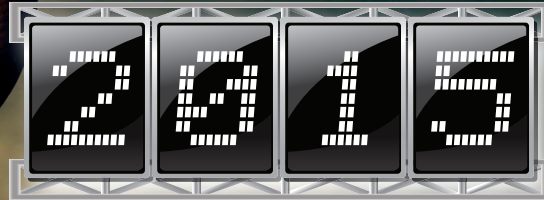


# PLACAR DA HOTELARIA



Projeção da taxa de ocupação nas

12 cidades-sede da Copa do Mundo no Brasil

4ª Edição – Maio/2012



FÓRUM  
DE OPERADORES  
HOTELEIROS  
DO BRASIL

Hotel Invest | canteras & associados



realização



FÓRUM  
DE OPERADORES  
HOTELEIROS  
DO BRASIL

Criado em 2002, o FOHB – Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil – é uma entidade associativa sem fins lucrativos, que representa importantes redes hoteleiras, nacionais e internacionais, com atuação no país.

O FOHB congrega 24 operadores hoteleiros, que juntos contam com mais de 500 hotéis, aproximadamente 84 mil apartamentos, e empregam mais de 150.000 colaboradores diretos e indiretos.

O FOHB tem como missão contribuir para o desenvolvimento do setor, auxiliando na normatização e sistematização da classe e do mercado hoteleiro em geral. Nesse sentido, um dos principais eixos de atuação da entidade baseia-se em projetos que gerem informações confiáveis ao setor. Dentre as ações destacamos o Placar da Hotelaria 2015, que possibilita o acompanhamento das perspectivas de taxa de ocupação do mercado hoteleiro nas 12 cidades-sede da Copa do Mundo no Brasil.

Para conhecer mais sobre o FOHB, visite [www.fohb.com.br](http://www.fohb.com.br)

Roberto Rotter  
Presidente do FOHB



Fundada em 1999, por Diogo Canteras, a HotellInvest é referência em assessoria de investimento hoteleiro no Brasil. Ao longo de sua história, a HotellInvest vem atendendo os principais desenvolvedores, investidores e operadores em atividade no país.

A Consultoria em Investimento Hoteleiro da HotellInvest alia a tecnologia internacionalmente reconhecida com o profundo conhecimento do mercado brasileiro para realizar Estudos de Mercado, Análises de Viabilidade Econômica, Análise de Investimento, Estudos de Conceituação e Reposicionamento, e Planos de Negócios.

A companhia foi pioneira no país na atividade de Hotel Asset Management, área focada em supervisionar e maximizar a rentabilidade dos investimentos hoteleiros. Hoje, ela tem como cliente 14 empreendimentos hoteleiros no Brasil, pulverizados em mais de 3.500 investidores com ativos superiores a R\$ 500 milhões.

Além disso, a empresa estruturou, em parceria com o Banco Ourinvest, o Fundo de Investimento Imobiliário Hotel Maxinvest, cujo patrimônio atual é de aproximadamente R\$ 175 milhões. Em 2011, o Maxinvest foi classificado como o segundo fundo de investimento mais rentável do país, de acordo com o jornal Valor Econômico.

Saiba mais em [www.hotelinvest.com.br](http://www.hotelinvest.com.br)

Diogo Canteras  
Managing Director da HotellInvest

apoio



Excelência no ensino e contínua inovação marcam a trajetória de mais de 60 anos do Senac São Paulo. Seu Centro Universitário oferece graduação, pós-graduação lato sensu e cursos de extensão. A instituição dispõe, também, de amplo portfólio de cursos técnicos, livres, corporativos e a distância. Os programas são oferecidos nas áreas de administração e negócios, tecnologia da informação, comunicação e artes, design e arquitetura, moda, eventos e hotelaria, gastronomia e nutrição, saúde e bem-estar, meio ambiente, segurança e saúde no trabalho, educação e desenvolvimento social. O modelo educacional apoia-se em uma rede de 55 unidades, três campi universitários, dois hotéis-escola Senac – Grande Hotel São Pedro e Grande Hotel Campos do Jordão – e pela Editora Senac São Paulo.

A destacada atuação social foi responsável, em 2011, pela concessão de 43.359 bolsas de estudos.

Para mais informações e inscrições acesse [www.sp.senac.br](http://www.sp.senac.br) ou ligue 0800 883 2000.

