (levando em conta os limites de capacidade dos equipamentos urbanos), ou de meios físicos, que permitem esse acesso (considerados, ao mesmo tempo, os meios de transportes e o uso do solo), ou ainda, de acessibilidade socioeconômica (levando em conta a distribuição de renda) (GRINOVER, 2006, p. 37).

b) Legibilidade:

Por legibilidade entende-se a qualidade visual de uma cidade, de um território, examinada por meio de estudos da imagem mental que dela fazem, antes de qualquer outro, os seus habitantes. Essa imagem mental é uma referência, é uma estrutura gramatical e sintática que, por analogias e pela construção de um sistema, exprime-se pela codificação de mensagens, e, em seguida, pela decodificação dessas mesmas mensagens, cujas interpretações só poderão dar-se se os códigos de emissão e de leitura forem compatíveis. Com legibilidade pretende-se indicar a facilidade com que as partes de uma cidade podem ser reconhecidas e organizadas num modelo coerente (GRINOVER, 2006, p. 42).

c) Identidade:

Seguidos estudos sobre a identidade, entendo-a como algo formado ao longo do tempo, chegam à conclusão que as velhas identidades, por muito tempo baluartes do mundo social, estão em franca dissipação, fragmentando o indivíduo moderno até então considerado um sujeito unificado e criando novas identidades (GRINOVER, 2006, p. 44).

Segundo o autor, existem cidades que oferecem informações, sejam elas em forma visuais, faladas ou televisadas, que permitem ao estrangeiro orientar-se imediatamente sem dificuldades. Essas cidades são as que procuram se identificar e ser identificadas. “É o que poderia ser chamado de hospitalidade “informada”, “oferecida” pelas autoridades políticas e administrativas e também, de certa forma, pelos habitantes, fontes de conhecimentos para os estrangeiros” (GRINOVER, 2006, p. 32).

A chave para compreender algumas das principais modificações da cidade e da sociedade contemporânea é o conceito de “experiência”. Cada aspecto da cidade deve tornar-se uma experiência ativa que possa ser promovida, desejada ou adquirida enquanto tal (GRINOVER, 2009). Segundo o autor, para a “[...] idéia de experiência há uma concepção pela qual o que define como um lugar da cidade importante é a sua capacidade de nos tornar diferentes após atravessá-lo, percorrê-lo e de produzir uma experiência depois da qual não somos mais os mesmos”.

## 1.2 Evolução

De sua origem simples como propriedade particular e negócio operado de maneira independente, o setor da hospitalidade, conforme afirmam Chon e Sparrowe (2003, p. 5) “[...] cresceu em complexidade e tamanho. As empresas de hospedagem, hoje, interagem de uma maneira global e devem ficar atentas ao que acontece a seu redor”. Segundo Lashley (2004, p. 80) “[...] todas essas características da hospitalidade percorreram um longo caminho, fluíram e refluíram ao longo do tempo, e variaram de lugar para lugar”.

O significado de hotel é tão amplo e tão diversificado que não é possível uma única definição:

- a) A palavra hotel surgiu em Londres, em torno de 1760, mas só começou a ser utilizada nos Estados Unidos cerca de três décadas depois. Ela foi anglicizada a partir do termo francês *hôtel garni*, ou mansão ampla e mobiliada. A mudança do nome de estalagem e taverna para hotel assinalou uma transformação mundial, de uma atividade baseada em hospedagens de beira de estrada para uma outra concentrada nas cidades (VALLEN; VALLEN, 2003, p. 27).
- b) No início do século XIX, surgem os estabelecimentos de hospedagens maiores e mais comerciais que a hospedarias e passam a adotar o nome de hotel (POWERS; BARROWS, 2004, p. 178).
- c) As primeiras instalações para hospedagem que podem ser consideradas como precursoras do hotel moderno foram construídas em Nova York, em 1794, para a operação do City Hotel. Esse foi um marco importante na evolução da hospedagem porque o único propósito daquele estabelecimento era acomodar hóspedes. Todas as hospedarias e estalagens anteriores foram primeiro moradias

e depois transformadas em locais destinados à hospedagem (ISMAIL, 2004, p.4).

Desde o início do século XX, em particular após 1945, as empresas hoteleiras foram dominadas por empresas familiares, que cresciam juntamente com o turismo, e que ofereciam hospedagens pequenas em diversos tipos de destino. Atualmente, essas empresas familiares vêm sendo ameaçadas pelos grupos hoteleiros, que se proliferaram em todo o mundo, oferecendo hospedagem que vai do econômico ao luxo, em modelos diversos para atender aos mais variados perfis de consumidores (DIAS, 1990; COOPER et al., 2001; CHON e SPARROWE, 2003).

Segundo Proserpio (2007) a expansão das redes hoteleiras internacionais no Brasil tem seu desenvolvimento mais significativo na segunda metade da década de 1990, o que, determina a reorganização de toda a hotelaria brasileira já instalada e a mudança dos padrões de concorrência. Os empreendimentos administrados por estas redes impõem para o mercado hoteleiro nacional a necessidade de promover mudanças para enfrentar essa nova concorrência e se manterem no mercado. Estas mudanças podem ocorrer por meio de investimentos em reforma e modernização das estruturas físicas e sistemas operacionais.

Visando competir com as redes hoteleiras, as hospedagens familiares se viram obrigadas a investir na reforma de suas instalações, enfrentando altos custos de marketing e de inclusão da tecnologia exigida pelos novos modelos de gestão. Muitos foram à falência durante este período, dadas as dificuldades de mudança do modelo anterior para um modelo de características mais competitivas (LUZ, 1999; PROSERPIO, 2007). Deste grupo familiar, conseguiram sobreviver aqueles que entenderam a importância dos nichos de mercado e adaptaram seus produtos e serviços a um mercado específico (COOPER et al., 2001).

Conforme pesquisa realizada por Ricci e Escrivão (2008), os autores destacam que mencionar que as pequenas empresas têm um potencial inovador não quer dizer, necessariamente, que esse potencial é maior do que ao das grandes empresas. Assim como referido por Rothwell e Dodgson (1993) *apud* Ricci e Escrivão (2008) tanto as pequenas e médias empresas como as grandes apresentam vantagens em gerar e adotar inovações. Para os autores as grandes empresas têm vantagens materiais devido a sua maior capacidade de pesquisa e desenvolvimento, enquanto as pequenas e as médias empresas têm vantagens comportamentais devido à sua maior flexibilidade e adaptação às mudanças de mercado.

### 1.3 Hotelaria brasileira

A hotelaria brasileira tem início predominante nas formas hospitaleiras familiares e religiosas. Segundo pesquisas elaboradas por Dias (1990) e Miranda (2007) as formas comerciais, que vieram a ser conhecidas com o nome de hotéis, começaram a aparecer como uma atividade mais forte, somente no final do século XIX prolongando-se ao século XX. No início do século XX as categorias hoteleiras e similares começam a se agrupar. Até então, a hotelaria não passava de alojamento ou casas de pensão que se denominavam de hotel, com a intenção de elevar o conceito do alojamento ou da casa, independentemente da quantidade dos quartos e do padrão dos serviços oferecidos.

Atualmente, o mercado hoteleiro brasileiro é dividido em redes hoteleiras e hotéis independentes que se subdividem em empresas nacionais e internacionais e que possuem administração familiar ou são operados por uma rede. Chon e Sparrowe (2003, p. 98) conceituam redes hoteleiras como “[...] hotéis pertencentes ou filiados a uma rede com mais de um ou com grande número de estabelecimentos administrados por uma direção com filosofia comum de operação”, e dizem que estas redes podem estar divididas em três grupos principais:

1) Empresa de propriedade da matriz e operada com o nome da marca; 2) Franquia licenciada por investidores e operada pelos franqueados, sob contrato, para utilizar o nome da marca e seus sistemas; ou 3) Contrato de administração da propriedade de um investidor ou investidores e operado pela cadeia. Além disso, há associações de referência na qual os administradores de uma propriedade são donos e operam seus próprios hotéis, mas fazem parte de uma central de reservas.

Em contrapartida, Duarte (1996, p. 34) define rede hoteleira através da administração de mais de um equipamento hoteleiro, que, às vezes, atua em um só mercado. Esses hotéis têm as mais diferentes categorias e a administração desses equipamentos deve ser padronizada, evidentemente, obedecendo às categorias de cada empreendimento.

O hotel independente tem várias definições:

- a) Caracterizado pela empresa-hotel individual com a administração familiar e em envolvimento direto com os setores operacionais, comercial e administrativo. Predominam baixos níveis de controles operacionais e nenhuma padronização de serviços (DUARTE, 1996 p. 34).

- b) São hotéis compostos de uma unidade hoteleira, geralmente pertencente a um único dono ou família, não tem filiais (CÂNDIDO; VIEIRA, 2003 p. 47).
- c) Originalmente, a única opção existente era a de propriedade independente. Um indivíduo ou empresa abria um hotel e o gerenciava com total responsabilidade pelo sucesso ou fracasso (CHON; SPARROWE, 2003 p. 98).

As possíveis vantagens para a hotelaria independente são verificadas através da liberdade de administração, onde há um maior controle sobre a gestão e o negócio como um todo; as tomadas de decisões são efetivadas com maior rapidez e a liberdade para criar e implementar novas ideias levam o hotel independente a saídas inovadoras e atraentes para os hóspedes. Para um hotel independente, ter um nicho de mercado tipicamente fidelizado também se torna uma vantagem: o empreendimento trabalha com mercados específicos, satisfazendo assim um grupo seletivo de clientes onde busca desenvolver produtos que o conecte com este tipo de mercado. Como afirmam Chon e Sparrowe (2003), para as redes hoteleiras terem características para todos os tipos de hóspedes, as coloca em evidente desvantagem.

Para o consumidor, além da qualidade, outro ponto a considerar é a hospitalidade, que para este mercado nada mais é do que o “algo a mais” que faz com o que o cliente retorne. Grinover (2003, p. 26) define hospitalidade como sendo o “[...] ato de acolher e prestar serviços a alguém que por algum motivo esteja fora do seu local de domicílio”. Já Camargo (2003, p. 15) diz que “[...] nada representa melhor a hospitalidade que o ato de acolher pessoas que batem à sua porta”. De acordo com Boff (2005), a hospitalidade pode ser entendida como um acolhimento sem preconceitos e sem medos.

A hospitalidade define-se como sendo a abertura de coração, a coragem de enfrentarmos e superarmos a estranheza que provoca o medo, a desconfiança, o afastamento e até a rejeição do outro. Hospitalidade é acolher as pessoas assim que elas se apresentam a nós, sem enquadrá-las em nenhum dos nossos esquemas válidos e preconceitos. Dentro dessa perspectiva, podemos entender, mais claramente, como a falta de hospitalidade tem sido um dos grandes problemas da sociedade atual e mundial (BOFF, 2005, p. 18).

Conforme relato de Taylor (2004) sobre O Guia do Bom Hotel (tradução da autora<sup>5</sup>): “[...] em princípio não somos contra os grandes hotéis [...] mas, segundo nossa experiência, eles muitas vezes não conseguem proporcionar a acolhida e o cuidado para

---

<sup>5</sup> *The Good Hotel Guide.*

o conforto do hóspede que são encontrados no melhor dos hotéis familiares”. O comportamento hospitaleiro junto ao hóspede é o diferencial que este tipo de estabelecimento pode oferecer.

Como possíveis desvantagens para os hotéis independentes observam-se deficiências de administração como, por exemplo, a resistência à modernização de equipamentos, infra-estrutura e sistemas, e a falta de experiência em processos operacionais. Segundo Lodi (1993, p. 9) “[...] é mais difícil a administração da empresa familiar do que a de uma empresa já profissionalizada [...]” e, em seu trabalho, Miranda (2008, p. 7) afirma que:

[...] a própria maneira de gestão da hotelaria independente e familiar [...] é a pior que se pode enfrentar porque envolve cultura organizacional bastante enraizada e de difícil mudança. Pressupõe mudanças de comportamento gerencial e possíveis acomodações já estabelecidas.

A necessidade de se investir com regularidade na modernização das instalações e na manutenção da infra-estrutura como forma de manter ou de expandir a participação no mercado hoteleiro também é uma possível desvantagem para os hotéis independentes. Assim, como afirmam Chon e Sparrowe (2003), o hotel independente desenvolve seus próprios sistemas operacionais, podendo, ou não, serem bem sucedidos. E o sucesso ou o fracasso dessas operações são de total responsabilidade do empreendimento. Outro ponto negativo para os hotéis independentes pode ser a falta de investimento na capacitação profissional e tecnológica. A equipe é responsável por boa parte da satisfação do hóspede e segundo sugere Castelli (2001, p. 50) “[...] um dos entraves para a modernização das empresas hoteleiras, chama-se falta de investimento na educação e no treinamento dos recursos humanos”. Quanto à dificuldade de investimento em tecnologia faz-se menção à Oliveira (1999, p. 18) que afirma que:

[...] o processo de crescimento e desenvolvimento das empresas familiares depende, no mínimo, de elevada tecnologia para que a empresa familiar possa continuar no mercado. E para que isso ocorra, é necessário que a empresa familiar tenha altos recursos para capitalizar a tecnologia necessária.

Detecta-se, para os hotéis independentes, a estrutura de marketing e divulgação limitada, gerando uma maior dificuldade de competir contra os recursos das cadeias hoteleiras. A concorrência com fortes “marcas” do mercado é perceptível. Muitos hóspedes são atraídos e se sentem seguros pelas marcas já conhecidas. Outra possível desvantagem é a realização de reservas em menor escala, pois o empreendimento não

participa de centrais de reservas ou canais de distribuição, já a maior parte das redes hoteleiras está conectada a uma central de reservas, o que permite ao hóspede maior facilidade de comunicação com o hotel (CHON; SPARROWE, 2003). Conforme Miranda (2008) “[...] as ameaças que a hotelaria independente está enfrentando e enfrentará, estão basicamente em dois aspectos: as redes hoteleiras e a própria gestão administrativa”.

Para Chon e Sparrowe (2003, p. 103):

O objetivo comum de todos os estabelecimentos de hospedagem, independentemente de sua classificação ou tipo de propriedade, é satisfazer às necessidades dos hóspedes. Esse grandioso ideal pode ser um desafio a ser vencido porque os desejos e necessidades dos hóspedes mudam constantemente.

Conforme analisou outro autor, a cadeia produtiva do turismo costuma reagir rapidamente às condições econômicas e sociais do mercado. Este forte dinamismo do turismo poderia motivar os gestores hoteleiros brasileiros a prestarem atenção em alguns índices e tendências econômicas, como também, darem crédito às pesquisas sobre o padrão do consumidor, os quais podem interferir direta ou indiretamente na realidade do negócio ou na realidade da organização. O fator econômico, com mudanças de cenário constantes, e o tecnológico com muitas inovações, podem colocar em evidência os atuais gestores hoteleiros no país. O autor verifica que a falta de atenção aos sinais que o mercado apresenta pode levar os hotéis a uma situação de risco. Muitos indícios apontam para este cenário no mercado hoteleiro:

[...] diárias bem abaixo das praticadas a nível internacional, *flats* transformados em condomínios residências, redes hoteleiras nacionais sendo extintas, alto índice de empreendimentos de meios de hospedagem à venda e uma grande competitividade no segmento de *resorts* (MOYSES, 2010 p. 17).

Conforme Chon e Sparrowe (2003):

Houve uma época em que os hotéis diferenciavam-se claramente pelos serviços que ofereciam [...] durante os anos 80, as empresas hoteleiras dividiram esses mercados em segmentos ainda menores em uma tentativa de ampliar seu apelo geral de marketing. Tentaram, então, oferecer serviços específicos para cada grupo ou segmento-alvo [...] no início dos anos 90, os diferentes tipos de meios de hospedagem não estavam mais tão bem definidos. Disso resultou que a indústria está voltando a se afastar dessas caracterizações e encontrando novas definições (CHON; SPARROWE, 2003 p. 93).

Cada época teve sua categoria de meio de hospedagem, sendo o “[...] exercício da hospitalidade muitas vezes uma atividade graciosa e, outras tantas, com a contrapartida do pagamento” (DIAS, 2002 p. 103).

#### **1.4 Segmentação hoteleira**

Andrade et al. (2003) afirmam que a segmentação de mercado diz respeito a universos separados de consumidores com determinados objetivos, anseios, expectativas e necessidades comuns em relação a determinado produto. No setor hoteleiro, segmento de mercado é definido como o conjunto de consumidores cujos interesses irão orientar o tipo de produto, no caso, o tipo de hotel, que satisfaça especificamente àqueles interesses. Os autores apontam como exemplos típicos de segmentação hoteleira:

- a) Os executivos de nível intermediário, técnicos, profissionais e vendedores, que viajam a negócios e que preferem ou podem apenas pagar tarifas mais baixas. Seu objetivo é conforto e não sofisticação, tanto na instalação como nos serviços.
- b) Executivos, políticos e artistas que procuram hotéis de alto nível, que ofereçam mais discrição e preservem o hóspede. São hotéis menores, mas bastante sofisticados nos serviços e instalações.
- c) Público que procura descanso e fortalecimento físico e mental em ambientes isolados, com paisagens ricas e características. Essa demanda é o contraponto à vida urbana moderna, que provoca tensão e estresse e gerou o aparecimento de *resorts*, tendo como desdobramento os *spas*, mais voltados para condicionamento físico.

Já Ismail (2004), define segmentação de mercado em hotelaria como o agrupamento de vários negócios. Esses segmentos podem ser agrupados de várias e diferentes formas, em várias combinações, sendo possível classificar todos os negócios hoteleiros em um ou mais segmentos.

Os principais segmentos em termos de hóspedes são o de negócios e o de lazer. Ainda para Ismail (2004), o termo genérico “negócios” pode estar relacionado com qualquer atividade, mas os hóspedes, no caso, têm um propósito básico que não se confunde com os conceitos de descanso e recreação. “[...] o hóspede de lazer escolhe

um hotel em função da sua proximidade a determinada atração e/ou motivado pela existência de uma atração exclusiva disponível no próprio hotel” (ISMAIL, 2004).

Para Vallen e Vallen (2003, p. 50-51), a segmentação na hotelaria é uma decorrência de uma série de crises no mercado hoteleiro, de tal modo que, em contraponto a uma dificuldade maior para se fazer negócios, desenvolveram-se métodos com vistas à ampliação de mercado e à conquista de novos clientes, num movimento denominado “ampliação das bandeiras”. Assim, hotéis de luxo, por exemplo, passaram a oferecer opções com preços moderados, em novos produtos da mesma rede. Os intermediários tiveram a vantagem de poder optar por criar um produto mais luxuoso e outro econômico, igualmente ampliando sua abrangência. Algumas redes, ainda, transformaram-se horizontal e verticalmente, como forma de reverter a queda dos índices de ocupação. Assim surgiram as marcas dentro das redes, cujo peso alcança, no contexto atual, força expressiva.

A segmentação no setor hoteleiro apresenta uma crescente e vasta gama de subgrupos, conforme Tabela 1.

Segmentado por atividade <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hotel-cassino</li> <li>• Hotel para Convenções</li> <li>• Hotel-fazenda</li> </ul>	Segmentado por sistema <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema americano</li> <li>• Sistema continental</li> <li>• Sistema europeu</li> </ul>
Segmentado por recursos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporação pública</li> <li>• Privado-individual</li> </ul>	Segmentado por preço (diária média) <ul style="list-style-type: none"> <li>• De luxo (acima de US\$100)</li> <li>• Intermediário (US\$50 a 90)</li> <li>• <i>Budget</i> (US\$35 a 50)</li> </ul>
Segmentado por localização <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aeroporto</li> <li>• Rodovia</li> <li>• Litoral</li> </ul>	Segmentado por classificação <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinco estrelas</li> <li>• Quatro estrelas</li> <li>• Três estrelas</li> </ul>
Segmentado por gerenciamento <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rede</li> <li>• Empresa administradora</li> <li>• Autogerenciada</li> </ul>	Segmentado por serviço <ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviço completo</li> <li>• Serviço ilimitado</li> <li>• Auto-serviço</li> </ul>

Segmentado por mercados <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negócios</li> <li>• Grupos</li> <li>• Lazer</li> </ul>	Segmentado por estrutura <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta</li> <li>• Baixa</li> <li>• Corredor externo</li> </ul>
Segmentado por critérios diversos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Albergue</li> <li>• Uso misto</li> </ul>	Segmentado por tipo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercial</li> <li>• Residencial</li> <li>• <i>Resort</i></li> </ul>
Segmentado por propriedade <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rede</li> <li>• Condomínio</li> <li>• Familiar</li> </ul>	Segmentado por uso <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Bed and breakfast</i></li> <li>• Longa permanência</li> <li>• <i>Spa</i> de saúde</li> </ul>

Tabela 1: Segmentação do mercado hoteleiro.

Fonte: adaptado de Vallen e Vallen (2003).