# Apresentação

O Placar da Hotelaria 2015 é um estudo cujo objetivo é monitorar a evolução dos mercados hoteleiros nas 12 cidades-sede da Copa do Mundo de 2014, de maneira a colaborar para o desenvolvimento ordenado e evitar o crescimento excessivo da oferta hoteleira nesses mercados.

O estudo estima a taxa de ocupação dos mercados hoteleiros nas 12 cidades-sede, para o ano de 2015. Esse indicador (que tem foco no pós-Copa) deverá apontar mercados em que há maior risco de desenvolvimento excessivo da oferta.

Esperamos alertar investidores sobre mercados menos promissores e auxiliar na identificação dos locais onde não se deve estimular a construção de hotéis.

São realizadas atualizações semestrais visando permitir que eventuais mudanças de cenários sejam antecipadas.

## Contexto e Motivação do Estudo

Mesmo com as incertezas no cenário econômico nacional e internacional, a expectativa é de que a economia do Brasil se mantenha em crescimento nos próximos anos. Assim, espera-se que o dinamismo econômico atual e a sensação de confiança do empresariado brasileiro devam continuar a estimular a realização de investimentos no país. Nesse contexto, a realização da Copa do Mundo no Brasil e a disponibilidade de financiamento para hotéis colocam em destaque os projetos hoteleiros.

De fato, o prognóstico ainda se mostra convidativo. Espera-se crescimento considerável da demanda em diversos mercados, motivado também pela elevação e melhor distribuição da renda nacional. A maioria dos hotéis localizados nos mercados urbanos já está com altas taxas de ocupação e passa por um processo consistente de retomada das diárias. Com isso, os hotéis têm se recuperado de um período difícil - com desempenhos muito baixos, decorrentes de um crescimento exagerado da oferta - que marcou o início dos anos 2000. Para que o cenário positivo se concretize, é essencial evitar que as expectativas favoráveis se transformem em otimismo excessivo.

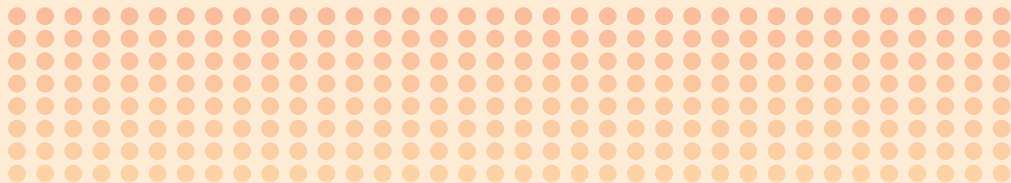


Desde o anúncio da realização da Copa do Mundo de 2014 no Brasil, há preocupação em acomodar adequadamente organizadores, atletas e visitantes. Não há, contudo, números oficiais que determinem a quantidade de apartamentos ou leitos necessários para o evento. Mesmo assim, comentários sobre a falta de hotéis são tão recorrentes que têm criado risco de aumento demasiado da oferta hoteleira em algumas cidades brasileiras.

É importante garantir acomodação para os visitantes que participarão da Copa do Mundo, mas não à custa de investidores incautos. Novos hotéis são bem-vindos se continuarem lucrativos e rentáveis após a realização do evento.

Nesse sentido, tomamos a iniciativa de realizar este estudo. A cada seis meses, até 2014, projetaremos a taxa de ocupação dos mercados hoteleiros nas 12 cidades-sede, para o ano de

2015. Esse indicador (que tem foco no pós-Copa) deverá apontar mercados em que há maior risco de desenvolvimento excessivo da oferta. Assim, esperamos alertar investidores sobre mercados menos promissores e auxiliar na identificação dos locais onde não se deve estimular a construção de hotéis. É a nossa contribuição para fomentar uma evolução saudável da hotelaria nacional e fazer com que as perspectivas positivas tornem-se realidade.



# Metodologia

As projeções apresentadas no Placar da Hotelaria 2015 foram elaboradas de acordo com o método apresentado a seguir, que pode ser resumido em seis etapas principais:

## Etapa 1: Dimensionamento da Oferta Hoteleira

O tamanho da oferta foi definido com base no Guia Quatro Rodas Brasil 2012 e na base de dados interna da HotellInvest. Foram excluídos hotéis, pensões, albergues, residenciais com serviço onde predominam contratos mensais e outros meios de hospedagem de porte muito reduzido ou padrão baixo. Não foram contabilizados hotéis localizados na região metropolitana das cidades-sede. O tamanho da oferta é atualizado semestralmente, captando variações nos inventários dos hotéis e aberturas de novos empreendimentos. São considerados também hotéis não pertencentes às redes associadas ao FOHB.