Os tipos de meios de hospedagem e os serviços oferecidos variam continuamente em função das novas necessidades de mercado. Beni (2002) apresenta as principais denominações utilizadas no mercado hoteleiro brasileiro, conforme Apêndice 3.

### 1.5 Pousada, parador, *chateau* e *design*

Segundo Dias (1991, p.94-95), a segmentação hoteleira é presente na maior parte dos países, onde os estabelecimentos possuem os mais diversos nomes, como por exemplo: *auberge*, na França; pousada, em Portugal; parador, na Espanha; *inn*, na Inglaterra, etc. Estes estabelecimentos situam-se geralmente, em pontos estratégicos de regiões turísticas, em pequenas cidades de interesse histórico, estradas turísticas, montanha, parques nacionais, entre outros.

A capacidade destes empreendimentos é pequena, cerca de 5 a 30 apartamentos, entretanto novos estabelecimentos, utilizando a fórmula do albergue, atingem até 100 ou mais apartamentos e adotam características de outras formas hoteleiras (hotel de férias, motel, etc). Já a arquitetura caracteriza-se pelo valor histórico da construção; casas rústicas autênticas de 100 ou mais anos de idade, casas de estilos antigos, velhos moinhos, mosteiros, castelinhos, etc. Muitos são, inclusive, museus da região,

renovados e dispendo de grande conforto. No setor de alimentos e bebidas, o costume é haver um restaurante cômodo, do estilo e época da casa. Os pratos típicos são preparados com cuidado especial pelos proprietários.

Segundo Dias (1991, p.94-95),

A clientela é composta de turistas, geralmente percorrendo roteiros culturais, pessoas de passagem, moradores de cidades próximas, para uma refeição boa e farta, ou habitantes locais, para tomar um vinho. Quando se localizam nas regiões montanhosas costumam receber muitos esportistas, alpinistas e excursionistas. Não possuem, em geral, serviços anexos em grande número, mas os que possuem são bastante agradáveis.

Conforme Chon e Sparrowe (2003, p.280-281), algumas pessoas em férias preferem desfrutar de atividades que vão além da recreação e do descanso.

Podem, por exemplo, optar por ficar em uma pousada, onde as pessoas usufruem da viagem em uma atmosfera menos comercial. No exterior, os turistas podem optar por castelos históricos da França ou monumentos antigos da Espanha. Aqueles que desejarem uma experiência singular podem ficar em hotéis que antes eram escolas ou escunas. Qualquer que seja o caso, os hóspedes podem encontrar diversas opções de hospedagem para atender às suas necessidades.

Segundo os autores, um segmento do setor da hospitalidade que cresceu bastante em popularidade nos últimos anos é o de pousadas. Para eles o termo é de difícil definição: “[...] uma pousada é geralmente a residência particular de uma família que oferece de um a cinco quartos para hóspedes, apesar de algumas serem bem maiores.”

Conforme definição de Beni (2002, p. 328), a pousada é definida como:

Estabelecimento comercial de hospedagem, sem parâmetros predefinidos de classificação, situa-se em edificações de valor histórico, ou em construções novas, com predominância de estilo do proprietário na decoração interna, paisagismo do entorno, serviços com atendimento personalizados e cozinha regional ou internacional refinada. Observa-se no Brasil, uma tendência de confundir pousada com hospedaria. A pousada evolui para a categoria de equipamento hoteleiro convencional.

Originárias da tradição européia de abrir as casas para hospedar viajantes, muitas das pousadas atuais combinam, na medida do possível, charme histórico com toque pessoal.

Ainda segundo Beni (2002, p. 328), os paradores são considerados como:

Estabelecimento comercial de hospedagem, com características semelhantes às de pousada, diferenciando-se deste por situar-se apenas em locais ou em edificações de estrito valor histórico-arquitetônico como castelos, mansões, antigas estalagens e fortalezas, estradas reais e outros. O termo parador muda

conforme países e culturas. Na França, por exemplo, é conhecido como *château*.

Chon e Sparrowe (2003, p.280-281) afirmam que a Espanha possui uma grande variedade de hotéis de propriedade estatal ou paradores, que possibilitam a seus hóspedes conhecer o país em grande estilo. Para os autores, os paradores podem ser: “[...] hotéis de frente para a praia, ex-conventos e antigos palácios, as acomodações dos hóspedes são suntuosas. Normalmente, quem se hospeda nos paradores pode usufruir de atividades de lazer, como golfe, tênis e até mesmo pesca.” E os autores definem *chateau* como um castelo, uma mansão senhorial ou um palácio.

Espalhados por toda a zona rural francesa, alguns *châteaux* são propriedades particulares que aceitam hóspedes pagantes. Esses hóspedes podem ficar em um belo hotel de serviço completo ou optar por *châteaux* que são residências particulares e oferecem seus quartos de hóspedes. Com camas ornamentadas, jardins e anfitriões que fazem da privacidade de seus hóspedes uma prioridade, esses *châteaux* garantem descanso e relaxamento.

Já os autores, Lofgren e Willim (2005), trazem outro tema para a discussão de tendências na hotelaria: o segmento hotel *design* onde as características-chave incluem:

1. *design* de interiores sendo a atração;
2. *design* elegante, moderno ou minimalista destacado em alguns pontos do estabelecimento; e
3. as propriedades tendem a ser tipicamente imóveis pequenos, onde a primeira geração deles foi convertida a partir de prédios históricos.

Ou seja, o modelo de hotel *design* evoluiu para uma proposta mais adequada para as redes hoteleiras nos segmentos de luxo, como por exemplo: o W Hotels Starwood e Bulgari Hotels - Ritz-Carlton, direcionado ao público amante de viagens e interessados nas últimas tendências (LOFGREN; WILLIM, 2005).

É importante destacar que existe uma diversidade de empreendimentos hoteleiros que se diferenciam entre si em relação ao tamanho, à localização, ao público consumidor, ao tipo de gestão, entre outros aspectos e para manter ou expandir a participação no mercado hoteleiro, as empresas do setor precisam investir com regularidade na modernização de suas instalações e na manutenção de sua infraestrutura.

## **CAPÍTULO 2 MERCADO, RENOVAÇÃO E HOTELARIA**

Em 1910, o economista austríaco Herman von Schullern teria sido a primeira pessoa a conceituar a atividade turística a partir de uma perspectiva empresarial e econômica (BENI, 2002 p. 34). Na definição apresentada o turismo seria “[...] a soma das operações, especialmente as de natureza econômica, diretamente relacionadas com a entrada, permanência e deslocamento de estrangeiros para dentro e para fora de um país, cidade ou região”. Tal definição teria sido o marco inicial para a delimitação e compreensão da atividade turística.

A proposta deste capítulo é compreender a evolução conceitual e as abordagens teóricas sobre o mercado, a renovação e a hotelaria. Inicia-se com comportamento do consumidor, para em seguida discorrer sobre a economia de experiência, o posicionamento e o reposicionamento. Ao final, apresentam-se as estratégias de renovação para a hotelaria.

### **2.1 Evolução**

O turismo é um fenômeno eminentemente social e tem como elementos os turistas, os trabalhadores e o grupo estável receptor composto pela comunidade local (BENI, 2002). Dentro das atividades que congrega o universo do turismo, quatro ocupam lugar de destaque: a hotelaria, o transporte, o entretenimento e a gastronomia.

Segundo Tuch e Spolon (2004, p. 355) apontam em seu trabalho:

O hotel, como todo equipamento voltado para o setor de serviços, é um produto intangível, percebido como uma experiência. Deve ter sua expressão traduzida em um projeto coerente e que vá de encontro às necessidades e desejos dos consumidores, aos anseios dos investidores e às tendências de mercado, com vantagem competitiva sobre os concorrentes. Deve ser pensado e criado como um elemento capaz de influenciar o sistema turístico.

Conforme Swarbrooke e Horner (2002) afirmam em sua publicação, o turismo necessita de dados de pesquisa para auxiliar a:

- a) Identificar oportunidade para o desenvolvimento de produtos.
- b) Estabelecer preços em relação aos praticados pela concorrência.
- c) Selecionar melhor a combinação de técnicas promocionais e a mídia publicitária mais adequada.

- d) Subdividir o mercado em segmentos para os quais a empresa possa direcionar seus esforços.
- e) Sugerir oportunidade para a diversificação.
- f) Tomar decisões sobre investimentos.

O processo de marketing e seu gerenciamento oferecem às empresas e organizações, as ferramentas para comunicar-se com seus mercados-alvo. Segundo Cooper et al. (2001, p. 382):

O marketing evoluiu em um contexto de pressões econômicas e empresariais. Essas pressões exigiram um enfoque maior na adoção de uma série de medidas gerenciais baseadas na satisfação das necessidades do consumidor. A chave para a importância do marketing dentro do turismo foi o nível do crescimento econômico durante o século XX, que levou a melhorias subsequentes no padrão de vida, um aumento populacional e maior tempo livre.

O sucesso do marketing turístico está na compreensão da complexidade do conceito de produto de serviços. Esses produtos possuem como características a intangibilidade, a perecibilidade e a inseparabilidade, como seguem (COOPER et al., 2001, p. 391-392):

- a) Intangibilidade: o produto de serviços não pode ser avaliado ou demonstrado antes de sua aquisição.
- b) Perecibilidade: os serviços não podem ser estocados para a venda em uma ocasião futura.
- c) Inseparabilidade: o produto é muitas vezes consumido e produzido simultaneamente.

Conforme Horner e Swarbrooke (2005), a aplicação do conceito de marketing em uma organização envolve colocar o cliente no centro de todos os processos de tomada de decisões. O conceito de marketing indica que a inclinação dominante será o de suprir as necessidades e desejos dos consumidores. A organização buscará constantemente descobrir o que o cliente deseja, tanto hoje quanto no futuro, e trabalhará para produzir os produtos e serviços que são solicitados.

## **2.2 Comportamento do consumidor**

Em função da grande diferenciação entre o produto turístico com os demais tipos de produtos, há a necessidade da compreensão adequada de suas características,

abrangência e forma de gerenciamento. Neste processo a análise do comportamento do consumidor é um dos instrumentos que facilita a tomada de decisão.

Entendendo-se como mercado hoteleiro o universo de pessoas que procuram serviços de hospedagem, é possível perceber a enorme diversidade de características comportamentais dos consumidores potenciais (TUCH; SPOLON, 2004, p. 355).

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

Com a alta competitividade e a necessidade de diferenciação, o cliente passou a ser o foco e o centro da geração de valor para as empresas. Segundo Powers e Barrows (2004, p. 119) “[...] uma forma útil de examinar o produto da hospitalidade é entender que ele é a experiência do cliente”. Um meio de hospedagem será mais ou menos valorizado, e conseqüentemente obterá maior valor econômico, se os clientes o considerarem como tal. Não é a empresa quem estabelece valor. O valor decorre da percepção dos clientes (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004). Conforme Powers e Barrows (2004) indicam que a “[...] aceitabilidade do produto hoteleiro requer que a expectativa do cliente seja atendida ou excedida”, e segundo Martin, 2010, “[...] o que as empresas deveriam fazer é maximizar a satisfação dos seus clientes, ao mesmo tempo em que garantem margens aceitáveis a seus investidores”.

### **2.3 Economia de experiência**

Utilizou-se para esta pesquisa, como referencial teórico sobre economia de experiência, Pine e Gilmore (1998). Em seu trabalho os autores explicam que o conceito de economia de experiência se diferencia da visão estabelecida até o momento em que as experiências eram sempre associadas exclusivamente a serviços:

Uma experiência ocorre quando uma empresa, intencionalmente, utiliza serviços como um palco, e as mercadorias como suporte, para envolver consumidores individuais de forma a criarem eventos memoráveis. “*Commodities*” são consumíveis, bens são tangíveis, serviços intangíveis e experiências memoráveis. Os compradores de experiências são “convidados”,

e valorizam o que a empresa revela a eles durante o tempo (PINE; GILMORE, 1998, p.98-99, tradução da autora<sup>6</sup>).

Em termos de posicionamento competitivo, Pine e Gilmore (1998, p. 98) propõem a análise da progressão de valor econômico de experiência, um modelo evolutivo cujas variáveis são o aumento de diferenciação, relevância e preço. Partem então da divisão tradicional das atividades de mercado em “*commodities*”, bens de consumo e serviços e acrescentam a experiência como a mais alta capacidade de diferenciação e grau de relevância para o cliente a preço *premium*.

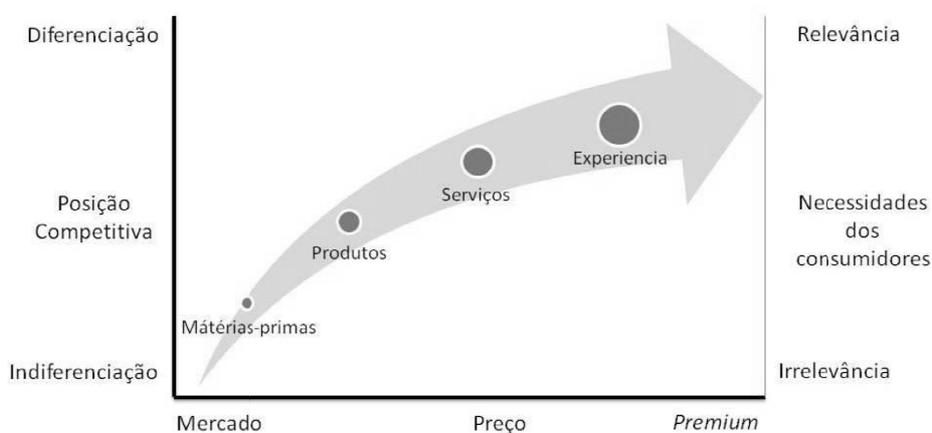


Figura 1: Progressão do valor econômico.

Fonte: elaborada pela própria autora a partir de Pine e Gilmore (1998).

Pine e Gilmore (1998) defendem que na economia de experiência, as organizações não podem competir apenas com base em preços baixos ou em produtos ou serviços que se tornaram “*commodities*” e são facilmente reproduzíveis. Os autores ilustram a evolução da economia desde a economia agrária, passando pelo produto, pelos serviços até chegar à fase de experiência.

<sup>6</sup> An experience occurs when a company intentionally uses services as the stage, and goods as props, to engage individual customers in a way that creates a memorable event. Commodities are fungible, goods tangible, services intangible, and experiences memorable. Buyers of experiences - call them “guests” - value what the company reveals over a duration of time.

<b>Economia</b>	Agrária	Industrial	Serviços	Experiência
<b>Função econômica</b>	Extração	Produção	Entrega	Encenação
<b>Natureza da Oferta</b>	Consumível	Tangível	Intangível	Memorável
<b>Principal Atributo</b>	Natural	Padronizado	Customizado	Personalizado
<b>Vendedor</b>	Comerciante	Produtor	Fornecedor	Ator
<b>Comprador</b>	Mercado	Usuário	Cliente	Convidado
<b>Fatores de Demanda</b>	Características	Atributos	Benefícios	Sensações

Tabela 2: Evolução das características econômicas.

Fonte: elaborada pela própria autora a partir de Pine e Gilmore (1998).

Pine e Gilmore (1998) criaram as tipologias de experiência e as dividiram em: experiência de entretenimento, experiência educacional, experiência de fuga e experiência estética; e propõem que sejam utilizadas duas dimensões para medirem essas experiências: a participação do consumidor na experiência - ativa ou passiva, e a sua conexão com a experiência - absorção ou imersão, conforme Figura 2.



Figura 2: Tipologia de experiências.

Fonte: elaborada pela própria autora a partir de Pine e Gilmore (1998).

Na experiência de entretenimento, a influência da participação do consumidor no desempenho da experiência é baixa, comparativamente com as experiências educacionais que implicam em uma participação mais ativa do consumidor, embora em ambos os casos, os consumidores estejam absorvidos pela experiência. As experiências de entretenimento correspondem a uma dimensão emocional e as educativas a uma dimensão intelectual. Já as experiências de fuga implicam em uma participação ativa e uma maior imersão na experiência. Na questão estética, a atmosfera convida o consumidor a entrar e a permanecer no local, porém sua participação tem pouco ou nenhum efeito sobre essa experiência (PINE; GILMORE, 1998).

Em sua pesquisa, Gilmore e Pine (2002) afirmam que:

Conforme os hotéis se tornaram mais parecidos do que diferentes, desde os conceitos básicos que dominam a sua concepção física, até os procedimentos operacionais, rapidamente viram seus negócios comprados principalmente com base no preço. Ao longo dos anos, muitos hotéis foram atingidos pela padronização e eles cresceram cada vez mais semelhantes nas convenções que praticam. A gestão de hotéis como locais de experiência (ao invés de simplesmente propriedades) ajuda a vencer a armadilha da mercantilização (tradução da autora<sup>7</sup>).

Segundo trabalho desenvolvido por Knutson et al (2009), qualquer estágio do produto ou do serviço hoteleiro poder ser aproveitado para causar uma nova experiência.

A essência da experiência é que ela requer envolvimento ou participação da pessoa que está envolvida [...] experiências são internas por natureza e, portanto, de natureza individual. Isso faz com que o marketing, medição e gerenciamento da experiência em um hotel sejam tão difíceis (KNUTSON et al., 2009 p. 44, tradução da autora<sup>8</sup>).

Para Proserpio (2007, p. 226), a experiência hoteleira pode ser entendida como “[...] ao mesmo tempo em que o turista quer encontrar o produto e os serviços conhecidos [...], também sente prazer em fugir da rotina, em experimentar o inusitado, o local, desde que atenda a alguns requisitos básicos de conforto, limpeza, etc.” Ainda conforme afirmam Ritchie et al. (2010, p. 1)

---

<sup>7</sup> *When rival hotels become more alike than different in the underlying concepts that dominate their physical design and operational procedures, they quickly find their businesses commoditized—and purchased primarily on the basis of price. Over the years, many hotels have been afflicted by commoditization, as they’ve grown increasingly similar in the conventions they practice. Managing hotels as experience venues (rather than simply as properties) helps to defeat this commoditization trap.*

<sup>8</sup> *The essence of experience is that it requires involvement or participation by the person who is involved [...] experiences are internal in nature and, therefore, individualized. This is what makes the marketing, measurement, and management of a hotel’s experience so difficult.*

[...] a essência do turismo no mundo de hoje é o desenvolvimento de experiências de viagem a uma série de indivíduos e grupos que desejam ver, entender e experimentar a natureza de destinos diferentes e a forma como as pessoas vivem, trabalham, e aproveitam a vida nesses destinos (tradução da autora<sup>9</sup>).

Gilmore e Pine (2002, p. 89) concluem que as empresas que forem além da excelência nos serviços e compreenderem essa nova fase da experiência no turismo, assumirão a liderança na criação de um novo valor para o setor da hospitalidade.

## 2.4 Posicionamento e Reposicionamento

Segundo Swarbrooke e Horner (2002, p. 240): “[...] um dos objetivos primordiais de qualquer organização de turismo é o posicionamento do produto, [...] que se traduzirá em seu reconhecimento pelo consumidor [...]”. É preciso, também, estudar o mercado e a concorrência para identificar uma lacuna no mercado que poderá ser explorada. Conforme Oliveira (2007), “[...] o sucesso do posicionamento depende de uma adequada segmentação.” A organização precisa compreender as necessidades e desejos dos consumidores para então posicionar corretamente seus produtos.

Em todos os segmentos de negócios, fica difícil que empresas pequenas consigam competir com grandes grupos em condições de igualdade. O poder de negociação pode variar muito, impactando no preço final e aumentando os atributos reconhecidos para aquele determinado segmento concorrente. As empresas pequenas devem evitar competir contra todo o mercado, quando este é formado por grandes grupos e conglomerados. Elas devem adotar estratégias de segmentação, identificando qual segmento de mercado podem atender melhor (PORTER, 1989).

Kotler (1998, p. 265), afirma que o “[...] posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvos.” Os autores Ries e Trout (2003) enumeram quatro princípios para o posicionamento:

1. a empresa deve estabelecer uma posição nas mentes de seus clientes-alvo;
2. a posição deve ser singular fornecendo uma mensagem simples e consistente;

---

<sup>9</sup> *The essence of tourism in today's world is the development and delivery of travel and visitation experiences to a range of individuals and groups who wish to see, understand, and experience the nature of different destinations and the way people live, work, and enjoy life in those destinations.*

3. a posição deve situar a empresa à parte de suas concorrentes; e
4. a empresa não pode ser todas as coisas para todas as pessoas – ela precisa focar seus esforços.

Segundo analisam Lovelock e Wirtz (2006), em mercados altamente competitivos no segmento de serviços, se torna comum que os gestores acreditem que a diferenciação do produto está contida nas tarifas aplicadas, na qualidade dos serviços, na equipe de trabalho ou na conveniência. Os gestores crêem que ao oferecerem serviços de qualidade tornam-se diferentes de seus competidores, porém a verdade é que nada disso tem grande valia como diferenciador ou componente estratégico, visto que onde há alta competitividade existem práticas similares ou mesmo idênticas entre as empresas. Os clientes percebem pouca diferença real entre as alternativas concorrentes e, neste caso, acabam decidindo com base no menor preço. Com a intensificação da concorrência no campo de serviços, fica evidente a necessidade de diferenciar o produto através de meios que o tornem significativo para seus consumidores.

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

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

Hassanien e Baum (2002) analisam em sua pesquisa que o termo reposicionamento é parte de uma discussão mais geral acerca do posicionamento, do desenvolvimento de novos produtos ou de novas marcas porém, alguns autores têm dado pouca atenção ao conceito de reposicionamento, e ainda não há uma definição consensual que explique o que é o reposicionamento ou como ele deve ser aplicado nas empresas hoteleiras. Conforme Lovelock e Wright (2001, p. 192) afirmam, “[...] o reposicionamento pode envolver a adição de novos serviços ou o abandono de certas ofertas ou mesmo o afastamento total em relação a certos mercados.” Muitas razões justificam o reposicionamento, entre elas estão a mudança no comportamento e nos interesses dos consumidores; a busca de segmentos mais atrativos; a diminuição de fraquezas e a deturpação do posicionamento original (OLIVEIRA, 2007).

As empresas possuem um ciclo de vida, que pode ser maior ou menor de acordo com a manutenção da operação e do sucesso em vendas. As empresas, ao longo da sua

existência, passam por ciclos de vida onde cada fase pressupõe uma estratégia e uma oportunidade de crescimento e mudança. Os ciclos de vida se dividem em quatro etapas, sendo elas: introdução, crescimento, maturidade e declínio (LEVITT, 1965). Em um determinado momento da sua existência, uma empresa pode ficar sem espaço para crescer e é obrigada a se reposicionar (KOTLER, 1998).

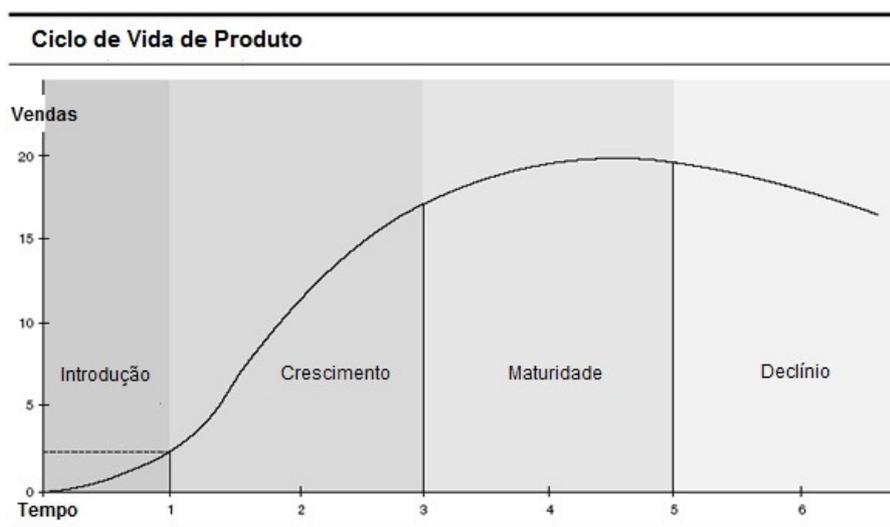


Figura 3: Ciclo de vida de produto.

Fonte: elaborado pela própria autora a partir de Levitt (1965).

O ciclo de vida do produto permite à organização identificar diferentes tipos de consumidores que são atraídos por seus produtos conforme sua posição no ciclo de vida. Segundo Swarbrooke e Horner (2002, p. 242) “[...] é provável que a organização turística disponha de produtos e serviços em fases distintas do ciclo de vida e que cada produto exerça atração sobre determinado tipo de consumidor”. Evidencia-se assim, que o reposicionamento é uma estratégia adequada quando há aspectos positivos no posicionamento ou na oferta anterior, que podem ser aproveitados para contribuir para a obtenção de resultados satisfatórios, como, por exemplo, um sistema de distribuição consolidado, um alto reconhecimento de marca, ou qualquer outra variável relativa do composto de marketing (OLIVEIRA, 2007).

A estratégia de posicionamento deve ser clara a fim de que se possam explorar a potencialidade do mercado e os pontos fortes da empresa. Tuch e Spolon (2004, p. 364) afirmam que “[...] as empresas hoteleiras, bem planejadas, têm um ciclo de vida superior a 25 anos”. Segundo os autores, no início do ciclo de vida o hotel funciona em desvantagem mercadológica porque é novo e ainda não se estabeleceu completamente

no mercado. Já no crescimento, o produto inicia uma fase de aceitação pelo público-alvo e um aumento de vendas. Quando passa para o estágio da maturidade, no qual sua posição está fortalecida, o hotel disputa o mercado sem desvantagens em relação aos outros concorrentes. Porém, no final do ciclo, está a fase em que perde vantagem mercadológica diante da concorrência e para sobreviver busca algumas estratégias como o reposicionamento ou a retirada do produto do mercado (TUCH e SPOLON, 2004; OLIVEIRA, 2007).

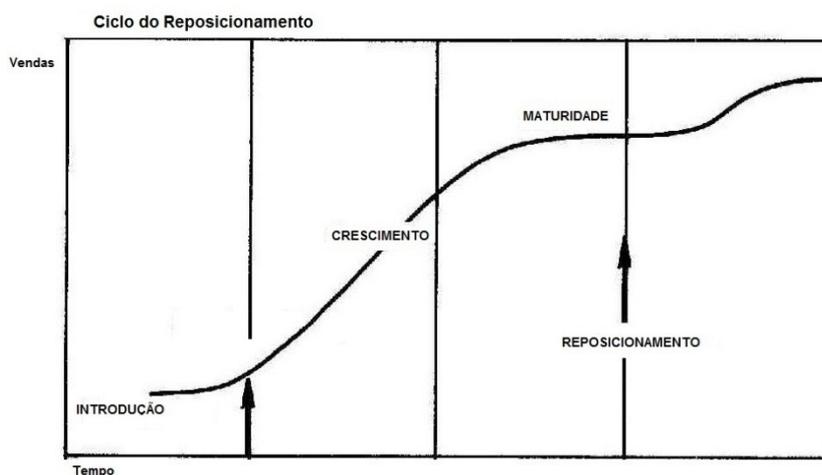


Figura 4: Ciclo do reposicionamento.

Fonte: elaborado pela própria autora a partir de Tushman e Nadler (1986).

Este reposicionamento não deve ocorrer no período de declínio, quando os indicadores financeiros ocasionados pela perda de clientes, acusarem queda nos resultados. Segundo afirma Olson (2008), em um cenário como este a chance de reversão é de apenas 10%. O reposicionamento deve ocorrer durante o ciclo de maturidade, onde o nível de investimentos é baixo e o volume de vendas alto, gerando fluxo de caixa positivo (ADIZES, 2004). Portanto, manter a organização competitiva significa mantê-la ajustada ao seu ambiente, especialmente às necessidades e desejos de seu público-alvo. Assim sendo, em vista da necessidade de ajustes no posicionamento, seja para torná-lo consistente com o desejado, seja para adequá-lo às oportunidades existentes, o reposicionamento emerge como uma atividade fundamental para o sucesso empresarial ao longo do tempo (OLIVEIRA, 2007).

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

(PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004). Os autores Tushman e Nadler (1986) afirmam que existem dois tipos de inovação: a inovação de produto e a inovação de processo. A inovação de produto consiste em alterações morfológicas e estruturais, em relação ao uso ou ao *design* do produto, já a inovação do processo está relacionada à mudança da forma (processo) com que o produto é fabricado ou, em se tratando de serviço, de como é fornecido e gerenciado. Em contra partida, Schumpeter (1997) enumerou cinco formas de inovar:

1. introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem;
2. introdução de um novo método de produção;
3. abertura de um novo mercado;
4. conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados; e
5. estabelecimento de uma nova organização.

## 2.5 Estratégias de renovação na hotelaria

Para esta pesquisa, considera-se a definição de reposicionamento hoteleiro apresentada por Hassaniem e Baum (2002, p. 147):

[...] processo de gestão de marketing de mudança, parcial ou total, da percepção do público sobre uma empresa por meio da modificação ou adição de uma ou mais variáveis controláveis de marketing para se adequar a variáveis incontroláveis (tais como consumidores, concorrentes, tecnologia, empresa, etc.) para reter, expandir ou alterar seus mercados-alvo (tradução da autora<sup>10</sup>).

Pode-se considerar a renovação de propriedade como um dos instrumentos mais importantes para a inovação de produtos no ramo da hotelaria. Em outras palavras, a renovação, se bem planejada e bem implementada, poderá alcançar o aumento do lucro, a satisfação do cliente e, provavelmente, a liderança de mercado segundo analisam Hassaniem e Baum (2002). Conforme Luz (1999, p. 137), “[...] os hotéis precisam investir com regularidade em modernização de suas instalações e na manutenção de sua infra-estrutura como forma de manter ou expandir a participação de mercado”. Chon e Sparrowe (2003, p. 98-99) afirmam que, no que se refere às cadeias hoteleiras, alguns

---

<sup>10</sup> “[...] *the marketing management process of changing, partially or totally, the perception of the public about a firm through any modification or addition to one or more of its controllable Variables (marketing mix) to comply with its changing uncontrollable variables (e.g. customer, competition, technology, corporate, etc.) in order to retain, expand, or change its target market(s)*”.

proprietários perceberam que poderiam investir o dinheiro da receita na renovação do empreendimento e conseqüentemente valorizá-lo para reconquistar fatias do mercado ou para reposicionar o empreendimento a fim de conquistar novos clientes. Os autores sinalizam que algumas reformas nos empreendimentos hoteleiros são inevitáveis para se adequar as novas exigências legais e outras reformas são necessárias para manutenção.

O conceito de renovação de Hassanien e Baum (2002), inclui os pontos a seguir:

- a) Tem um escopo amplo que inclui outros termos como por exemplo substituir, restaurar, redesenhar, redecorar, etc.
- b) Pode ser considerada como desenvolvimento de novos produtos.
- c) É limitada à parte tangível do produto ou serviço hoteleiro.
- d) Deve ser classificada como uma ferramenta de marketing, uma vez que preocupa-se com a imagem do hotel.

Hassanien e Baum (2002) estabelecem que a renovação de hotéis pode ser vista como atividades associadas com o desenvolvimento e / ou modificação física do hotel, usadas para produzir serviços, a fim de prolongar a vida útil do imóvel; para se manter competitivo; para melhorar a eficiência operacional da propriedade e para construir uma melhor imagem do empreendimento no mercado. A renovação é uma necessidade dispendiosa, contínua e essencial para os hotéis, ou seja, em qualquer momento quase todos os hotéis já foram renovados, estão em processo de renovação, ou estão à espera desse processo. Conforme Hassanien (2007, p. 3), renovação é:

[...] o ato de criar um novo produto ou processo. Isto inclui a invenção, bem como o trabalho necessário para trazer uma ideia ou conceito em sua forma final. Uma inovação pode ter vários graus de novidade, a partir de muito pouco para altamente descontínuo, mas que deve incluir pelo menos algum grau de novidade para o mercado não apenas para a empresa (tradução da autora<sup>11</sup>).

Com base em Hassanien e Baum (2002; 2007), existem diferentes razões para renovação nos empreendimentos hoteleiros. Estas razões, citadas abaixo, classificam-se entre necessidades estratégicas, operacionais ou funcionais:

- a) Adequar-se a novas tendências tecnológicas.
- b) Satisfazer os atuais e os potenciais clientes.

---

<sup>11</sup> [...] *the act of creating a new product or process. This includes invention as well as the work required to bring an idea or concept into final form. An innovation may have various degrees of newness, from very little to highly discontinuous, but that must include at least some degree of newness to the market not just to the firm.*

- c) Buscar a melhoria operacional para aperfeiçoar a eficiência do hotel e consequentemente levar a um aumento de produtividade.
- d) Aumentar a competitividade.
- e) Recuperar-se de desastres naturais.
- f) Suprir novas exigências governamentais.
- g) Manter-se dentro dos padrões coporativos.
- h) Prolongar a vida útil do empreendimento.
- i) Atualizar o hotel para uma categoria superior de classificação.

Os principais motivos para a renovação são destacados na Figura 5.

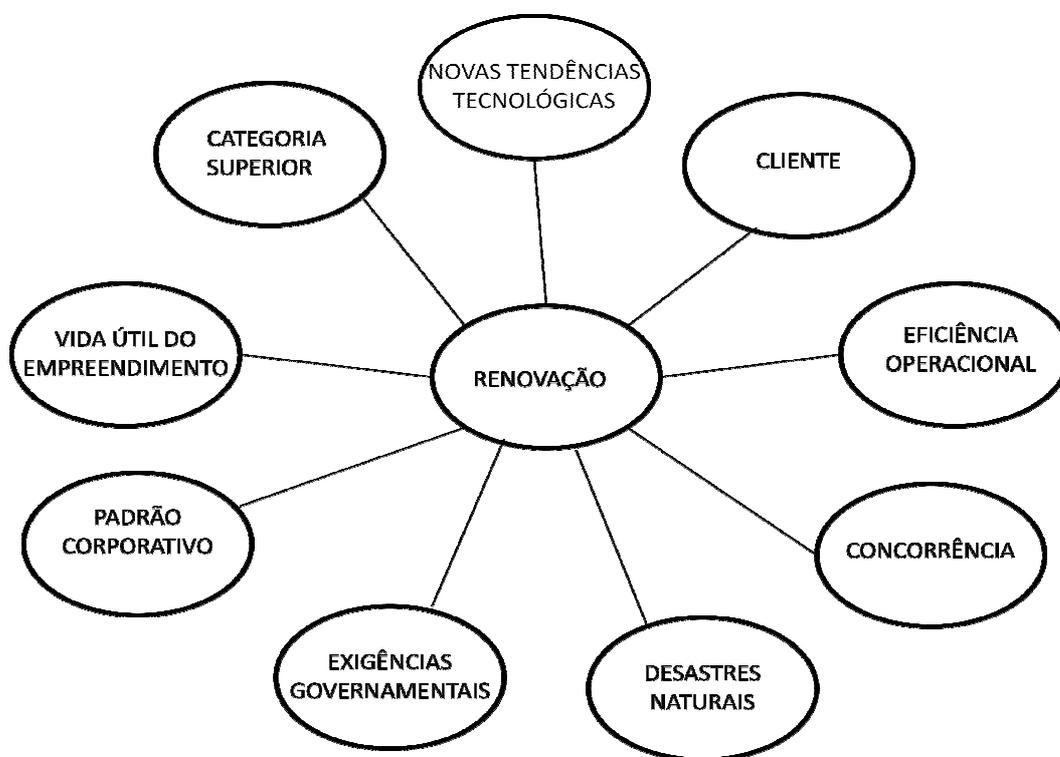


Figura 5: Razões para renovação.

Fonte: elaborado pela própria autora a partir de Hassanien e Baum (2002; 2007).

Hassanien e Baum (2002) estabelecem três tipos distintos de renovação:

1. pequena renovação: substituição ou troca de algum mobiliário não-durável dentro de um único espaço sem alteração do *layout* físico, afim de manter a imagem do hotel;
2. grande renovação: substituição ou troca de todos os móveis, equipamentos e utensílios dentro de um espaço físico, incluindo modificações e modernizações físicas e operacionais, a fim de melhorar parcialmente a imagem do hotel; e

3. renovação completa: envolve toda a propriedade, a fim de alterar, parcial ou totalmente a imagem do hotel, especialmente no caso dos hotéis mais antigos.

Segundo Hoffman e Bateson (2003, p. 247) “[...] uma vez que por natureza torna-se difícil a avaliação objetiva dos serviços por parte dos clientes, a evidência física cumpre um papel estratégico, devendo ser trabalhada em três dimensões”:

1. exterior do estabelecimento, tais como estacionamento, sinalização, paisagismo, etc.;
2. interior do estabelecimento, tais como equipamentos, *layout*, temperatura, etc.; e
3. outros elementos, tais como cartão de visita, aparência dos funcionários, uniformes, etc.

Hassanien e Baum (2002) mencionam que as tentativas de definir o reposicionamento e relacionar sua aplicação para a área hoteleira não foram exclusivamente desenvolvidas por acadêmicos de hospitalidade. Alguns hoteleiros também abordaram o assunto em um esforço para integrar a teoria com a prática.

## 2.6 Estratégia do oceano azul

Segundo Kim e Mauborgne (2005):

O universo dos mercados é composto por dois tipos de oceanos: os azuis e os vermelhos. Os vermelhos são constituídos por todos os negócios existentes; são o espaço conhecido. Os oceanos azuis, por sua vez, são formados por negócios que ainda não surgiram, constituem o espaço estratégico desconhecido.

Conforme os autores, no oceano vermelho uma empresa procura superar as demais para ficar com a maior parte da demanda, porém as perspectivas de crescimento são reduzidas porque o espaço já está ocupado. Já o oceano azul equivale à criação de uma nova demanda, que garante um crescimento rentável.

A estratégia do oceano azul nasce a partir da análise do oceano vermelho, isto é, da rotina da empresa. Ao invés da batalha para enfrentar a concorrência, a busca dos diferenciais do oceano azul são espaços mercadológicos únicos, onde a concorrência ainda não chegou e a empresa possa crescer.

Kim e Mauborgne (2005) avaliaram em seu estudo que “[...] muitos setores da atividade em que a oferta supera a demanda, a empresa que quiser vencer terá de deixar de lado a preocupação com a competição e investir em criar novas demandas”. Segundo

os autores, o elemento de análise correto, que permite explicar a criação de oceanos azuis é a iniciativa estratégica, ou seja, o conjunto de ações e decisões gerenciais que acarretam na elaboração de uma oferta comercial capaz de criar um novo mercado.

Enquanto algumas empresas que estão ancoradas no oceano vermelho lutam para derrotar os competidores e ganhar maior espaço no mercado existente, as criadoras dos oceanos azuis utilizam-se da inovação de valor, que consiste em “[...] dar um salto qualitativo, tanto para os compradores, quanto para a empresa” (Kim e Mauborgne, 2005). Para os autores a inovação de valor é uma nova maneira de pensar e executar a estratégia, conforme Figura 6, “[...] os criadores de oceanos azuis perseguem dois objetivos, a diferenciação (valor) e o baixo preço (custo)”.

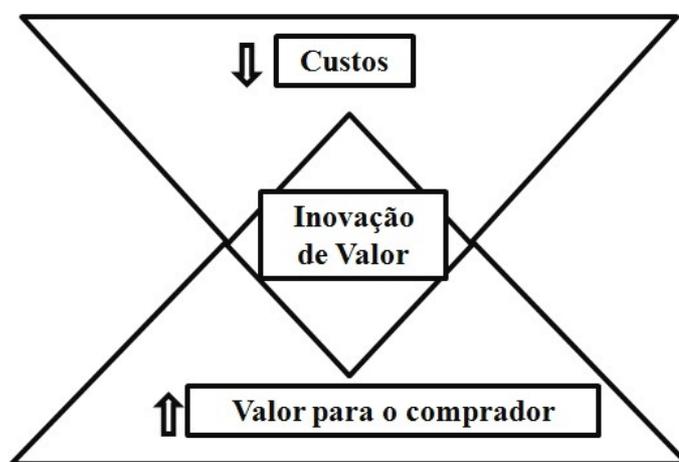


Figura 6: Inovação de valor.

Fonte: Kim e Mauborgne (2005)

Aumenta-se o valor para os compradores ampliando e criando atributos que nunca foram oferecidos pelo setor. Com o passar do tempo, reduz-se os custos à medida que se estabelecem economias de escala face aos altos volumes de vendas geradas pelo valor superior. Desta maneira, a concorrência se torna praticamente irrelevante por certo tempo.

Kim e Mauborgne (2005) enumeram seis princípios que ajudam a empresa encontrar seu oceano azul:

1. Reposicionar as fronteiras do mercado.
2. Focalizar o “geral”, não os detalhes.
3. Pensar além da demanda existente.
4. Chegar à estratégia correta.
5. Superar obstáculos internos.

6. Fazer com que a execução seja parte da estratégia.

### 2.6.1 Reposicionar as fronteiras do mercado

O primeiro princípio da estratégia do oceano azul é reposicionar as fronteiras de mercado para se libertar da concorrência. O desafio é identificar oportunidades atraentes, para tanto, os autores encontraram “caminhos” que orientam as empresas em direção a ideias viáveis para novos espaços estratégicos.

- a) examinar os setores alternativos;
- b) examinar os grupos estratégicos dentro dos setores;
- c) examinar a cadeia de compradores;
- d) examinar as ofertas de produtos e serviços complementares;
- e) examinar os apelos funcionais e emocionais dos compradores; e
- f) examinar o transcurso do tempo.