## Etapa 2: Segmentação da Oferta Hoteleira

De acordo com as classificações do Guia Quatro Rodas Brasil 2012, FOHB e HotellInvest, cada hotel foi distribuído nos seguintes segmentos: Econômico, Midscale ou Upscale. Quando houve conflito entre as fontes usadas, a classificação foi ajustada, tendo como parâmetros posicionamento, preços, qualidade das instalações e serviços de cada hotel. Hotéis pertencentes a um mesmo segmento, mas localizados em cidades diferentes, podem apresentar diferença em suas qualidades, devido a particularidades de cada mercado.

## Etapa 3: Projeção da Oferta Hoteleira

A oferta futura consiste na soma da oferta atual somada às unidades habitacionais a serem inauguradas até 2015. Para projetar a oferta futura, foram coletados dados junto às operadoras hoteleiras associadas ao FOHB, além de informações internas da HotellInvest e notícias sobre projetos de redes não associadas ao FOHB. As projeções incluem hotéis que não são pertencentes às redes hoteleiras associadas ao FOHB. Informações da imprensa que não puderam ser confirmadas foram desconsideradas nas projeções. Alguns projetos identificados não foram contabilizados nesta edição do estudo por estarem em estágio preliminar de desenvolvimento

(por exemplo, projetos sem contratos de operação, licenças de implantação ou recursos para construção). A classificação da oferta em desenvolvimento considerou as bandeiras associadas a cada hotel, informações fornecidas pelos desenvolvedores e ajustes de acordo com a percepção da HotellInvest.

## Etapa 4: Dimensionamento da Demanda no Ano Base

O ano base é o ano anterior ao ano de elaboração das análises. A demanda no ano base foi calculada para cada segmento de mercado, multiplicando oferta (em pernoites) pela taxa de ocupação obtida para cada mercado nos bancos de dados do FOHB e da HotellInvest. Como tais informações são amostrais, o método usado assume que a ocupação média do mercado é igual à da amostra, o que implica em algum nível de incerteza nos dados utilizados. O tamanho da amostra de cada segmento é diferente, de modo que a incerteza associada a cada dado amostral também varia. Tomou-se o cuidado de analisar o tamanho e a composição de cada amostra para averiguar se a taxa de ocupação amostral poderia ser utilizada como média do mercado. Quando amostra referente a um segmento de mercado era demasiadamente pequena ou inexistente, este não foi considerado na análise.

## Etapa 5: Projeção da Demanda

A taxa de crescimento da demanda média anual esperada para cada mercado foi calculada multiplicando a elasticidade da demanda hoteleira em relação ao PIB nacional pelo crescimento esperado para o PIB nacional em cada ano, até 2015. Essas taxas foram aplicadas sobre a demanda no ano base, e sucessivamente nos anos seguintes, permitindo calcular a demanda potencial esperada para o ano de 2015. O Boletim Focus do Banco Central e outras fontes de análise econômica utilizadas pela HotellInvest foram utilizados como referências para projeção do PIB.

Devido à indisponibilidade de dados históricos e prospectivos referentes ao PIB municipal das cidades-sede, optou-se por utilizar a elasticidade da demanda em relação ao PIB nacional. A elasticidade foi definida inicialmente para mercados para os quais a HotellInvest possui maior disponibilidade de informações. Posteriormente, esta foi ajustada para cada cidade levando em consideração os seguintes critérios: existência de grandes projetos estruturantes; composição, tamanho e evolução histórica do PIB local; importância da economia no contexto nacional e regional; tamanho e evolução histórica do mercado hoteleiro; importância relativa de cada

segmento da demanda hoteleira no mercado local; existência de geradores de demanda, hubs de transporte aéreo e centros de eventos; atratividade e posicionamento mercadológico do destino turístico.

A elasticidade foi também ajustada levando em consideração a migração de demanda entre os segmentos de mercado de uma mesma cidade. Dessa forma, quando um segmento apresentou saturação, considerou-se que a demanda excedente seria absorvida pelos demais. A saturação da demanda foi identificada quando a taxa de ocupação em 2015 ultrapassou o “topo sazonal”, valor que reflete a taxa de ocupação máxima que um mercado consegue atingir levando em consideração: a composição de sua oferta, a dimensão da demanda (por segmento) e as características desta no que se refere à motivação (negócios, eventos, lazer e outros). Nos mercados onde as projeções indicavam taxas de ocupação maiores que o topo sazonal, este foi adotado como valor final (isso implica dizer que em tais mercados, a demanda acomodada é menor que a demanda potencial).

## Etapa 6: Cálculo da Taxa de Ocupação em 2015

Para cada mercado e para cada segmento, dividiu-se a demanda acomodada prevista para 2015 pela oferta projetada em 2015, obtendo-se assim a taxa de ocupação prevista para aquele ano. A cada nova atualização, a taxa de ocupação pode mudar em função de variação das projeções de demanda e oferta, bem como de revisões do topo sazonal dos mercados.

### Observações e Limitações do Estudo

É importante ressaltar que os resultados deste estudo devem ser interpretados com cautela. Apesar dos esforços para garantir a confiabilidade dos dados, a metodologia utilizada apresenta limitações por utilizar dados amostrais, por tratar de mercados abrangentes e por realizar projeções para um horizonte longo. Nesse sentido, as informações apresentadas devem ser interpretadas como um parâmetro de orientação e não como uma métrica precisa.

Além disso, as premissas utilizadas podem se alterar rapidamente, modificando assim as perspectivas aqui descritas. Nos mercados em que há muitos projetos em estágio preliminar de desenvolvimento, esse risco é ainda mais elevado. Como as projeções de oferta contabilizam apenas hotéis em estágio avançado de desenvolvimento, é natural que a previsão de nova oferta tenda a crescer no futuro. Logo, é provável que o número de quartos projetado atualmente seja menor do que a soma dos quartos de projetos anunciados pela mídia, operadoras, hoteleiros independentes e desenvolvedores. Para minimizar essas limitações, este estudo será atualizado a cada seis meses, de modo a incorporar novas informações e conclusões.

# Resultados

O Placar da Hotelaria 2015 tem como objetivo mensurar o risco de superoferta hoteleira nas 12 cidades-sede da Copa do Mundo de 2014, após a realização do evento. A superoferta acontece quando há quartos de hotel em excesso, causando forte redução da taxa de ocupação dos hotéis e da rentabilidade do investimento hoteleiro.

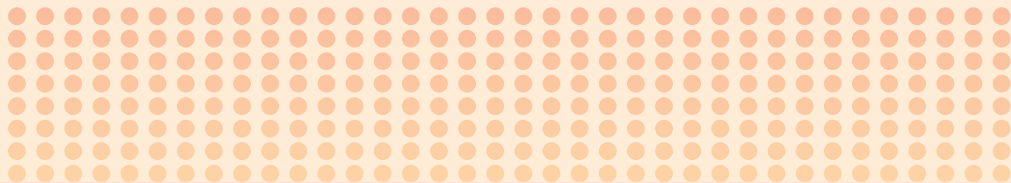
Para medir o risco de superoferta, estimamos a taxa de ocupação em 2015 para cada mercado hoteleiro. O risco de superoferta é maior quando a estimativa da taxa de ocupação em 2015 é mais baixa.

Para estimar a taxa de ocupação em 2015, seguimos os seguintes passos: medimos a oferta e a demanda hoteleira no ano anterior ao que o estudo foi realizado; projetamos a oferta, somando o número de quartos de hotel existentes com os quartos que deverão ficar prontos até 2015; e projetamos a demanda por hospedagem até 2015, a partir da demanda existente. A taxa de ocupação em 2015 é calculada dividindo a demanda projetada pela oferta projetada.

As tabelas abaixo resumem esses cálculos e apresentam algumas das premissas utilizadas. É importante ressaltar algumas informações:

- Para facilitar a visualização, os dados de oferta e demanda foram apresentados como uma média de UH por dia.
- A taxa de crescimento média anual refere-se à demanda acomodada. Quando a taxa é muito baixa, estamos prevendo que a demanda acomodada crescerá pouco por falta de quartos disponíveis.
- Onde há asteriscos, os dados foram omitidos, pois se referiram a um número pequeno de hotéis cujos dados individuais poderiam ser conhecidos caso os dados agrupados fossem apresentados.
- A legenda “n/d” refere-se a mercados para os quais as projeções não foram realizadas devido à falta de dados amostrais suficientes para calcular a demanda no ano base de projeção.