### 2.6.2 Focalizar o “geral”, não os detalhes

O segundo princípio é alinhar o processo de planejamento estratégico para concentrar-se no panorama geral e aplicar essas ideias na matriz de avaliação de valor, conforme exemplificado na Figura 7. Para Kim e Mauborgne (2005),

Ao invés de recorrer à típica bateria de ferramentas e técnicas que costumam ser utilizadas no momento de delinear um plano estratégico e que não ajudam a escapar do oceano vermelho, propõe-se traçar um quadro estratégico, fácil de entender e de explicar, que sirva para avaliar o panorama geral.

A matriz de avaliação de valor é um instrumento de diagnóstico para o desenvolvimento de uma estratégia consistente. Essa matriz busca captar a atual situação do mercado, permitindo que a empresa compreenda em que os concorrentes estão investindo, quais são os atributos em que se concentra a competição e o que os compradores recebem como clientes.

A matriz de avaliação de valor exemplificada na Figura 7 retrata no eixo horizontal a variedade dos atributos nos quais o setor investe e compete; e no eixo vertical o nível de oferta de cada atributo, segundo a percepção dos clientes.

Para a matriz de avaliação de valor dos hotéis *boutique*, foram dez os atributos:

1. Unidade habitacional (apartamentos)

2. Padronização de produtos e serviços
3. Valor de diária
4. Tipo de gestão
5. Hospitalidade
6. Modernização de equipamentos e utensílios
7. Tecnologia
8. Equipe de trabalho
9. Marketing
10. Reservas

No caso do número de apartamentos a pontuação mais alta significa um maior número de apartamentos. Para o atributo padronização de produtos e serviços, a pontuação mais alta é para quem alcança a diferenciação. O valor de diária atingiu a pontuação mais alta para os estabelecimentos que cobram o valor mais elevado. Quanto ao tipo de gestão, o meio de hospedagem que possui maior liberdade administrativa atingiu a pontuação mais alta.

Para os atributos modernização de equipamentos e utensílios e tecnologia, a pontuação mais baixa significa quem tem maior dificuldade para investir. Assim como ocorreu para os itens marketing e reservas. No que se refere a equipe de trabalho, a pontuação mais alta significa uma maior personalização dos serviços.

Essa abordagem sempre produz estratégias que liberam a criatividade de uma ampla gama de pessoas dentro da organização e abre os olhos das empresas para os oceanos azuis, além de serem fáceis de compreender e divulgar, com vistas à execução eficaz.

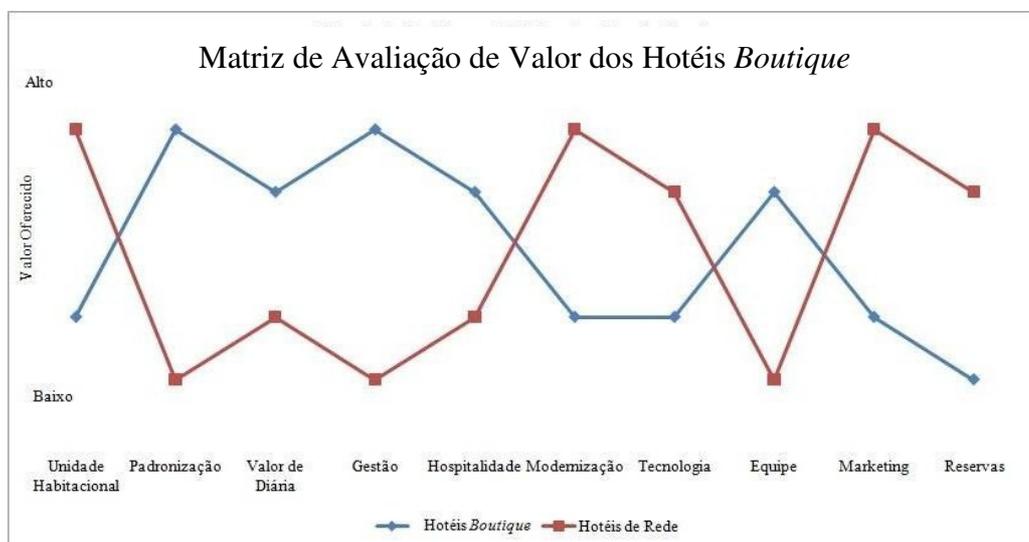


Figura 7: Matriz de avaliação de valor dos hotéis *boutique*  
 Fonte: adaptado de Kim e Mauborgne (2005).

### **2.6.3 Pensar além da demanda existente**

Esse princípio é um fator-chave para a realização de inovações de valor. Ao agregar a maior demanda possível para uma nova oferta, essa abordagem diminui o risco associado à criação de novos mercados. Para tanto, as empresas devem questionar duas práticas da estratégia convencional: o foco nos clientes existentes e segmentação refinada como resposta à diversidade de compradores. Para os autores as empresas devem ao contrário de se concentrar nos clientes, focar nos não clientes. Essa abordagem permite que as empresas ultrapassem os limites da demanda existente para criar um novo grupo de clientes até então não existentes.

### **2.6.4 Chegar à estratégia correta**

O quarto princípio analisa a sequência estratégica de como desenvolver e validar as ideias do oceano azul para garantir sua viabilidade comercial. Entendendo a sequência estratégica certa e sabendo avaliar as ideias do oceano azul dentro dos principais critérios dessa sequência, reduz-se drasticamente o risco do modelo de negócio. A sequência correta que as empresas precisam elaborar na estratégia do oceano azul é:

- 1º utilidade para o comprador;
- 2º preço estratégico;
- 3º custo; e
- 4º adoção da oferta.

### **2.6.5 Superar obstáculos internos**

As empresas, como as pessoas, geralmente enfrentam dificuldades para converter o pensamento em ação, seja em oceanos vermelhos ou em oceanos azuis. Três são os obstáculos para a implementação do oceano azul: desconhecimento, recursos limitados e disputas pelo poder. Para vencer esses três obstáculos precisa-se desafiar a sabedoria convencional e criar o que os autores chamam de liderança no “momento-chave”.

### **2.6.6 Fazer com que a execução seja parte da estratégia**

A empresa não é só alta administração e gerência intermediária. Seus resultados dependem do desempenho de todos. No sexto princípio as empresas precisam introduzir a execução na própria elaboração da estratégia desde o início. Esse princípio cria condições para minimizar o risco gerencial da desconfiança, da falta de cooperação e até da sabotagem. Esse risco gerencial é relevante para a execução da estratégia tanto em oceanos vermelhos quanto em oceanos azuis, mas é maior neste último, pois sua execução quase sempre requer mudanças significativas.

Considerando que a minimização do risco gerencial é ainda mais importante na execução de estratégias do oceano azul, é fundamental que se adote o processo justo na elaboração e na execução da estratégia. A presença ou ausência do processo justo pode construir ou destruir as melhores iniciativas de execução da estratégia.

## CAPÍTULO 3 HOTÉIS *BOUTIQUE*

Este capítulo engloba alguns estudos acerca do modelo de hotel *boutique* em países como Estados Unidos, Nova Zelândia, Inglaterra, Brasil, Romênia e África do Sul a fim de delimitar este conceito e contribuir para a sua compreensão em relação às categorias tradicionais de hotéis. No referencial teórico pesquisado, somente foram encontradas menções aos países acima citados. A definição da categoria de um hotel inicia-se a partir de dois componentes: quantitativo - considerando atributos tais como o número de quartos e espaço para socialização, e qualitativo - estilo geral.

### 3.1 Aspectos evolutivos e conceituais

O surgimento de hotéis *boutique* é identificado como um dos desenvolvimentos mais interessantes no setor de hospitalidade sendo atribuído ao processo de segmentação e diferenciação da hotelaria para os “[...] consumidores a procura de um número crescente de produtos e serviços para satisfazer suas necessidades de hospedagem” (HORNER; SWARBROOKE, 2005, p. 369, tradução da autora<sup>12</sup>).

Segundo pesquisa elaborada por Teo e Chang (2009, p. 83), a popularidade dos hotéis *boutique* é uma reação ao turismo de massa predominante dos anos 1970, “[...] caracterizado por um *design* internacional idêntico presente nas grandes redes de hotéis, atrações mercantilizadas e práticas rígidas de viagens” (tradução da autora<sup>13</sup>). Atualmente verifica-se que a busca por viagens de luxo tem causado um aumento na hospedagem de alto nível sendo um mercado em crescimento significativo. Porém, este desenvolvimento do mercado de luxo se ofusca por uma nova tendência: a ascensão da hospedagem barata no mercado da hotelaria (LOFGREN; WILLIM, 2005). Verifica-se conforme Minguet (2005) que a melhoria das condições econômicas e o aumento do tempo destinado ao lazer, geram um infinito leque de possibilidades para o mercado hoteleiro atual.

O hotel *boutique* surge nos Estados Unidos nos anos de 1980 e tem tido, nas duas últimas décadas, um aumento de popularidade (WHEELER, 2006). O

---

<sup>12</sup>[...] seeking out increasing numbers of niche product and services to satisfy their (accommodation) demands.

<sup>13</sup>[...] characterized by an identical design at major international hotel chains, attractions and mercantile practices strict travel.

levantamento bibliográfico a respeito do termo hotel *boutique* busca oferecer um panorama do modelo em questão para seu entendimento em relação a outras categorias de hotéis.

Segundo Lofgren e Willim (2005), esses hotéis estão presentes em todos os segmentos de preço e são notadamente diferentes em aparência e percepção das propriedades de hospedagem tradicionais. O termo hotel *boutique* foi sugerido por Steven Rubell, em 1984, ao ser perguntado sobre seu novo hotel, o Morgans de Nova York. Rubell disse que “[...] outros hotéis eram grandes lojas de departamentos, ao passo que este era uma pequena *boutique*” (ANHAR, 2001, ASENSIO, 2004, LOFGREN e WILLIM, 2005, WHEELER, 2006).

### 3.1.1 Estados Unidos

Algumas pesquisas sobre os hotéis *boutique* nos Estados Unidos foram desenvolvidas por Anhar (2001), Vallen e Vallen (2003), Asensio (2004), Wheeler (2006) e Russel (2008), que apresentam as características deste modelo de hospedagem no país. Embora nenhuma definição padrão para hotéis *boutique* tenha sido acordada entre os autores, verifica-se que o tamanho deste tipo de hotel nos Estados Unidos varia consideravelmente e que a maioria dos hotéis *boutique* compartilha algumas características comuns como, por exemplo, a busca pela experiência da hospedagem e a personalização dos serviços. Verifica-se que, assim como ocorre com qualquer produto de hospitalidade, o sucesso dos hotéis *boutique* começa com os passos fundamentais da hotelaria, tais como: localização do empreendimento, qualidade do produto, identificação da demanda de mercado, abordagem de marketing bem definida e ações eficazes de distribuição e cobertura de reservas (ANHAR, 2001).

Segundo pesquisa de Anhar (2001), a definição de um hotel *boutique* varia perante o mercado hoteleiro norte americano, porém algumas características como estilo, distinção, receptividade e intimidade são consideradas palavras-chave na arquitetura e *design* desses hotéis, que buscam atrair um nicho de clientes que procuram um local diferenciado e especial para se hospedar e é capaz de atender suas necessidades individuais. Já conforme Asensio (2004) o hotel *boutique* é “[...] uma nova

tendência em gestão e *design*. Alguns preferem chamar de “pequeno [hotel de] luxo”, outros de *design* e alguns preferem chamar de *cool*” (tradução da autora<sup>14</sup>).

Para Vallen e Vallen (2003 p. 45) os hotéis *boutique* são uma espécie única de hotel. Trata-se de empreendimentos pequenos, talvez entre 10 e 30 apartamentos, com todas as vantagens de um bom hotel, sem, contudo, o porte avantajado e a agitação. Para os autores esse tipo de hotel é elegante, sendo encontrado em excelentes localizações urbanas. Na pesquisa desenvolvida por Wheeler (2006), o autor identifica que o hotel *boutique* é uma tendência para o setor hoteleiro em geral e afirma que:

- a) Hotel *boutique* é um termo originário da América do Norte para descrever intimidade, geralmente em ambientes luxuosos ou peculiares.
- b) Os primeiros hotéis *boutique* começaram a surgir em meados da década de 80 através de empreendedores que não se consideravam apenas hoteleiros, mas, também, formadores de opinião.
- c) O modelo hotel *boutique*, que transformou a indústria de viagens através da introdução de *design* sofisticado, preços elevados e hospedagem de celebridades, atualmente mostra sinais de crescimento contínuo no mercado hoteleiro.
- d) Hotéis *boutique* diferenciam-se de hotéis de rede, pois fornecem acomodações e serviços personalizados.

Segundo Russell (2008) relata em sua pesquisa, “[...] os hotéis *boutique* utilizam as características e o charme do velho mundo em um edifício histórico renovado criando uma elegante e moderna propriedade. Eles são populares com os hóspedes, pois cada um oferece uma experiência de hospedagem única e personalizada” (tradução da autora<sup>15</sup>). Conforme Wheeler (2006) analisou em sua pesquisa, o aumento do número de hotéis *boutique* pode se dever à oferta restrita a fim de atender a demanda por novos hotéis. A renovação de edifícios antigos tem o potencial de oferecer uma sensação única de hospedagem, misturando um *design* de interior contemporâneo em um cenário, algumas vezes, histórico. Isso produz uma experiência única pela qual os consumidores estão cada vez mais atraídos.

Assim como verificado no trabalho de Wheeler (2006), o crescimento dos hotéis *boutique* nos Estados Unidos tende a continuar e a centrar-se em localidades urbanas e

---

<sup>14</sup> [...] a new movement in hotel management and design. Others prefer to call it “small luxury”, or “designer”, or call them “cool”.

<sup>15</sup> Boutique hotels run the gamut from old-world charm in a renovated historic building to ultramodern sleek in a new-build property. They’re popular with guests because each one provides a unique, personalized lodging experience.

de preservação ou recuperação de edifícios antigos ou históricos, onde as características do local não permitem a implantação de um hotel de rede e seus rigorosos requisitos de instalação. Verifica-se, então, conforme pesquisa, que os centros urbanos possibilitam alavancar a capacidade de comercialização dos hotéis *boutique* no que diz respeito à sua relevância cultural. O hotel *boutique* parece existir em ambientes que permitam a “reutilização adaptativa<sup>16</sup>” de pequenos prédios e edifícios antigos e há uma massa crítica de consumidores hoteleiros conscientes e sensíveis à imagem agregada, permitindo que estes hotéis tirem vantagem desta característica. Uma explicação para este movimento, segundo o autor, pode estar no fato de que o interesse pelo estilo e *design* evoluiu, atingindo a escolha das pessoas na hora de consumir um produto hoteleiro. Hoje, o consumidor parece disposto a pagar um valor adicional para ficar em um hotel que ofereça uma sensação exclusiva de hospedagem. Para o autor, um hotel *boutique* deve ter menos de 200 quartos e menos de 650 metros quadrados de área comum e ser focado nas amenidades e níveis extremamente elevados de oferta de serviço.

Anhar (2001) analisou em sua pesquisa que um grande número de clientes fica hospedado em hotéis *boutique* porque estão na moda, não por causa das facilidades que estes hotéis oferecem. Por este ponto de vista, os hotéis *boutique* são comercializados de forma semelhante a muitos outros produtos, onde a experiência e a imagem são vendidas, mais do que o próprio produto. Já Wheeler (2006) verificou que “[...] há um aumento da procura por pequenos hotéis, e acredita que essa tendência continuará, uma vez que viajantes de luxo rejeitam a homogeneidade de hotéis padronizados em detrimento daqueles que lhes proporcionem uma experiência única e individualizada” (tradução da autora<sup>17</sup>). O autor verificou que, nos Estados Unidos, as empresas atuantes no mercado de hotéis *boutique* têm caracterizado suas propriedades como hospedagens da moda e comercializado o hotel, não só no que tange aos seus serviços, mas também no que se refere à percepção de imagem junto ao público. Normalmente, estas empresas direcionam os esforços para o consumidor que valoriza o estilo e a imagem, e está disposto a pagar por estes atributos (WHEELER, 2006).

Possíveis mudanças no interesse dos consumidores americanos são discutidas pelos autores, bem como o significado mais amplo do movimento hotel *boutique*. Uma

---

<sup>16</sup> *Adaptive reuse.*

<sup>17</sup> *Have seen an increased demand for smaller hotels, and we believe that the trend will continue as luxury travelers reject the homogeneity of standardized hotels in favor of those that afford them more individualized and unique experiences.*

explicação possível, verificada por meio da pesquisa de Wheeler (2006), pode ser a influência de outras culturas sobre a cultura americana, aumentada pela globalização. Além da questão física e estética, nos hotéis *boutique* percebe-se a preocupação com serviços diferenciados, atendimento personalizado e produtos exclusivos o que resulta em uma experiência importante que pode gerar a fidelidade do cliente. Anhar (2001) afirma em seu trabalho que, o que distingue hotéis *boutique* dos meios de hospedagem tradicionais é a conexão que os hóspedes passam a ter com os membros da equipe do hotel. Russel (2008) relata em sua pesquisa que o hotel *boutique* é tipicamente um hotel pequeno que proporciona um ambiente moderno e uma ligação pessoal entre hóspedes e equipe de trabalho.

Os pequenos espaços do hotel *boutique* são uma reminiscência dos hotéis menores encontrados em toda a Europa. Como o típico americano se sente ligado ao resto do mundo devido aos avanços tecnológicos, pode haver uma tendência natural de aproximação sob esta influência, gerando uma busca por itens de maior valor cultural e interesse pessoal. Os hotéis *boutique* podem se beneficiar desta mudança na preferência dos consumidores norte americanos (WHEELER, 2006).

Vallen e Vallen (2003) analisam que os hotéis *boutique* nos Estados Unidos, assim como em outros países, são empresas que funcionam em tempo integral e que requerem grandes investimentos de capital. Segundo os autores, para que o hotel *boutique* possa obter um retorno razoável, considerando ser um investimento não convencional no mercado hoteleiro, é preciso que os preços das diárias sejam próximos aos de alguns hotéis quatro ou cinco estrelas.

### **3.1.2 Nova Zelândia**

Em uma das primeiras investigações acadêmicas sobre a acomodação *boutique*, McIntosh e Siggs (2005) pesquisaram a Nova Zelândia e identificaram cinco dimensões que diferenciam o setor *boutique* das ofertas tradicionais no país:

1. o caráter único da propriedade;
2. o toque pessoal;
3. o ambiente acolhedor do alojamento;
4. a alta qualidade dos padrões oferecidos; e
5. a natureza de valor agregado da localização e do conhecimento e cultura dos anfitriões.

Referindo-se à estrutura física dos empreendimentos, as pesquisadoras fazem alusão ao fato de que alguns hotéis *boutique* usam prédios históricos ou com aspectos históricos como sendo a base da experiência que fornecem aos hóspedes. A qualidade da estrutura física e a atenção aos detalhes são características das estruturas dos hotéis *boutique* na Nova Zelândia e são fatores que os diferenciam dos hotéis mais tradicionais.

Na referida pesquisa, as autoras verificaram que o serviço personalizado é considerado não só como um fator de motivação nas decisões dos hóspedes para escolha de um hotel *boutique*, mas que alguns clientes optam por este tipo de hospedagem justamente por causa do atendimento. Menciona-se, também, a gestão da privacidade para o sucesso do hotel *boutique*, que em alguns casos é não tão valorizada nos hotéis tradicionais.

McIntosh e Siggs (2005) afirmam que aspectos sobre a experiência da oferta de hospedagem permanecem relativamente inexplorados, especialmente quando relacionados às formas não convencionais de hotéis e afirmam que a hospedagem é uma extensão da experiência no turismo, mesmo que ela não possa agir como fator determinante da motivação de viagem. Manter-se longe da oferta de produtos de hospedagem padronizados, como é política de muitos hotéis, é, sem dúvida, uma questão importante para o sucesso das empresas de hotéis *boutique*, visto que, aparentemente os turistas procuram integrar e alinhar a sua escolha de acomodação com suas motivações gerais de viagens. Para as pesquisadoras, no entanto, as características mais comuns são simplesmente que os hotéis *boutique* são "[...] individuais, centrados no *design*, baseados em operação de pequeno porte" (MCINTOSH; SIGGS, 2005, tradução da autora<sup>18</sup>). E embora a definição do hotel *boutique* seja contestada, conforme verificado pelas autoras, ela é geralmente considerada como sendo "[...] uma experiência de alojamento exclusiva", com ênfase na singularidade da estrutura física, nos elevados padrões de serviço e na atenção individual dada aos hóspedes.

### 3.1.3 Inglaterra

Considera-se nesta pesquisa, os estudos sobre os hotéis *boutique* na Inglaterra elaborados por Lea (2002), Horner e Swarbrooke (2005), Lofgren e Willim (2005),

---

<sup>18</sup> *Individual, design-conscious, small-scale operations.*

Aggett (2007) e Lim e Endean (2009). Segundo os estudos, os hotéis *boutique* britânicos parecem estar em melhor forma comercial do que cadeias de hotéis tradicionais. Porém, a hotelaria *boutique* acha que a descrição atribuída a ela abaixo do ideal, mas continuam a usá-la por três razões (LEA, 2002):

1. fornece uma tendência em comum e, portanto, permite o debate;
2. é amplamente utilizada nos Estados Unidos, o maior mercado hoteleiro mundial;  
e
3. os dados do mercado hoteleiro internacional são recolhidos e analisados com base no sólido setor hoteleiro norte-americano.

Lofgren e Willim (2005) apuram que o hotel *boutique* é um produto com foco no estilo de vida de seu consumidor, com *design* e características arquitetônicas únicas e afirmam que:

Hotel *boutique* é uma nova categoria de estabelecimento no setor hoteleiro que tem sido descrito como casas urbanas ou pequenas propriedades cheias de estilo e ligadas à moda, desenvolvidas sob o conceito de *boutique* de roupas dos anos 1960, com base na comercialização de produtos e mercadorias exclusivas. A este respeito, o hotel *boutique* é um produto com foco no estilo de vida de seu consumidor, com *design* e características arquitetônicas únicas (LOFGREN; WILLIM, 2005, tradução da autora<sup>19</sup>).

A entrada das redes para o mercado de hotel *boutique* na Inglaterra pode ser uma contradição em que a individualidade de cada hotel poderia ser comprometida pela homogeneidade dos princípios da rede, ou seja, a experiência deve ser uniforme em cada hotel, independente da sua localização (LOFGREN; WILLIM, 2005).

No que se refere à estrutura física, no entanto, Lea (2002, p. 36) apura que os riscos que as cadeias hoteleiras enfrentam é saber equalizar os conceitos de *boutique* em um hotel. “O *design* moderno é frequentemente uma característica desse novo modelo de hospedagem, embora não seja a única (tradução da autora<sup>20</sup>)”. Há também a individualidade - de hóspede, de proprietário, de localização, de funcionários, de atmosfera do hotel – que se refletem no *design*, mas não necessariamente são fruto do *design*. Os hotéis *boutique* não têm manutenção e custos de reparos padronizados, mas as características positivas normalmente superam os custos operacionais, devido ao

---

<sup>19</sup> *Boutique hotel is a new category of establishment in the hospitality industry which has been described as town houses or small and stylish properties related to fashion, developed under the concept of boutique clothing of the 1960s, based on the marketing of products and exclusive merchandise. In this respect, the boutique is a product focused on the lifestyle of its consumers with unique design and architectural features.*

<sup>20</sup> *Leading-edge design is often a characteristic of this new and healthy hotel baby, but it is not by any means the whole story.*

processo de melhoria contínua, que é visivelmente mais flexível nos hotéis *boutique* do que nos hotéis de rede, e alguns proprietários ainda reduzem os custos de adaptação dos hotéis *boutique* por meio da adoção de uma estratégia de quanto menos, melhor (LOFGREN; WILLIM, 2005).

Para a questão dos serviços, em alguns casos, os hotéis *boutique* reduzem os custos diminuindo os níveis de serviços, compensando com suas características de estilo e sua colocação no mercado de serviços limitados como elementos positivos. Porém, a tendência de hotel *boutique* já se espalhou para locais onde há *resorts* e também já existe no modelo de baixo orçamento - barato e chique. Conforme Lofgren e Willim, (2005) em determinados hotéis *boutique* não há serviço de quarto e existem poucos atrativos na parte de alimentos e bebidas.

Segundo Aggett (2007), os consumidores entendem o hotel *boutique* mais do que simplesmente como acomodação e o enxergam como um local que pode proporcionar uma experiência única em termos de hospedagem. Assim como afirmam Lofgren e Willim (2005), os hotéis *boutique* desafiam as tradicionais classificações de estrelas na hotelaria e buscam atrair o consumidor que procura uma experiência única, diferente daquela prevista pelas cadeias convencionais. O crescimento do setor de hotel *boutique* também pode ser atribuído aos consumidores que buscam uma alternativa em relação à oferta padronizada da hospedagem e que procuram por um hotel especial ou com exclusividade. Em sua pesquisa, Aggett (2007) define como cinco os principais atributos de atração dos clientes para a hospedagem em hotel *boutique*:

1. localização;
2. qualidade;
3. exclusividade;
4. serviços prestados; e
5. níveis personalizados na oferta de serviços (AGGETT, 2007, p. 169).

Segundo Lea (2002), o hotel *boutique* é um novo setor que não segue necessariamente as regras antigas da hotelaria tradicional e busca se estabilizar no mercado, mais do que simplesmente utilizar o termo *boutique*. “A palavra *boutique* sugere pequenez e moda de uma forma bastante ampla e talvez contenha feminilidade demais para se manter” (LEA, 2002, p. 39, tradução da autora<sup>21</sup>). Entretanto, conforme verificado em sua pesquisa, o segmento hotel *boutique* representa uma mudança nítida

---

<sup>21</sup> The word ‘boutique’ suggests smallness and fashion too overtly, and perhaps too much femininity to boot.

de normas, mesmice, uniformidade, e padronização do setor. Uma vez que um segmento de hotéis só poderia ser identificado por intermédio de informações sobre tamanho, tabela de preços, localização, rede hoteleira ou propriedade independente, uma melhor identificação dos hotéis *boutique* pode derivar de outras informações como, por exemplo, (LEA, 2002): embora alguns sejam pequenos, até 50 apartamentos, vários têm mais de 400 quartos. A maioria está entre 150 e 200 quartos; todos privilegiam uma atmosfera familiar, serviço altamente personalizado e estilo distinto com muitas comodidades; e para os viajantes mais sofisticados, eles são o lugar certo para se hospedar.

Conforme as pesquisas, “[...] parece haver uma margem de desenvolvimento do setor de hotel *boutique*, resultando em um crescimento alternativo e até mesmo superando o negócio de hospedagem convencional no Reino Unido” (AGGETT, 2007, p. 169, tradução da autora<sup>22</sup>). Horner e Swarbrooke (2005, p. 369) destacam algumas características distintivas dos hotéis *boutique* perante à hotelaria tradicional:

- a) São hotéis menores com uma sensação mais intimista.
- b) Dão ênfase no *design* de móveis e acessórios de cada hotel visto como parte de uma identidade própria, apesar da presença de marca em algumas circunstâncias.
- c) Demonstram um enfoque em estilos modernos usando *designers* específicos para desenvolver os conceitos de serviço personalizado, mesmo nem sempre dispondo de instalações e serviços completos como bares e restaurantes.

Com base nos estudos realizados na Inglaterra, verifica-se que delimitar uma definição precisa para hotel *boutique* resultaria em “[...] beneficiar organismos de comércio e associações ao rever seus sistemas de classificação e também proporcionar maior clareza para os setores que compõem a indústria hoteleira” (LIM; ENDEAN, 2009, p.39, tradução da autora<sup>23</sup>).

### 3.1.4 Brasil

As reflexões sobre o tema hotel *boutique* no Brasil se dão por meio das publicações de Campos (2005) e Proserpio (2007). Para Campos (2005), o conceito de hotel *boutique* surge, também, na década de 80 e nos Estados Unidos, por meio de Ian

<sup>22</sup> [...] and there appears to be scope for further development of boutique hotels, with the sector currently outperforming general UK hotel trading

<sup>23</sup> Benefit trade bodies and associations when revising their grading systems and it would also provide clarity to the sectors that make up the hotel industry.

Schrager<sup>24</sup> que remodelou o Clif Hotel em San Francisco, mantendo as características principais do hotel e introduzindo o *design* especial que caracteriza seu estilo e decoração, tornando o ambiente aconchegante e quase informal. Esta ênfase ao *design* contemporâneo caracterizará os hotéis *boutique* desde seu início conforme declara Schrager *apud* CAMPOS (2005) “[...] era impossível trabalhar o hotel *boutique* em uma escala maior, atendendo a um público heterogêneo e oferecendo espaços para convenções”.

Segundo Proserpio (2007), a tendência à concentração e centralização de negócios em torno de poucas redes se dá em meio a contratendências que abrem espaços para os hotéis independentes. Conforme a autora, “[...] estes hotéis utilizam-se de estratégias diferenciadoras oferecendo serviços exclusivos ou personalizados: são os hotéis *design* ou *boutique*, que enfatizam seu pequeno porte e as características locais como a arquitetura, o serviço, o atendimento e a decoração para enriquecer e diferenciar seu produto” (PROSERPIO, 2007, p. 225).

Campos (2005, p.77) afirma que:

A ideia inicial dos hotéis *boutique* era atrair o chamado segmento dos quatro M: *movie, music, model e money*. Para os criadores do estilo, o denominador comum é o estilo de vida das pessoas desses segmentos quatro M, que é contrário à rigidez dos hotéis convencionais. No conceito original, o *design* é avançado, os funcionários têm a aparência de manequins, falam diversos idiomas e conhecem antecipadamente os costumes e desejos dos hóspedes.

Conforme Proserpio (2007), “[...] alguns hotéis *boutique* atuam no segmento de pequeno porte, segmento pelo qual as redes não se interessam”. Cada hotel desse tipo tem sua própria característica e estilo de decoração diferente para cada apartamento. “Podemos encontrar entre hotéis *boutique*, desde antigas moradias européias inteligentemente adaptadas para hotelaria, até os mais modernos prédios com estilos de decoração completamente *clean*” (CAMPOS, 2005 p.77).

Conforme afirma Campos (2005, p.78), a questão de oferecer serviços diferenciados é, em geral, levada a sério nos hotéis *boutique*, a equipe de trabalho busca saber de todos os gostos do hóspede para satisfazê-lo antes que ele possa perguntar ou pedir pelo produto ou serviço de sua preferência (CAMPOS, 2005 p.78). Segundo Proserpio (2007, p.225) analisa em seu trabalho, os hotéis *boutique* fogem da padronização de serviços disponibilizados pelas grandes redes, oferecendo justamente o

---

<sup>24</sup> Ian Schrager – hoteleiro americano frequentemente associado à co-criação do modelo hotel *boutique*.

contrário: a personalização ou individualização dos serviços, visando atender a demandas específicas.

Todavia, conforme Campos (2005) verificou em seu trabalho, esse não parece ser um valor muito rígido, uma vez que até mesmo as grandes redes procuram uma forma de entrar no atendimento aos quatro M. A Sheraton criou o W Hotel e a Méridien tem o conceito de *art and tech* para algumas de suas unidades. No Brasil, pelo menos uma construtora, a Estanplaza, tomou para si a construção desse tipo de empreendimento que convencionou chamar de hotéis *boutique*. Ela criou essa linha e tem investido no segmento de hotéis executivos estrategicamente localizados na cidade de São Paulo.

### 3.1.5 Romênia

Uma pesquisa sobre hotéis *boutique* na Romênia foi feita por Rabontu e Niculescu (2009) que mostram que os hotéis *boutique* do país são uma alternativa ao modelo de hotéis das redes hoteleiras, ou seja, surgem como uma alternativa aos hotéis de rede. Estes possuem centenas de quartos e atmosfera impessoal. Já na Romênia, os hotéis *boutique* são de tamanho reduzido, localizados em uma área de prestígio, decorados com mobiliário diferenciado, em um ambiente íntimo e familiar. São diferenciados pelo *design*, pela atenção especial dada aos clientes e pelos serviços personalizados.

Em uma tentativa de definir o termo hotel *boutique*, Rabontu e Niculescu (2009, p.209-210) afirmam que:

[...] é um hotel pequeno, com quartos luxuosos, mobiliados para receber, principalmente, turistas por curtos períodos. Hotel *boutique* é um termo que abrange um novo mundo de significados. Isso indica uma nova maneira de olhar a hospitalidade: uma recepção amigável e com serviços personalizados (tradução da autora<sup>25</sup>).

Na Romênia, assim como na Inglaterra, a nomenclatura deste tipo de hotel também pode diferir dependendo do projeto, ou seja:

1. hotéis com um *design* contemporâneo são chamados hotéis *design*; e
2. hotéis com um *design* clássico são denominados hotéis *boutique*.

---

<sup>25</sup> [...] is a small hotel, offering luxurious rooms furnished to hire on short-term periods to tourists in particular. Boutique hotel is a word that encompasses a new world of meanings. It means a new way of looking at hospitality: a friendly reception and personalized services.

No que se refere à estrutura física, estes hotéis são, geralmente, exclusivos em termos de *design* e são projetados com muito apreço à uma temática central, aspectos que são visíveis desde os ambientes internos até as áreas comuns, segundo os autores. Nota-se que os hotéis *boutique* têm um *design* exclusivo, contando com grande personalidade. Sendo menores em tamanho, podem oferecer privacidade e discrição aos clientes. Rabontu e Niculescu (2009, p. 210) consideram que “[...] os hotéis *boutique* buscam conhecer bem seus clientes e oferecer um serviço personalizado, algo que grandes hotéis não podem garantir aos seus hóspedes” (tradução da autora<sup>26</sup>).

Segundo os pesquisadores, assim como na América do Norte, de onde vem o conceito hotel *boutique*, este tipo de hospedagem oferece mais que serviços de luxo, ganhando notoriedade por meio do *design* e da intimidade que proporciona, justificando, novamente, o número reduzido de quartos e a capacidade de servir mais de perto seus clientes. Hotéis *boutique*, na Romênia, são destinados principalmente para os empresários que representam aproximadamente 80% dos clientes.

Porém, nem todos os turistas têm acesso a esse tipo de hotel. A fim de conhecê-lo é necessário investimento financeiro suficiente para realizar uma viagem, encontrar este tipo de hotel, e viver a experiência da hospedagem. Os autores notam que é preciso promover este segmento ao mercado de massa, uma vez que a publicidade utilizada pelas grandes cadeias hoteleiras não tem este propósito. Conforme Rabontu e Niculescu (2009), alguns hotéis *boutique* passam despercebidos aos olhos do público, tanto fisicamente como em termos de negócios. Eles podem ser encontrados apenas em guias especializados ou agências de turismo.

Os autores identificam certa escassez de negócios de hospedagem em geral, e indicam que no futuro se tornará interessante a participação no mercado de hotéis com pequeno número de quartos, mas com personalidade. Para eles esta será a tendência: pequenos hotéis, não necessariamente de luxo ou hotéis *boutique*, mas que de fato envolvam algum tipo de investimento. Também, na opinião dos pesquisadores, prevalece a ideia de que o número de unidades três estrelas com serviços quatro estrelas irá avançar rapidamente, mesmo se ainda houver espaço no mercado para hotéis quatro e cinco estrelas.

---

<sup>26</sup> *Boutique hotels get to know customers well and offer very personalized service that large hotels can not ensure to its guests.*

### 3.1.6 África do Sul

Para esta análise se considera o trabalho de Rogerson (2010) que mostra os principais aspectos dos hotéis *boutique* na África do Sul. Segundo a autora, a aparição e a expansão da hotelaria *boutique* devem ser atribuídas ao crescimento do setor hoteleiro sul africano como um todo. Conforme pesquisa, a evolução das diferentes formas de hospedagem é uma resposta direta aos mercados em mudança e a variação nos produtos hoteleiros é muito importante para novas tendências de consumo que rejeitam o caráter homogêneo e tradicional de parte do setor.

A autora verificou que a maioria dos hotéis *boutique* na África do Sul localiza-se em áreas urbanas das grandes cidades. Conforme sua pesquisa identificou, poucos são os hotéis construídos para abrigar o modelo hotel *boutique*. A maioria dos empreendimentos que estão em operação neste segmento foram ampliados, modernizados ou renovados para se tornarem *boutique*. Seguindo as tendências internacionais desse modelo de hospedagem, a estrutura física da maioria dos estabelecimentos na África do Sul é relativamente pequena, conforme analisado através do número de apartamentos que cada hotel *boutique* possui. A ênfase no hotel *boutique* está sobre a prestação de excelência nos serviços, a individualidade, a exclusividade e a privacidade que só são possíveis através do desenvolvimento de pequenos estabelecimentos.

Verificou-se que o consumidor de hotel *boutique* na África do Sul é, em sua maioria, o turista estrangeiro que viaja ao país a lazer e busca nos hotéis *boutique* uma nova experiência de hospedagem. Percebe-se, através do estudo, que muitas vezes a equipe de trabalho desenvolve relações pessoais com os hóspedes, conhecendo seus nomes e preferências individuais. Segundo Rogerson (2010) as principais características do hotel *boutique* estão relacionadas com o tamanho do setor hoteleiro, os padrões dos serviços prestados e a localização dos estabelecimentos.

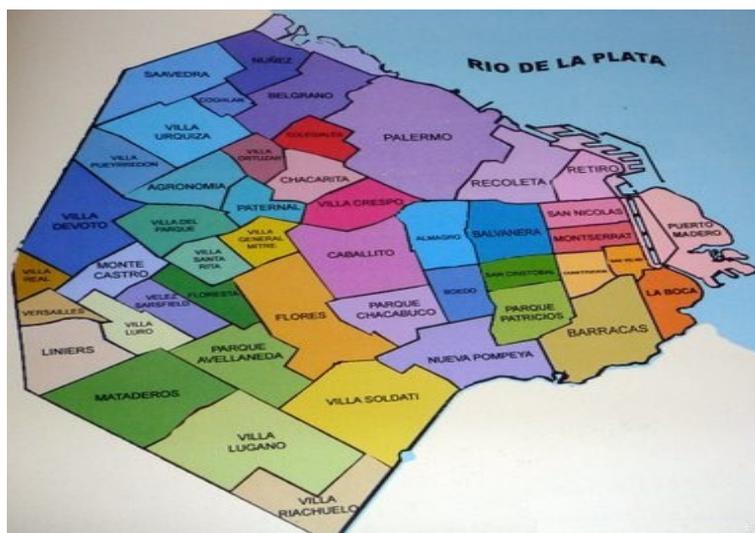
O desenvolvimento dos hotéis *boutique* no país foi diversas vezes apoiado por investidores individuais, grupos e só mais recentemente por hotéis de rede. O sistema oficial de classificação do país não tem uma categoria específica para hotéis *boutique*, portanto este desenvolvimento se torna em uma questão controversa. Como os seus pares internacionais, os investidores de hotéis *boutique* na África do Sul têm procurado distinguir este novo produto turístico com base em suas qualidades de experiência, com

forte ênfase aplicada sobre a produção de altos níveis de *design*, ambiente, e ofertas de serviços personalizados (ROGERSON, 2010).

### 3.2 Estudo de caso dos hotéis *boutique* de Buenos Aires

A cidade de Buenos Aires foi escolhida para o estudo de caso devido à sua popularidade como um destino de viagem e a cidade evidencia uma alta concentração de hotéis *boutique*. O estudo, caracterizado como pesquisa exploratória, teve início com a identificação dos hotéis *boutique* localizados na cidade, a partir da consulta aos “sites” Argentour, Welcome Argentina, Splendia, 365 Buenos Aires, Decolar.com e For Rent Argentina, à agência de viagem Aexpress Viagens e Turismo e aos guias de viagem Buenos Aires de A a Z e Guia Visual da Folha de São Paulo - Argentina. Esta seleção foi baseada na auto-classificação dos hotéis como *boutique*. Conforme Rogerson (2010) identificou em seu trabalho, os hotéis *boutique* localizam-se em áreas urbanas das grandes cidades. A maioria dos empreendimentos que estão em operação neste segmento foram ampliados, modernizados ou reformados para se tornarem *boutique*. Dentre os cento e vinte e seis hotéis identificados (Apêndice 1), foram selecionados seis por conveniência, localizados nos bairros de Recoleta, Palermo e Palermo Soho e serão identificados como ALFA, BETA, GAMA, DELTA, ÉPSILON e ZETA. Conforme Wheeler (2006) identificou em sua pesquisa, o aumento do número de hotéis *boutique* pode ser devido à oferta restrita a fim de atender a uma demanda por novos hotéis.

Buenos Aires é a maior cidade e possui o maior porto da Argentina. Ocupa uma área de 203 km<sup>2</sup>, avançando para os Pampas a partir da sua localização na margem oeste do Rio de La Plata. A cidade é a Capital Federal do país e abriga quase três milhões de pessoas. É bem fácil percorrer Buenos Aires: ao redor da Plaza de Mayo estão os bairros centrais do Retiro, San Telmo e Recoleta. Ao norte ficam os parques de Palermo; ao sul o antigo porto de La Boca; e a oeste começam as planícies verdes.



Mapa 1: Buenos Aires.

Fonte: [www.google.com.br/imagens](http://www.google.com.br/imagens). <Acesso em 22 de janeiro de 2011>.