Para mais detalhes sobre a realização do estudo e dos cálculos, visite a página “Metodologia”.





## Belo Horizonte

Premissas	Total	Econômico	Midscale	Upscale
Oferta 2011	6.281	3.665	2.616	0
Ocupação 2011	69%	70%	67%	-
Demanda base 2011	4.318	2.566	1.753	-
Crescimento Médio Anual	ND	4.5%	6.5%	-
Nova Oferta até 2015	5.778	2.512	2.596	670
Demanda adicional 2015	ND	492	502	-
Ocupação em 2015	ND	49%	43%	-

## Brasilia

Premissas	Total	Econômico	Midscale	Upscale
Oferta 2011	7.579	3.752	2.588	1.239
Ocupação 2011	ND	ND	64%	ND
Demanda base 2011	ND	ND	1.656	ND
Crescimento Médio Anual	ND	ND	4.2%	ND
Nova Oferta até 2015	2.214	150	816	1.248
Demanda adicional 2015	ND	ND	298	ND
Ocupação em 2015	ND	ND	57%	ND

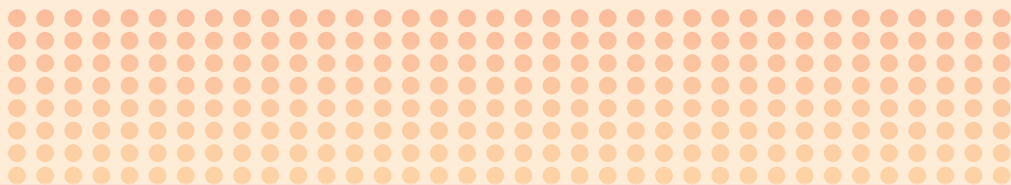


## Cuiabá

Premissas	Total	Econômico	Midscale	Upscale
Oferta 2011	1.707	1.208	358	141
Ocupação 2011	ND	ND	65%	ND
Demanda base 2011	ND	ND	233	ND
Crescimento Médio Anual	ND	ND	6.0%	ND
Nova Oferta até 2015	1.070	493	237	340
Demanda adicional 2015	ND	ND	61	ND
Ocupação em 2015	ND	ND	49%	ND

## Curitiba

Premissas	Total	Econômico	Midscale	Upscale
Oferta 2011	7.381	4.823	2.558	0
Ocupação 2011	70%	72%	67%	-
Demanda base 2011	5.187	3.473	1.714	-
Crescimento Médio Anual	3.7%	4.3%	2.5%	-
Nova Oferta até 2015	386	386	0	0
Demanda adicional 2015	822	643	179	-
Ocupação em 2015	77%	79%	74%	-

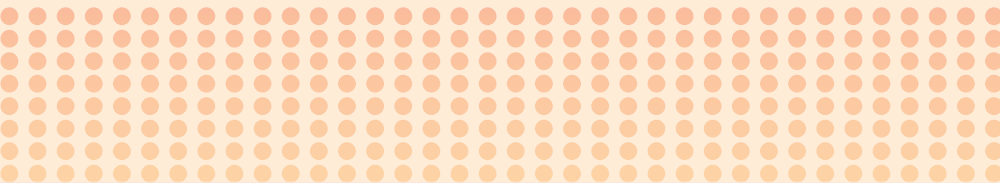


## Fortaleza

Premissas	Total	Econômico	Midscale	Upscale
Oferta 2011	6.609	3.974	1.903	732
Ocupação 2011	ND	ND	67%	ND
Demanda base 2011	ND	ND	1.273	ND
Crescimento Médio Anual	ND	ND	3.6%	ND
Nova Oferta até 2015	0	0	0	0
Demanda adicional 2015	ND	ND	192	ND
Ocupação em 2015	ND	ND	77%	ND

## Manaus

Premissas	Total	Econômico	Midscale	Upscale
Oferta 2011	3.235	1.286	1.355	594
Ocupação 2011	ND	68%	63%	ND
Demanda base 2011	ND	871	854	ND
Crescimento Médio Anual	ND	6.0%	6.2%	ND
Nova Oferta até 2015	1.195	569	581	45
Demanda adicional 2015	ND	229	234	ND
Ocupação em 2015	ND	59%	56%	ND