Recoleta é um dos bairros mais nobres de Buenos Aires. Sua origem remonta ao final do século XIX quando diversas famílias deixaram os bairros localizados ao sul da cidade, como Barracas e Sant Telmo, fugindo de uma epidemia de febre amarela. Com ar parisiense, o bairro possui inúmeros palácios e prédios do início do século e grandes praças (ARAÚJO, 2006). Imerso numa arquitetura de estilo francês, é o local escolhido pelas grandes marcas mundiais e ocupado pelas numerosas galerias de arte, restaurantes, museus e centros de exposição.



Mapa 2: Bairro de Recoleta.

Fonte: [www.google.com.br/imagens](http://www.google.com.br/imagens). <Acesso em 22 de janeiro de 2011>.

Segundo Araújo (2006), Palermo é o bairro mais extenso de Buenos Aires e possui largas avenidas e diversos parques. Está localizado nas margens do Rio de La

Plata e faz fronteira ao norte com o bairro de Belgrano, a oeste com Colegiales e Villa Crespo, a leste com a Recoleta e ao sul com Almagro.



Mapa 3: Bairro de Palermo.

Fonte: [www.google.com.br/imagens](http://www.google.com.br/imagens). <Acesso em 22 de janeiro de 2011>.

A coleta de dados foi realizada ao longo do mês de julho de 2010, por meio de visita *in loco* e utilização do roteiro de pesquisa (YIN, 2010, Apêndice 2), quando se identificou e observou alguns itens dos hotéis *boutique* selecionados.

### 3.2.1 Análise da localização dos hotéis *boutique*

Localizados nos bairros de Recoleta, Palermo e Palermo Soho os seis hotéis *boutique* pesquisados encontram-se em localização próximas dentro dos bairros, porém cada qual com seu diferencial. Assim como afirma Anhar (2001), o sucesso dos hotéis *boutique* começa com os passos fundamentais da hotelaria, dentre eles, a localização do empreendimento.

O hotel ALFA, BETA e GAMA localizam-se no bairro de Recoleta, sendo que o hotel ALFA situa-se muito próximo à Avenida Alvear, a qual é ocupada pelas marcas mais exclusivas do mundo. Está em frente ao Hotel Alvear, construído em 1923 e que até hoje é considerado o grande hotel de Buenos Aires e cujos bares e restaurantes são abertos ao público o que faz com que a região onde está localizado seja uma área de grande movimento. Isso gera uma maior exposição para o hotel ALFA, que faz parte de uma rede hoteleira nacional que possui mais um empreendimento na cidade de Buenos

Aires. O hotel ALFA se auto-classifica com *boutique* afirmando que esta característica está presente devido ao hotel ser *acolhedor, singular y elegante*<sup>27</sup>.

Para Lofgren e Willim (2005), a entrada das redes para o mercado de hotel *boutique* pode ser uma contradição em que a individualidade de cada hotel poderia ser comprometida pela homogeneidade dos princípios da rede, ou seja, a experiência deve ser uniforme em cada hotel, independente da sua localização. O hotel ALFA, apesar de ser um hotel pertencente a uma rede hoteleira, conseguiu demonstrar as características de hotel *boutique*.

Há apenas duas quadras do hotel ALFA encontra-se o hotel BETA, um hotel independente, localizado em frente ao cemitério da Recoleta, há poucos metros do Museu Nacional de Belas Artes, da Praça França e do Centro Cultural Recoleta. Mesmo localizado há uma pequena distância do hotel ALFA, o cenário percebido para o hotel BETA é bem diferente, principalmente à noite pela proximidade com o cemitério. Verificou-se que grande parcela dos apartamentos do hotel possui as janelas com vista para o cemitério, o que pode gerar certo desconforto para alguns hóspedes. Avaliou-se que o hotel BETA também demonstra algumas características de hotel *design*, como por exemplo, a preocupação com o estilo elegante, moderno e minimalista destacado em alguns pontos do estabelecimento, como por exemplo, o mobiliário da recepção que foi concebido por um *designer* argentino. Segundo Anhar (2001) algumas destas características são consideradas palavras-chave neste tipo de empreendimento, que busca atrair um nicho de clientes que procuram um local diferenciado e especial para se hospedar e são capazes de atender às suas necessidades individuais.

O hotel GAMA, ainda no bairro de Recoleta, situa-se em uma avenida de grande movimento, onde localizam-se algumas lojas de comércio popular. Este hotel pertence a uma rede hoteleira com mais dois estabelecimentos em Buenos Aires. Percebeu-se que o hotel trabalha com grupos de turistas, o que prejudica a identificação do hotel como *boutique*. Verificou-se que o hotel GAMA, ao contrário do hotel ALFA, não conseguiu escapar da armadilha sugerida por Lofgren e Willim (2005), de conseguir transformar um hotel de rede em hotel *boutique*. O grande movimento que o hotel possui e o atendimento impessoal prestado pela equipe de trabalho não permite caracterizá-lo como hotel *boutique*. Assim, conforme verificado na pesquisa de Lea (2002), o

---

<sup>27</sup> acolhedor, singular e elegante.

segmento hotel *boutique* representa uma mudança nítida de normas, mesmice, uniformidade e padronização do setor, mais difícil de visualizar nos hotéis pertencentes às redes.

Já os hotéis DELTA, ÉPSILON e ZETA são hotéis independentes e estão localizados nos bairros de Palermo e Palermo Soho. Conforme Proserpio (2007), alguns hotéis *boutique* atuam no segmento de pequeno porte, segmento pelo qual as redes não se interessam. Segundo a autora as possíveis vantagens para a hotelaria independente são verificadas através da liberdade de administração, onde há um maior controle sobre a gestão e o negócio como um todo; as tomadas de decisões são efetivadas com maior rapidez e a liberdade para criar e implementar novas ideias levam o hotel independente a saídas inovadoras e atraentes para os hóspedes.

O hotel DELTA situa-se em uma zona da cidade de Buenos Aires caracterizada por suas diversas *boutiques*, lojas de *design*, bares, restaurantes, multi-espços dedicados à fotografia e à arte e, freqüentada pelos moradores da cidade. É uma região de Palermo Soho muito tranquila e arborizada, cercada por praças e locais verdes muito agradáveis. O hotel DELTA se auto-classifica como *boutique* e diz que esta característica está presente por ser *íntimo, coqueto y moderno*<sup>28</sup>, além de possuir obras de arte de artistas argentinos nos apartamentos.

O hotel ÉPSILON está bem próximo ao DELTA, mas assim como ocorreu entre os hotéis ALFA e BETA a mudança de cenário é perceptível em apenas algumas quadras. O hotel ÉPSILON está há poucos metros da Plaza Serrana que é considerada um ponto turístico de destaque, ocupada por vários restaurantes e lojas voltados aos turistas. O hotel ÉPSILON se identifica como *boutique* por possuir apenas nove apartamentos e todos decorados com peças pertencentes à família do proprietário do hotel. Segundo Cooper et al. (2001), os hotéis familiares que conseguiram sobreviver a entrada das redes hoteleiras, são aqueles hotéis que entenderam a importância dos nichos de mercado e adaptaram seus produtos e serviços a um mercado específico, caso identificado no hotel ÉPSILON.

O hotel ZETA possui apenas sete apartamentos e está localizado no centro do bairro de Palermo, um local de arte, *design*, moda e gastronomia. Sua localização permite fácil acesso à área onde se encontram algumas lojas, restaurantes e bares do bairro. Segundo Vallen e Vallen (2003) os hotéis *boutique* são uma espécie única de

---

<sup>28</sup> íntimo, chique e moderno.

hotel. Trata-se de empreendimentos pequenos, talvez entre 10 e 30 apartamentos, com todas as vantagens de um bom hotel, sem, contudo, o porte avantajado e a agitação. Da mesma maneira que o hotel ÉPSILON, o hotel ZETA enquadra-se nesta definição.

### **3.2.2 Identificação dos números de apartamentos, valores de diárias e serviços inclusos na diária**

Wheeler (2006) analisou em seu trabalho que uma das explicações para o movimento hotel *boutique* seja o fato de que o interesse dos consumidores pelo estilo e *design* evoluiu, atingindo a escolha das pessoas na hora de consumir um produto hoteleiro. O consumidor parece disposto a pagar um valor diferenciado para ficar em um hotel que ofereça uma sensação exclusiva de hospedagem.

Os hotéis analisados e observados nesta pesquisa são de tamanhos diferentes, onde o número de apartamentos variou de sete a quarenta e seis unidades, divididos da seguinte maneira:

- a) Hotel ALFA - 26 apartamentos.
- b) Hotel BETA – 35 apartamentos.
- c) Hotel GAMA – 46 apartamentos.
- d) Hotel DELTA – 27 apartamentos.
- e) Hotel ÉPSILON – 9 apartamentos.
- f) Hotel ZETA – 7 apartamentos.

Conforme analisado por McIntosh e Siggs (2005), as características mais comuns dos hotéis *boutique* são a individualidade, são centrados no *design* e são baseados em operações de pequeno porte. Verificou-se, nesta pesquisa, que dentre os hotéis analisados houve uma variação no número de apartamentos que cada estabelecimento possui, onde o hotel que tem um menor número de apartamentos foi o hotel ZETA com apenas sete e o que possui o maior número de apartamento foi o hotel GAMA com quarenta e seis apartamentos, sendo este último empreendimento o hotel que trabalha com grupos de turistas e pertencente a rede hoteleira.

Os hotéis *boutique* são empresas que funcionam em tempo integral e que requerem grandes investimentos de capital, conforme verificaram Vallen e Vallen (2003). Segundo os autores, para que o hotel *boutique* possa obter um retorno razoável, considerando ser um investimento não convencional, é preciso que os preços das diárias sejam próximos aos de alguns hotéis quatro ou cinco estrelas.

Os valores de diárias foram analisados no período da hospedagem, de 12 de julho de 2010 a 19 de julho de 2010, sendo que o valor analisado foi o valor cobrado para diária de apartamento para casal, observando quais eram os serviços inclusos na diária, conforme indicado na Tabela 3.

Hotel	ALFA	BETA	GAMA	DELTA	ÉPSILON	ZETA
Data Hospedagem	12/07/10	13/07/10	14/07/10	15/07/10	16/07/10	17/07/10
Valor da diária para casal	U\$ 148,00	U\$ 140,00	U\$ 100,00	U\$ 160,00	U\$ 110,00	U\$ 140,00
Serviços inclusos na diária	Café da manhã e wi-fi	Café da manhã e wi-fi	Café da manhã	Café da manhã e wi-fi	Café da manhã e wi-fi	Café da manhã e wi-fi

Tabela 3: Número de apartamentos, valores de diárias e serviços inclusos na diária.

Fonte: elaborada pela própria autora (2010).

Por meio desta pesquisa, identificou-se um valor de diária média para apartamento de casal no valor de U\$ 133,00 e uma variação no valor de U\$ 60,00 entre os hotéis analisados. Verificou-se também que apenas o hotel GAMA não oferece o serviço de wi-fi incluso na diária, o mesmo era cobrado por períodos de utilização.

Para Lofgren e Willim (2005), os hotéis *boutique* não têm custos de manutenção padronizados, devido ao processo de melhoria contínua e ainda alguns proprietários reduzem os custos de adaptação destes empreendimentos por meio da adoção da estratégia de quanto menos, melhor.

Segundo analisam Lovelock e Wirtz (2006), em mercados competitivos no segmento de serviços, se torna comum que os gestores acreditem que a diferenciação do produto está contida nas tarifas aplicadas, na qualidade dos serviços, na equipe de trabalho ou na conveniência. Os clientes percebem pouca diferença real entre as alternativas concorrentes e acabam decidindo com base no menor preço. O hotel *boutique* é uma tentativa dos hotéis de fugir a essa guerra de preços.

### 3.2.3 Análise da estrutura física dos hotéis e espaços para sociabilização

A qualidade da estrutura física e a atenção aos detalhes são características das estruturas dos hotéis *boutique* conforme afirmam McIntosh e Siggs (2005). Horner e Swarbrooke (2005) destacam algumas características que distinguem os hotéis *boutique* dos hotéis tradicionais quando se refere à estrutura física. Dentre elas estão: o porte menor dos hotéis *boutique*, a ênfase ao *design* de móveis e acessórios e o enfoque em estilos modernos para desenvolver o conceito de serviço personalizado, mesmo nem sempre dispondo de instalações e serviços completos de bares e restaurantes.

Quando se observou os itens referentes à estrutura física dos hotéis e espaços para sociabilização, verificou-se que todos os hotéis analisados possuem espaço para café da manhã, já que o mesmo, assim como visto no item anterior, está incluso na diária dos seis hotéis analisados.

Dos hotéis pesquisados, quatro possuem bar e três oferecem restaurante: os hotéis BETA, GAMA, DELTA e ÉPSILON, sendo que todos são abertos ao público e apenas o hotel BETA não possui restaurante. Para Lofgren e Willim (2005) em determinados hotéis *boutique* não há serviço de quarto e existem poucos atrativos na parte de alimentos e bebidas.

Conforme pesquisa *in loco*, verificou-se que quatro dos seis hotéis pesquisados não possuem espaço para eventos. Assim como afirmou Schragger *apud* CAMPOS (2005), “era impossível trabalhar um hotel *boutique* em uma escala maior, atendendo a um público heterogêneo e oferecendo espaços para convenções”.

A área de eventos foi encontrada somente no hotel BETA e identificou-se que o hotel DELTA oferece um pequeno espaço para reuniões. Os hotéis ALFA, DELTA e ÉPSILON oferecem *business table*<sup>29</sup> localizada na recepção e com acesso restrito.

Dentre outros espaços localizados nos hotéis, detectou-se que apenas o hotel BETA possui academia de ginástica, que o hotel GAMA é o único a oferecer estacionamento e que os hotéis BETA, DELTA e ZETA possuem terraço com vista panorâmica. Jardim interno, identificado como espaço para sociabilização, foi encontrado nos hotéis ÉPSILON e ZETA e apenas o ZETA, de todos os hotéis analisados, possui sala de televisão e espaço para sociabilização na recepção do hotel.

---

<sup>29</sup> Estação de trabalho.

### 3.2.4 Análise da estrutura física dos apartamentos e *amenities*

Os hotéis *boutique* são comercializados de forma semelhante a muitos outros produtos, onde a experiência e a imagem são vendidas, mais do que o próprio produto (ANHAR, 2001). Segundo Wheeler (2006) analisou em sua pesquisa, os hotéis *boutique* se diferenciam das redes hoteleiras, pois fornecem acomodações e serviços personalizados. Além das questões físicas e estéticas, percebe-se que a preocupação com os serviços diferenciados, atendimento personalizado e produtos exclusivos, pode resultar em uma experiência importante que pode gerar a fidelização do cliente.

A análise da estrutura física dos apartamentos foi elaborada através da avaliação entre os conceitos muito confortável, confortável e pouco confortável. Observou-se, também, se os apartamentos possuíam outros espaços ou equipamentos que pudessem colaborar com a avaliação. Por meio desta análise verificou-se que três hotéis obtiveram o resultado muito confortável e três hotéis o resultado confortável.

Os hotéis BETA, DELTA e ZETA obtiveram por meio da análise o conceito muito confortável e identificou-se que os seguintes espaços e equipamentos colaboraram para tal resultado:

- a) O hotel BETA possui estação de trabalho, pequena cozinha equipada, mesa de jantar e sala de estar.
- b) O hotel DELTA possui estação de trabalho, sala de estar, lavabo e sacada mobiliada.
- c) O hotel ZETA possui estação de trabalho, espaço para leitura e sacada mobiliada.

Os hotéis ALFA, GAMA e ÉPSILON obtiveram na análise o conceito confortável, sendo que os mesmos possuem respectivamente:

- a) Estação de trabalho e pequena cozinha não equipada.
- b) Sala de estar.
- c) Estação de trabalho e *closet*.

Para a análise dos *amenities*, verificou-se a personalização e o tamanho dos mesmos, obtendo as seguintes informações:

- a) Somente o hotel GAMA não oferece *amenities* personalizados.
- b) Apenas os hotéis ALFA e GAMA oferecem os *amenities* em tamanho menor, os outros quatro hotéis têm os *amenities* personalizados e em tamanho comercial,

diferentemente dos *amenities* em tamanho miniatura encontrado nas redes hoteleiras,

- c) Somente o hotel ZETA vende os *amenities* na recepção caso o hóspede queira comprá-lo como lembrança.

### 3.2.5 Análise da recepção

O que distingue os hotéis *boutique* dos meios de hospedagem tradicionais é a conexão que os hóspedes passam a ter com a equipe do hotel. Russel (2008) analisou em sua pesquisa que o hotel *boutique* é, normalmente, um hotel de pequeno porte que proporciona um ambiente moderno e uma ligação pessoal entre hóspedes e equipe de trabalho. Assim como McIntosh e Siggs (2005) verificaram, o atendimento personalizado não é só um fator de motivação nas decisões dos hóspedes para escolha de um hotel *boutique*, mas que alguns clientes optam por este tipo de hospedagem justamente por causa do atendimento. Para Rogerson (2010), a equipe de trabalho dos hotéis *boutique* consegue desenvolver relações pessoais com os hóspedes, conhecendo seus nomes e preferências individuais.

Conforme os dados informados na Tabela 4, observou-se os procedimentos e as características adotados pela equipe de recepção dos seis hotéis analisados.

Hotel	Acolhimento	Visual dos uniformes da recepção
ALFA	Carta de boas vindas, mensageiro acompanhou até o apartamento.	Padronizado com logo do hotel e identificação do funcionário. Tradicional e sóbrio (cinza).
BETA	Carta de boas vindas, mensageiro acompanhou até o apartamento e apresentou os equipamentos.	Padronizado com identificação do funcionário. Moderno e sóbrio (preto).
GAMA	Não havia reserva efetuada. 30 minutos para localização da mesma e liberação para o apartamento. Calefação não funcionou e não haviam cobertores extras.	Padronizado com identificação do funcionário. Tradicional e sóbrio (azul escuro).
DELTA	Auxílio do mensageiro no taxi. Acompanhamento até o apartamento.	Sem padronização ou identificação do funcionário. Casual em tons escuros.

ÉPSILON	Não havia mensageiro no hotel, apenas recepcionista. Hotel com a porta fechada. Necessário tocar a campainha.	Sem padronização, com logotipo de hotel, sem identificação do funcionário. Casual (preto).
ZETA	Não havia mensageiro no hotel, apenas recepcionista. Hotel com a porta fechada. Necessário tocar a campainha.	Sem padronização ou identificação do funcionário. Casual sem padronização de cores.

Tabela 4: Recepção

Fonte: elaborada pela própria autora (2010).

### 3.2.6 Dados da pesquisa

DADOS DA PESQUISA						
Hotel	ALFA	BETA	GAMA	DELTA	ÉPSILON	ZETA
Data da Hospedagem	12/07/10	13/07/10	14/07/10	15/07/10	16/07/10	17/07/10
Localização	Ayacucho RECOLETA	Junín RECOLETA	Pueyrredón RECOLETA	Guatemala PALERMO SOHO	Malabia PALERMO SOHO	Honduras PALERMO
Valor da diária casal	US\$ 148,00	US\$ 140,00	US\$ 100,00	US\$ 160,00	US\$ 110,00	US\$ 140,00
Número de apartamentos	26	35	46	27	9	7
Horário <i>check-in/check-out</i>	14hs / 12hs	15hs / 12hs	15hs / 12hs	14hs / 12hs	13hs / 11hs	14hs / 12hs
Estrutura física do hotel e espaços para socialização	Espaço para café da manhã, <i>business table</i>	Espaço para café da manhã, bar, espaço para eventos, jacuzzi, academia e terraço no último andar	Espaço para café da manhã, restaurante, bar, sala de estar na recepção, piano <i>lobby</i> e estacionamento	Espaço para café da manhã, bar e restaurante, espaço para reuniões, <i>business table</i> , terraço no último andar	Espaço para café da manhã, restaurante, bar, jardim interno, <i>business table</i> , sala de estar na recepção	Espaço para café da manhã, sala de estar, sala de televisão, jardim interno, terraço com jacuzzi
Serviços inclusos na diária	Café da manhã e wi-fi	Café da manhã e wi-fi	Café da manhã	Café da manhã e wi-fi	Café da manhã e wi-fi	Café da manhã e wi-fi
Característica do hotel	Rede	Independente Características de <i>Design</i>	Rede	Independente	Independente	Independente
Estrutura física do	Confortável com estação de	Muito confortável com	Confortável com sala de estar	Muito confortável com	Confortável com estação de	Muito confortável com

apartamento	trabalho e pequena cozinha	pequena cozinha, mesa de jantar e sala de estar		estação de trabalho, sala de estar, lavabo, sacada mobiliada	trabalho e closet	estação de trabalho, espaço para leitura e sacada mobiliada
<i>Amenities</i>	Personalizados, tamanho mini	Personalizados, tamanho tradicional	Sem identificação, tamanho mini	Personalizados, tamanho tradicional	Personalizados, tamanho tradicional	Personalizado, tamanho tradicional, poderiam ser comprados na recepção
Valor da água mineral sem gás	\$ 8,00 (U\$ 2,03)*	\$ 8,00 (U\$ 2,03)*	\$ 8,00 (U\$ 2,03)*	\$ 8,00 (U\$ 2,03)*	\$ 6,00 (U\$ 1,52)*	\$ 6,00 (U\$ 1,52)*
Visual dos uniformes da recepção	Padronizado com logo do hotel e identificação do funcionário. Tradicional e sóbrio (cinza).	Padronizado com identificação do funcionário. Moderno e sóbrio (preto).	Padronizado com identificação do funcionário. Tradicional e sóbrio (azul escuro).	Sem padronização ou identificação do funcionário. Casual em tons escuros.	Sem padronização, com logotipo, sem identificação do funcionário. Casual (preto).	Sem padronização ou identificação do funcionário. Casual sem padronização de cores.
Recepção	Carta de boas vindas, mensageiro acompanhou até o apartamento.	Carta de boas vindas, mensageiro acompanhou até o apartamento e apresentou os equipamentos.	Não havia reserva efetuada. 30 minutos para localização da mesma e liberação para o apartamento. Calefação não funcionou e não haviam cobertores extras.	Auxílio do mensageiro no taxi. Acompanhamento até o apartamento.	Não havia mensageiro no hotel, apenas recepcionista.	Não havia mensageiro no hotel, apenas recepcionista.
Observações		Apartamento para deficiente físico. Cofre localizado no chão do guarda roupa.			Hotel com a porta fechada. Necessário tocar a campainha.	Hotel com a porta fechada. Necessário tocar a campainha.

\*U\$ 1,00 = \$ 3,94 no período da pesquisa

Tabela 5: Dados da pesquisa.

Fonte: elaborada pela própria autora (2010).

Segundo McIntosh e Siggs (2005) identificaram, a definição de hotel *boutique* ainda é contestada, porém ela é geralmente considerada como sendo uma experiência de alojamento exclusiva, com ênfase na singularidade da estrutura física, nos elevados padrões de serviço e na atenção individual dada ao hóspede. O que contraria o observado, em que os hotéis pesquisados ofereciam uma gama limitada de serviços e um número reduzido de funcionários.

Embora nenhuma definição padrão para hotel *boutique* tenha sido acordada entre os autores pesquisados, verificou-se que o tamanho deste tipo de hotel varia consideravelmente e que a maioria compartilha algumas características comuns como, por exemplo, a busca pela experiência da hospedagem e a personalização dos serviços.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar esta dissertação, faz-se necessário discutir o alcance dos seus objetivos propostos na Introdução, para, de forma conclusiva, responder ao problema central desta pesquisa.

A fundamentação teórica foi dividida em dois capítulos, o primeiro tratando da hotelaria, sua evolução e segmentação e o segundo tratando do mercado, do reposicionamento e das estratégias de renovação. Reuniu-se um conjunto de informações teóricas relevantes para o estudo de caso dos hotéis *boutique* na cidade de Buenos Aires, Argentina.

O setor da hospitalidade possui uma grande variedade de empreendimentos, todos dedicados a prestar serviços às pessoas que estão longe de suas casas. Para alguns consumidores, a hospedagem é simplesmente um lugar para dormir e para outros, a infraestrutura que os meios de hospedagem oferecem vão muito além de fornecer uma cama. As empresas que forem além da excelência nos serviços e compreenderem essa nova fase que surge no turismo, a fase da experiência, assumirão a liderança na criação de um novo valor para o setor da hospitalidade.

A tendência do mercado hoteleiro é enfocar a eficiência como medida chave do desempenho, o que pressiona para a padronização, mas o foco deve ser a criação de valor para o cliente. A hospitalidade decorre da qualidade, que exige uma padronização dos serviços, entretanto, quando se segue uma padronização do atendimento, precisa-se ter muita atenção para não utilizar uma linguagem única, deve ser adotado um padrão mínimo, a despeito das diferenças pessoais, atentando para as necessidades, respeitando os valores e as peculiaridades de cada indivíduo, não permitindo a perda da cultura, ou seja, deve-se pensar no todo, mas agir especificamente.

O segmento de mercado na hotelaria é definido como o conjunto de consumidores cujos interesses irão orientar o tipo de produto, no caso, o tipo de hotel, que satisfaça especificamente àqueles interesses. Observa-se que a segmentação hoteleira é decorrência de uma série de crises no setor, de tal modo que, contrariando a dificuldade para se fazer negócios, desenvolveram-se métodos para à ampliação de mercados e à conquista de novos clientes.

Identificou-se possíveis vantagens para a hotelaria independente como por exemplo a liberdade de administração, onde há um maior controle sobre a gestão e o negócio como um todo; as tomadas de decisões efetivadas com maior rapidez e a

liberdade para criar e implementar novas ideias. Essas vantagens levam o hotel independente a saídas inovadoras e atraentes para os hóspedes.

Os hotéis independentes tendem a oferecer ao público um produto diferente do disponibilizado pelas redes hoteleiras, porém são afetados por esta força de mercado que os fazem perder espaço, lucratividade, chegando, em casos extremos, a encerrar as atividades. O reposicionamento de mercado dos hotéis independentes, através da criação de valores diferenciados para os seus clientes, demonstra que estes podem dividir espaço com as redes e competir bem, de forma diferente e segmentada.

O universo dos mercados é composto por dois tipos de oceanos: os azuis e os vermelhos. No oceano vermelho uma empresa procura superar as demais para ficar com a maior parte da demanda, porém as perspectivas de crescimento são reduzidas porque o espaço já está ocupado. Já o oceano azul equivale à criação de uma nova demanda, que garante um crescimento rentável.

A estratégia do oceano azul nasce a partir da análise do oceano vermelho, isto é, da rotina da empresa. Ao invés da batalha para enfrentar a concorrência, a busca dos diferenciais do oceano azul são espaços mercadológicos únicos, aonde a concorrência ainda não chegou e a empresa possa crescer. O elemento de análise correto, que permite explicar a criação de oceanos azuis é a iniciativa estratégica, ou seja, o conjunto de ações e decisões gerenciais que acarretam na elaboração de uma oferta comercial capaz de criar um novo mercado. O desafio é identificar oportunidades atraentes. Assim como identificado os hotéis *boutique* para mercado hoteleiro.

Deparou-se com um grande desafio, o de selecionar alguns estudos referenciados, de forma a orientar a análise e discussão dos resultados da pesquisa. As principais dificuldades encontradas na composição do referencial teórico desta dissertação relacionam-se ao conceito de hotel *boutique*.

Um hotel pode se diferenciar a partir de suas características do *design*, da linha arquitetônica das construções, e a forma pela qual o empreendimento e seus equipamentos e ambientes se distribuem no espaço. Nota-se que o mercado hoteleiro investe com regularidade na renovação de seus empreendimentos, seja através da melhoria de suas instalações, seja no seu reposicionamento mercadológico.

Verificou-se que a essência do turismo no mundo atual é o desenvolvimento de experiências de viagem a uma série de indivíduos que desejam ver, entender e experimentar a natureza de destinos diferentes e a forma como as pessoas vivem e trabalham nestes destinos. A experiência hoteleira pode ser entendida pelo turista que,

ao mesmo tempo em que ele que encontrar um produto ou um serviço conhecido, ele também sente vontade de fugir da rotina e de buscar o inusitado.

Observou-se que em mercados competitivos como no segmento de serviços, se torna comum que os gestores acreditem que a diferenciação do produto está contida nas tarifas aplicadas, na qualidade dos serviços, na equipe de trabalho ou na conveniência. Os clientes percebem pouca diferença real entre as alternativas concorrentes e acabam decidindo com base no menor preço. O hotel *boutique* é uma tentativa dos hotéis de fugir a essa guerra de preços. Além das questões físicas e estéticas, percebe-se que a preocupação com os serviços diferenciados, atendimento personalizado e produtos exclusivos, pode resultar em uma experiência importante que pode gerar a fidelização do cliente.

O hotel independente sobrevive da inovação dos produtos e serviços e de sua habilidade em saber se diferenciar no mercado enquanto as redes hoteleiras tendem à previsibilidade. A transformação de um hotel independente em um hotel *boutique* segue esta oportunidade de inovação e reposicionamento, quando aproveita o topo da crista do ciclo de vida para criar um novo produto e/ou serviço para a empresa.

Analisou-se que alguns fatores promovem o crescimento contínuo de hotéis *boutique*, como por exemplo:

- a) A internet, tornando mais simples para os clientes o acesso à informação sobre este novo conceito em hospedagem.
- b) Um número de grandes redes de hotéis está entrando neste mercado.
- c) Estilo e contemporaneidade, com uma concepção única de hospedagem repleta de amenidades.
- d) “Reutilização adaptativa” de prédios urbanos antigos.
- e) Espaços menores para quartos e área comum.

Verificou-se que as considerações sobre as características dos hotéis *boutique* devem convergir para criar uma certificação padronizada de classificação para este modelo de hospedagem. A busca pela padronização sistemática do produto hotel iniciou um movimento contrário ao convencional e em direção ao estabelecimento e crescimento do formato que se denominou hotel *boutique*. Este movimento foi inspirado a partir da busca dos consumidores por hotéis com características únicas e inovadoras.

Porém identificou-se um aspecto negativo referente aos hotéis *boutique* que se relaciona com a falta de reconhecimento de suas qualidades distintas em termos de experiência de hospedagem através da classificação hoteleira. Não há definição

reconhecida do segmento *hotel boutique*, no entanto, a classificação tem sido recentemente interpretada. A tendência da hotelaria é justamente a busca por estabelecimentos com características próprias, identidade única, onde o hóspede possa realmente sentir a personalização do serviço. É o diferencial intangível, quase impossível de a concorrência copiar e que sustenta o empreendimento hoteleiro em longo prazo.

A Figura 8 refere-se a uma síntese de algumas ideias dos pesquisadores selecionados como referencial teórico para a caracterização dos hotéis *boutique*.

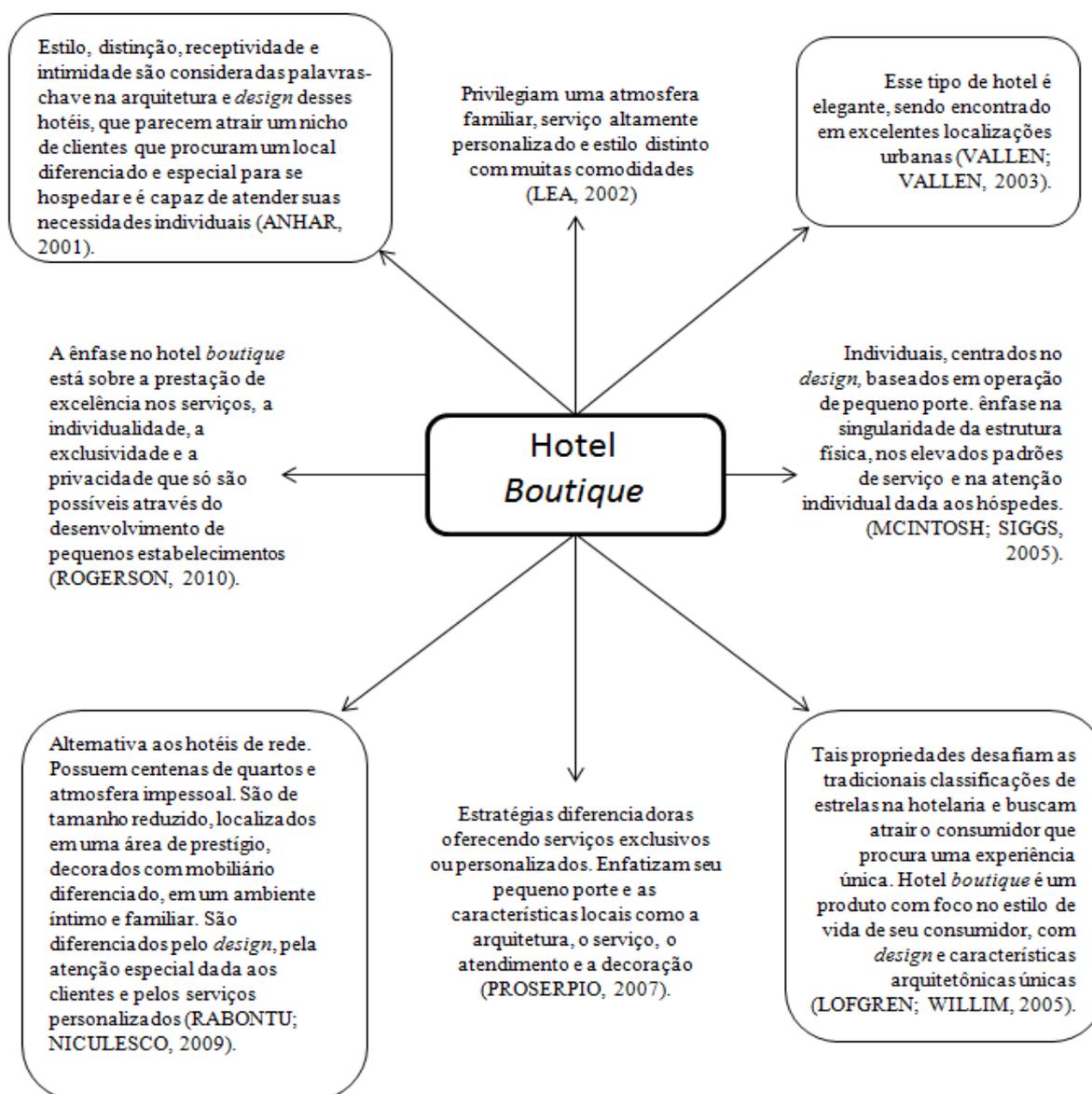


Figura 8: Síntese de idéias.

Fonte: elaborada pela própria autora (2011).

Para a construção metodológica do estudo de caso, adotou-se o modelo de roteiro de pesquisa proposto por Robert Yin (Apêndice 2). Caracterizada como pesquisa exploratória, teve início com a identificação dos hotéis *boutique* localizados na cidade de Buenos Aires, a partir da consulta a “sites”, agências de viagens e guias de viagem. Dentre os cento e vinte e seis hotéis identificados (Apêndice 1), foram selecionados seis por conveniência. A coleta de dados foi realizada ao longo do mês de julho de 2010, por meio de visita *in loco*, quando se observou os seguintes itens: nome do hotel, o tamanho do hotel através do número de unidades habitacionais, serviços inclusos na diária, espaços para sociabilização, padronização da estrutura física e decoração dos apartamentos, entre outros. Os resultados obtidos permitiram analisar a estrutura física e os serviços oferecidos pelos hotéis *boutique* da localidade, apesar de não poderem ser generalizados.

Neste estudo inicial sobre hotel *boutique*, compreendeu-se que é imprescindível que um hotel *boutique* tenha instalações consideradas por meio das características de *design*, com um projeto arquitetônico diferenciado ou instalado em um prédio histórico. Busca-se um elemento criativo e individual a respeito da propriedade e dos serviços oferecidos. Padrões pré-estabelecidos pela hotelaria não se encaixam neste tipo de propriedade.

Para compreender o valor dos hotéis *boutique* uma análise deve ser considerada para cada mercado como sendo um mercado único, pois o desempenho de um hotel *boutique* em uma localidade não é indicativo de sucesso potencial do modelo em outro local.

Face a todas essas considerações, presume-se ter alcançado o objetivo geral desta pesquisa e ter respondido o seu problema central, isto é, identificar as características do modelo de hotel *boutique*, visando uma eventual renovação para os negócios na hotelaria independente.

Embora a definição do hotel *boutique* seja contestada, é geralmente considerada como sendo "experiência de alojamento exclusiva", com ênfase na singularidade estilística, elevados padrões de serviço e atenção individual aos hóspedes.

O que se torna claro é que não existe atualmente uma definição formal de hotel *boutique* na qual se possa basear. As definições que existem muitas vezes se sobrepõem, sendo contraditórias ou vagas. O conceito de hotel *boutique* é raramente tratado na literatura acadêmica sobre hotelaria, e quando abordado apresenta insuficiência de fundamentação teórica.

Sugere-se novas pesquisas para uma maior reflexão sobre o assunto.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADIZES, Ichak. **Managing corporate lifecycles, how to get to and stay at the top.** Santa Barbara: The Adizes Institute Publishing, 2004.

AGGETT, Mandy. **What has influenced growth in the UK's boutique hotel sector?** University of Plymouth: International Journal of Contemporary Hospitality Management, v. 19 n. 2, 2007, p. 169-177.

ANDRADE, N. BRITO, P.L., JORGE, W.E. **Hotel: planejamento e projeto.** São Paulo: Editora SENAC, 2003.

ANHAR, Lucienne. **The definition of boutique hotels.** HVS International. 13 December 2001.

ARAÚJO, Luis Fernando Oliveira. **Buenos Aires de A a Z.** Porto Alegre: Artes e Ofício, 2006.

ARGENTOUR. **Hotéis boutique em Buenos Aires.** Disponível em: [http://www.argentour.com/pt/hoteis/hoteis\\_em\\_buenos\\_aires/hoteis\\_boutiques\\_em\\_buenos\\_aires.php](http://www.argentour.com/pt/hoteis/hoteis_em_buenos_aires/hoteis_boutiques_em_buenos_aires.php) <Acesso em 27 de maio de 2010>.

ASENSIO, Francisco. **Cool hotels America.** New York: Ed. TeNeues, 2004.

BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo.** São Paulo: Editora SENAC, 2002.

BOFF, Leonardo. **Virtudes para um outro mundo possível. Hospitalidade: direito e dever de todos.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

CAMARGO, Luiz Octavio de Lima. **Os domínios da hospitalidade.** In: BUENO, Marielys Siqueira; DENCKER, Ada de Freitas Maneti (orgs.). Hospitalidade: cenários e oportunidades. São Paulo: Thomson, 2003. p.7-27.

CAMPOS, José Ruy Veloso. **Introdução ao universo da hospitalidade.** Campinas: Papirus, 2005.

CÂNDIDO, Índio e VIEIRA, Elenara Vieira de. **Gestão de Hotéis: técnicas, operações e serviços.** Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira.** Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

CHON, Kye-Sung; SPARROWE, Raymond T. **Hospitalidade: conceitos e aplicações.** São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2003.

COOPER, Chris; FLETCHER, John; WANHILL, Stephen; GILBERT, David e SHEPHERD, Rebecca. **Turismo, princípios e prática.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

DECOLAR.COM. **Hotel boutique em Buenos Aires.** Disponível em: <http://www.decolar.com/hoteis/hl-bue-tbtq-i2/hotel+boutique-em-buenos+aires>. Acesso em 27 de maio de 2010>.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo.** São Paulo: Futura, 1998.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa empírica em ciências humanas (com ênfase em comunicação).** São Paulo: Futura, 2001.

DIAS, Celia Maria de Moraes. **“Home away from home” - evolução, caracterização e perspectivas da hotelaria:** um estudo compreensivo. São Paulo, Universidade de São Paulo – Escola de Comunicação e Artes / ECAUSP, 1990.

\_\_\_\_\_. **O modelo de hospitalidade do Hotel Paris Ritz:** um enfoque especial sobre a qualidade. In DIAS, Celia Maria de Moraes. Hospitalidade: reflexões e perspectivas. Barueri: Manole, 2002.

DUARTE, Vladir Vieira. **Administração de Sistemas Hoteleiros:** conceitos básicos. São Paulo: Editora SENAC, 1996.

FOR RENT ARGENTINA. **Hoteles boutique Buenos Aires.** Disponível em: <http://www.4rentargentina.com/hoteles-boutique-buenos-aires>. <Acesso em 27 de maio de 2010>.

GILMORE, James H. and PINE II, B. Joseph. **Differentiating hospitality operation via experiences:** why selling services is not enough. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, pages 87-96, June 2002.

GRINOVER, Lúcio. **Hospitalidade e qualidade de vida:** instrumentos para a ação. In: DENCKER, Ada de Freitas Maneti; BUENO, Marielys Siqueira (orgs.). Hospitalidade: cenários e oportunidades. São Paulo: Thomson, 2003. p. 49-59.

GUIA VISUAL Folha de São Paulo – **Argentina.** São Paulo: Publifolha, 2009.

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

\_\_\_\_\_, Ahmed. **Exploring the Relationship Between Hotel Renovation and Hotel Inspection.** International Journal of Hospitality & Tourism Administration, v. 8, n. 4 2007.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. **Princípios de marketing de serviços:** conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2003.

HORNER, Susan e SWARBROOK, John. **Leisure Marketing: a global perspective**. Elsevier, 2005.

ISMAIL, Ahmed. **Hospedagem: front office e governança**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **Blue Ocean Strategy**. Boston: Harvard Business School Press, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KNUTSON, Bonnie J.; BECK, Jeffrey A.; KIM, Seunghyun and Cha, Jaemin. **Identifying the dimensions of the guest's hotel experience**. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, v. 50, p. 44-50, February, 2009.

LASHLEY, Conrad. **Para um entendimento teórico**. In: LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison. Em busca da hospitalidade. São Paulo: Manole, 2004. p. 1-23.

LEA, Kirsten. **Boutique hotel: fad or phenomenon?** Locum Destination Review: January, 2002.

LEVITT, Theodore. **Exploit the product life cycle**. Harvard Business Review. November, 1965.

LIM, Wai Mun; ENDEAN, Mel. **Elucidating the aesthetic and operational characteristics of UK boutique hotels**. International Journal of Contemporary Hospitality Management, v. 21 n. 1, p. 38-51, 2009.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.

LOFGREN, Orvar; WILLIM, Robert. **Magic, culture and the new economy**. Oxford: Berg Publishers, 2005.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

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

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

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

MCINTOSH, A. J., ; SIGGS, A. **An exploration of the experiential nature of boutique accommodation**. Journal of Travel Research, v. 44, p. 74-81, 2005.

MIRANDA, Luiz César. **Avaliando o trabalho educativo para a hospitalidade nos hotéis de Cuiabá**. Dissertação de Mestrado. São Paulo, Universidade Anhembi Morumbi, 2007.

\_\_\_\_\_. **Hotelaria Brasileira: hospitalidade como vantagem competitiva**. IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói, Agosto/2008. Disponível em: [http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7\\_0078\\_0097.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0078_0097.pdf). <Acesso em 15/03/2010>.

MINGUET, Josep María. **Hotel Design**. Barcelona: Monsa, 2005.

MOYSES, Jeferson Munhoz. **O reposicionamento de uma marca hoteleira no Brasil: um estudo de caso sobre o Club Med**. Dissertação de Mestrado. São Paulo, Universidade Anhembi Morumbi, 2010.

OLIVEIRA, Bráulio; CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Revisitando o Posicionamento de Marketing**. São Paulo, Universidade de São Paulo – USP, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

PINE J. B., e GILMORE H. J. **Welcome to the Experience Economy**. Harvard Business Review, p. 97-106, July-August, 1998.

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

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

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

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

RABONTU, Cecília Irina e NICULESCU, George. **Boutique hotels: new appearances in hotel industry in Romania**. Annals of the University of Petrosani, Economics, v. 9, n. 2, p. 209-214, 2009.

RICCI, Gysele Lima e ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Medição de desempenho como suporte à inovação no turismo: proposta para pequenas empresas hoteleiras**. V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL (SemintUR), Universidade de Caxias do Sul, 2008.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha pela sua mente**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

RITCHIE, J.R. Brent; TUNG, Vincent Wing Sun; RITCHIE, Robin J.B. **Tourism experience management research: emergence, evolution and future directions.** International Journal of Contemporary Hospitality Management, v. 23 n.4, pg.419 - 438, 2010.

ROGERSON, Jayne M. **The boutique hotel industry in South Africa: definition, scope, and organization.** Johannesburg: University of Johannesburg, Urban Forum, v. 2, p. 425–439, 2010.

RUSSELL, John. **Boutique & lifestyle hotels.** CEO, Nylo Hotels, USA Today, 3/25/08.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Editora Nova Cultural, 1997.

SPLENDIA. **Hoteles boutique.** Disponível em: <http://www.splendia.com/pt/hoteis-boutique/hoteis-buenos-aires.html>. <Acesso em 27 de maio de 2010>.

SWARBROOKE, John e HORNER, Susan. **O comportamento do consumidor no turismo.** São Paulo: ALEPH, 2002.

TAYLOR, Laurie. **Prefácio.** In LASHLEY, Conrad e MORRISON, Alison (orgs). Em busca da hospitalidade. Barueri: Manole, 2004.

TEO, P.; CHANG, T. C. **Singapore's postcolonial landscape: boutique hotels as agents.** In T. Winter, P. Teo, & T. C. Chang (Eds.), Asia on tour: exploring the rise of Asian tourism, p. 81–96, 2009.

TRÊS MEIA CINCO BUENOS AIRES. **Hoteles boutique.** Disponível em: [http://www.365buenosaires.com/hoteles\\_boutique.php](http://www.365buenosaires.com/hoteles_boutique.php). <Acesso em 27 de maio de 2010>.

TUCH, David Lord e SPOLON, Ana Paula Garcia. **Planejamento hoteleiro.** In ANSARAH, Marília Gomes dos reis. Turismo. Como aprender, como ensinar, 2. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.

TUSHMAN, Michael e NADLER, David. **Organizing for innovation.** California Management Review, v. XXVIII, n. 3, spring 1986.

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

WELCOME ARGENTINA. **Hoteles boutique.** Disponível em: <http://www.welcomeargentina.com/ciudadbuenosaires/hoteles-boutique.html>. <Acesso em 27 de maio de 2010>.

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

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## APÊNDICE 1

### IDENTIFICAÇÃO DOS HOTÉIS *BOUTIQUE* DE BUENOS AIRES

<b>HOTEL <i>BOUTIQUE</i></b>	<b>LOCALIZAÇÃO</b>	<b>UH</b>
Amigos Abroad	BALVANERA	
Complejo Tango Hotel	BALVANERA	
Soco Buenos Aires	BALVANERA	
Uno Buenos Aires Suites	BALVANERA	
MyBa Hotel Buenos Aires	BELGRANO	8
Urbanica Suites	BELGRANO	
Lola House Hotel Boutique	BOEDO	
Atempo Design Hotel	CENTRO	28
Boutique Zen Suites Hotel	CENTRO	
Casa Calma Wellness Hotel	CENTRO	
Esplendor Buenos Aires	CENTRO	51
Fertilia Sensazione Boutique Hotel	CENTRO	
Galerias Hotel	CENTRO	43
Hotel Boutique Carlos Via	CENTRO	
Hotel Boutique Mayflowers	CENTRO	
Hotel del Casco	CENTRO	20
Howard Johnson Recoleta Boutique	CENTRO	91
La Fresque Hotel Boutique	CENTRO	
Le Vitral Baires Hotel Boutique	CENTRO	9
Monarca Hoteles	CENTRO	
Patio de Moreno	CENTRO	4
Racó de Buenos Aires	CENTRO	13
Reino del Plata Hotel Boutique	CENTRO	41
Rooney`s Boutique Hotel	CENTRO	14
Spot Buenos Aires B&B	CENTRO	
Tanguero Hotel	CENTRO	9
Tre Design Apartments	CENTRO	13
Villa Isidro Hotel Boutique & Spa	CENTRO	10
Artigas Loft & Suites	FLORES	
248 Finisterra	LAS CAÑITAS	11
Casa Las Cañitas	LAS CAÑITAS	9
Tailor Made Hotel	LAS CAÑITAS	5
Alma del Plata	MONTSERRAT	
Bonito Hotel Buenos Aires	MONTSERRAT	5
Eurobuilding Hotel Boutique	MONTSERRAT	
Loft y Arte Apart Hotel Boutique	MONTSERRAT	
Buenos Aires cE Hotel de Diseño	NORTE	28
Nuñez Suites	NUÑEZ	
Aspen Square Palermo Soho	PALERMO	

Baucis Boutique Hotel	PALERMO	
Baucis Palermo Boutique	PALERMO	
Be Hollywood Hotel	PALERMO	
Bobo Hotel Boutique	PALERMO	
Cahuel Buenos Aires	PALERMO	13
Costa Petit Hotel	PALERMO	
Dumont Hotel	PALERMO	
Fierro Hotel Boutique	PALERMO	
Giramondo Suites	PALERMO	
Home Buenos Aires	PALERMO	
Hotel Costa Rica	PALERMO	25
Illum Experience Home Hotel Boutique	PALERMO	
L Hotel Palermo	PALERMO	
Legado Mítico	PALERMO	
Livian Guest House	PALERMO	
Lynns Hotel Boutique	PALERMO	
Magnolia Hotel Boutique	PALERMO	
Matienzo Haus	PALERMO	5
Mirabaires Suites	PALERMO	
Own Palermo Hollywood	PALERMO	
Palermitano Hotel	PALERMO	
Palermo Place	PALERMO	
Polo Suites	PALERMO	
Reminiscencia Hotel Boutique	PALERMO	
Rendez-Vous Hotel	PALERMO	
Rugantino Hotel Boutique	PALERMO	
Ultra Hotel Buenos Aires	PALERMO	20
Vida Baires	PALERMO	
Vitrum Hotel	PALERMO	16
Soho All Suites	PALERMO	20
1551 Palermo Boutique Hotel	PALERMO SOHO	
1555 Malabia House Hote	PALERMO SOHO	15
5411 Soho Hotel Boutique	PALERMO SOHO	
Aura Suites Boutique Hotel	PALERMO SOHO	7
Blue Soho Hotel Buenos Aires	PALERMO SOHO	12
Craft Hotel	PALERMO SOHO	
Duque Hotel Boutique	PALERMO SOHO	
Esplendor Palermo Soho	PALERMO SOHO	27
Five Cool Rooms Buenos Aires	PALERMO SOHO	16
Jam Suites	PALERMO SOHO	7
Kala Petit Hotel	PALERMO SOHO	6
Krista Hotel	PALERMO SOHO	10
Mine Hotel Boutique Buenos Aires	PALERMO SOHO	20
Nuss Hotel Buenos Aires	PALERMO SOHO	20
Palermo Soho Loft	PALERMO SOHO	4

Purobaires Hotel Boutique	PALERMO SOHO	11
Sissi Haz Hotel Boutique	PALERMO SOHO	5
Synergie Hotel Boutique	PALERMO SOHO	
Tango Lodge Apart Hotel Palermo Soho	PALERMO SOHO	16
The Glu - Palermo Soho	PALERMO SOHO	
Torrecillas Soho Hotel & Spa	PALERMO SOHO	
Vain Boutique Hotel	PALERMO SOHO	15
Algodon Mansion	RECOLETA	
Ayres de Recoleta Plaza	RECOLETA	38
CasaSur Art Hotel	RECOLETA	36
Chateau Blend Hotel Boutique	RECOLETA	21
Marseille Des Anges Hotel	RECOLETA	
Meliá Recoleta Plaza Boutique Hotel	RECOLETA	57
Mio Buenos Aires	RECOLETA	
Onzé Hotel Boutique Vanguardia	RECOLETA	11
Poetry Building Recoleta	RECOLETA	
Ulises Recoleta Suites	RECOLETA	26
Urban Suites Recoleta Boutique Hotel	RECOLETA	
Aspen Towers Hotel	RETIRO	
Marseille des Anges Hotel	RETIRO	
Alma de Buenos Aires Hotel Boutique	SAN NÍCOLAS	31
D´Artist Hotel Boutique	SAN NÍCOLAS	39
Monarca Hoteles	SAN NÍCOLAS	
Viasui Hotel	SAN NÍCOLAS	
1890 Hotel Boutique	SAN TELMO	
Axel Buenos Aires Hotel	SAN TELMO	48
Bohemia Buenos Aires Hotel Boutique	SAN TELMO	22
Casa Bolivar	SAN TELMO	
Dante Boutique Hotel	SAN TELMO	9
Don Telmo Hotel Boutique	SAN TELMO	12
Gurda tango & Winery Hotel	SAN TELMO	7
Hotel Babel	SAN TELMO	
La Cayetana	SAN TELMO	11
Mansion Dandi Royal	SAN TELMO	
Mansión Vitraux	SAN TELMO	12
Moreno Hotel	SAN TELMO	39
Ribera Sur Hotel	SAN TELMO	16
Room Mate Carlos	SAN TELMO	57
San Telmo Colonial	SAN TELMO	
Telmho Hotel Boutique	SAN TELMO	7
Tiana Hotel Boutique	SAN TELMO	
Zorzal Mane Petit Hotel	SAN TELMO	

<b>RESUMO POR BAIRRO</b>	<b>QTDE HOTEIS</b>
BALVANERA	4
BELGRANO	2
BOEDO	1
CENTRO	21
FLORES	1
LAS CAÑITAS	3
MONTSERRAT	4
NORTE	1
NUÑEZ	1
PALERMO	31
PALERMO SOHO	22
RECOLETA	11
RETIRO	2
SAN NÍCOLAS	4
SAN TELMO	18
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>

Tabela 6: Identificação dos hotéis *boutique* de Buenos Aires

Fonte: elaborado pela própria autora (2010).

## APÊNDICE 2

### ROTEIRO DE PESQUISA

#### 1. Visão Geral do Projeto e desenvolvimento do projeto de pesquisa

a) **Título:** Renovação na hotelaria: um olhar sobre hotel *boutique*.

b) **Objetivo do estudo:** verificar se o modelo de hotel *boutique* constitui uma estratégia de renovação para a hotelaria independente.

Objetivos secundários:

a) Explorar o modelo de hotel *boutique*, analisando-o a partir de um conjunto de características.

b) Identificar o processo de renovação na hotelaria independente.

c) Analisar as características da estrutura física e dos serviços oferecidos por alguns dos hotéis *boutique* localizados na cidade de Buenos Aires, a fim de confrontar os dados coletados com o referencial bibliográfico sobre hotel *boutique*.

c) **Finalidade:** Compreender o segmento dos hotéis *boutique* a partir da realidade de Buenos Aires, para discutir sua aplicabilidade na renovação da hotelaria independente.

#### 2. Procedimentos de Campo:

a) **Aspectos Metodológicos:** pesquisa de caráter exploratório-explicativo, usando como método de pesquisa o estudo de caso da realidade de Buenos Aires.

b) **Organização a ser estudada:** Hotéis *boutique* de Buenos Aires.

c) **Unidade de análise:** Hotéis.

d) **Fontes de evidência:** sites, guias de viagem, livros, artigos, dissertações.

e) **Principais instrumentos de coleta de dados:** Planilha de registro de dados das características dos hotéis.

f) **Executores da pesquisa:**

Pesquisadora: Ana Carolina Barbosa Angeli

Orientador: Dr. Ricardo de Gil Torres

#### 3. Guia para relatório do estudo de caso:

Relatório descritivo da comparação entre a fundamentação teórica e a pesquisa de campo:

3.1 Nome do Hotel

- 3.2 Data da hospedagem
- 3.3 Localização
- 3.4 Valor da diária para casal
- 3.5 Endereço eletrônico
- 3.6 Telefone
- 3.7 Número de apartamentos
- 3.8 Horário de *check-in* e *check-out*
- 3.9 Estrutura física do empreendimento
- 3.10 Serviços inclusos na diária
- 3.11 Características do empreendimento
- 3.12 Estrutura física do apartamento
- 3.13 *Amenities*
- 3.14 Valor da água mineral sem gás
- 3.15 Uniformes funcionários da recepção
- 3.16 Hospitalidade (acolhimento)
- 3.17 Observações

### APÊNDICE 3

#### TIPOS DE MEIOS DE HOSPEDAGEM

MEIOS DE HOSPEDAGEM	DEFINIÇÃO
Hotel	Estabelecimento comercial de hospedagem que oferece aposentos mobiliados, com banheiro privativo, para ocupação eminentemente temporária, incluindo serviço de alimentação.
Hotel de Lazer	Estabelecimento de hospedagem enquadrado na categoria hotel, que, de acordo com a legislação, possua os serviços e os equipamentos de lazer e de repouso em localização geográfica com méritos cênico-paisagísticos.
Hotel Fazenda	Estabelecimento comercial de hospedagem situado em propriedades rurais e antigas fazendas, com equipamentos novos ou adaptados de tradicionais edificações originais, voltado à prática de atividades recreacionais campestres e contato com a natureza.
Hotel Residência	Estabelecimento de hospedagem enquadrado na categoria hotel, dispondo de unidades habitacionais constituídas de acordo com a classificação oficial e serviços de alimentação parcial sendo o aluguel básico cobrado por uma semana completa.
<i>Flat</i>	Condomínio residencial, cujas unidades habitacionais podem, eventualmente, ser locadas a terceiros por tempo determinado. As instalações físicas são amplas.
<i>Apartment-hotel</i>	Estabelecimento comercial de hospedagem com serviço de recepção e telefonia, cujas unidades habitacionais têm instalações mínimas como dormitório, sala de estar, banheiro privativo e pequena cozinha. É provido de certos serviços gerais colocados opcionalmente à disposição do usuário tais como arrumação, limpeza, lavanderia e outros.

<p>Motel</p>	<p>Meio de hospedagem que aluga apartamentos mobiliados, possuindo também serviços completos de alimentação, situado à margens de rodovias, fora das zonas urbana e suburbana do Distrito Federal, dos municípios das Regiões Metropolitanas, das capitais estaduais e dos demais municípios com mais de um milhão de habitantes, e que dispõe de vagas em estacionamento coletivo, coberto ou descoberto, em número igual ao de unidade habitacionais.</p>
<p><i>Spa</i></p>	<p>O hotel de saúde combina as características do hotel padrão, com instalações, serviços e equipamentos hospitalares, com atendimento médico e de enfermagem em período integral. Destina-se a pacientes em convalescença e recuperação, sob observação e/ou em intenso processo terapêutico, dispondo, também, de equipamentos destinados a tratamento específicos de obesidade, desintoxicação e outros</p>
<p><i>Resort</i></p>	<p>São os hotéis de lazer que têm seu maior atrativo na recreação e nos esportes, principalmente em espaços abertos de grande beleza natural e excelentes condições climáticas. Suas características mais fiéis são as arquiteturas horizontais, com amplos espaços aquáticos, áreas de recreação, <i>health clubs</i> e <i>spas</i>. Principais características: locais exóticos e desconhecidos, grande apelo ecológico, apelo ao esporte e recreação.</p>
<p>Eco Hotel</p>	<p>Estabelecimento comercial de hospedagem situado em florestas tropicais ou em áreas naturais protegidas, com arquitetura e estrutura adaptadas às condições do meio ambiente no sentido de preservar a integridade da paisagem e integrar o hóspede no primitivismo do entorno original.</p>
<p><i>Lodge</i></p>	<p>Equipamento comercial hoteleiro, sob a forma de chalés, cabanas e similares, destinado ao turismo termal, de caça, de pesca e de aventura.</p>

Pensão	Estabelecimento comercial de hospedagem, geralmente de caráter familiar, com serviços característicos de alojamento, representados pela locação de quartos individuais ou compartilhados, com instalações sanitárias coletivas proporcionais à quantidade de leitos, e pelo fornecimento de refeições incluídas nas diárias.
Pousada	Estabelecimento comercial de hospedagem, sem parâmetros predefinidos de classificação, situa-se em edificações de valor histórico, ou em construções novas, com predominância do estilo do proprietário na decoração interna, paisagismo do entorno, serviços com atendimento personalizado e cozinha regional ou internacional refinada. Observa-se, no Brasil, uma tendência de confundir pousada com hospedaria. A pousada evolui para a categoria de equipamento hoteleiro convencional.
Albergue	Estabelecimento comercial de hospedagem, subvencionado ou não, destinado ao atendimento do Turismo Social, já muito difundido na Europa e nos EUA, atualmente expandindo-se na América do Sul. Tem instalações e serviços básicos e elementares para atender demanda específica de alojamento de segmentos sociais com recursos financeiros modestos como estudantes e aposentados. Situa-se de modo geral nas grandes metrópoles e centros turísticos. Apresenta unidades habitacionais simples, comportando quartos individuais ou dormitórios coletivos, com serviços parciais de alimentação.
<i>Camping</i>	Estabelecimento comercial de locação de espaço, instalações e serviços, destinado à cessão individual de lotes para instalação de barracas e/ou estacionamento de <i>trailers</i> ou <i>motorhomes</i> . Dispõe de infra-estrutura básica em toda a área e edificações de serviços centralizados de alimentação e higiene.

Acampamento de Férias	Estabelecimento comercial de hospedagem dirigido especificamente a crianças e jovens para a prática de atividades recreativas, desportivas e culturais. Situa-se predominantemente no campo ou ao longo do litoral. Os equipamentos, instalações e serviços são mais completos que os do albergue de turismo. Apresenta unidades habitacionais em edificação pavilhonar, com dormitórios e banheiros coletivos ou até para quatro leitos. É comercializado em pacotes nos períodos correspondentes às férias escolares e feriados prolongados. Fora desse tempo, é oferecido para a realização de convenções, congressos, seminários e outros eventos patrocinados por organizações públicas ou privadas.
Colônia de Férias	Estabelecimento comercial corporativo, dotado de equipamentos, instalações e serviços de alojamento, destinado aos associados de entidades privadas ou públicas, para fruição de suas férias. Também atende outros estabelecimentos que desenvolvem atividades desportivas e recreacionais para jovens e crianças.
<i>Timeshare</i>	Qualquer estabelecimento comercial hoteleiro, isolado ou integrante de rede hoteleira, que utiliza o processo de tempo compartilhado, com venda de títulos de propriedade individuais. Garante ao sócio patrimonial o uso do alojamento segundo uma programação previamente estabelecida.

Tabela 7: Tipos de meios de hospedagem.

Fonte: elaborada pela própria autora a partir de Beni (2002).