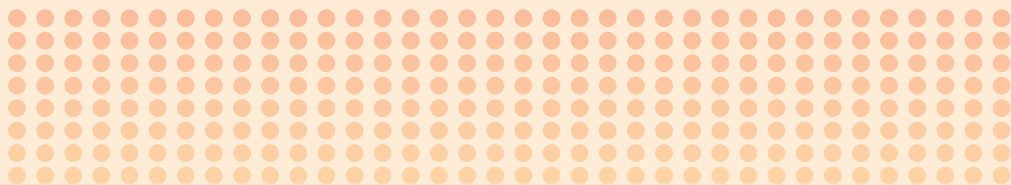


## Natal

Premissas	Total	Econômico	Midscale	Upscale
Oferta 2011	6.092	3.854	1.370	868
Ocupação 2011	ND	ND	67%	ND
Demanda base 2011	ND	ND	925	ND
Crescimento Médio Anual	ND	ND	5.5%	ND
Nova Oferta até 2015	1.129	666	463	0
Demanda adicional 2015	ND	ND	221	ND
Ocupação em 2015	ND	ND	63%	ND

## Porto Alegre

Premissas	Total	Econômico	Midscale	Upscale
Oferta 2011	4.873	2.658	1.843	372
Ocupação 2011	70%	72%	68%	68%
Demanda base 2011	3.420	1.914	1.253	253
Crescimento Médio Anual	5.0%	5.0%	5.8%	1.4%
Nova Oferta até 2015	1.036	520	516	0
Demanda adicional 2015	741	412	314	15
Ocupação em 2015	70%	73%	66%	72%



## Recife

Premissas	Total	Econômico	Midscale	Upscale
Oferta 2011	3.936	2.376	1.319	241
Ocupação 2011	ND	ND	72%	ND
Demanda base 2011	ND	ND	950	ND
Crescimento Médio Anual	ND	ND	8.3%	ND
Nova Oferta até 2015	666	244	422	0
Demanda adicional 2015	ND	ND	356	ND
Ocupação em 2015	ND	ND	75%	ND

## Rio de Janeiro

Premissas	Total	Econômico	Midscale	Upscale
Oferta 2011	18.242	7.314	6.084	4.844
Ocupação 2011	78%	84%	77%	70%
Demanda base 2011	14.220	6.144	4.685	3.391
Crescimento Médio Anual	5.4%	4.4%	5.5%	7.2%
Nova Oferta até 2015	4.523	972	2.415	1.136
Demanda adicional 2015	3.358	1.148	1.120	1.090
Ocupação em 2015	77%	88%	68%	75%

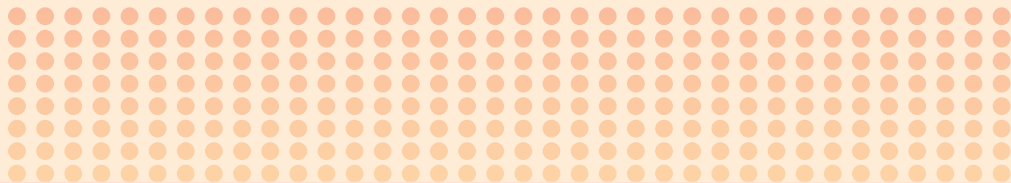


## Salvador

Premissas	Total	Econômico	Midscale	Upscale
Oferta 2011	7.229	4.126	3.006	97
Ocupação 2011	ND	66%	66%	*
Demanda base 2011	ND	2.704	1.976	*
Crescimento Médio Anual	ND	3.4%	5.5%	*
Nova Oferta até 2015	2.135	714	1.127	294
Demanda adicional 2015	ND	391	472	*
Ocupação em 2015	ND	64%	59%	*

## São Paulo

Premissas	Total	Econômico	Midscale	Upscale
Oferta 2011	37.734	14.547	16.518	6.669
Ocupação 2011	68%	70%	67%	65%
Demanda base 2011	25.585	10.183	11.067	4.335
Crescimento Médio Anual	4.6%	5.5%	4.8%	1.9%
Nova Oferta até 2015	1.011	428	583	0
Demanda adicional 2015	5.039	2.434	2.272	333
Ocupação em 2015	79%	84%	78%	70%



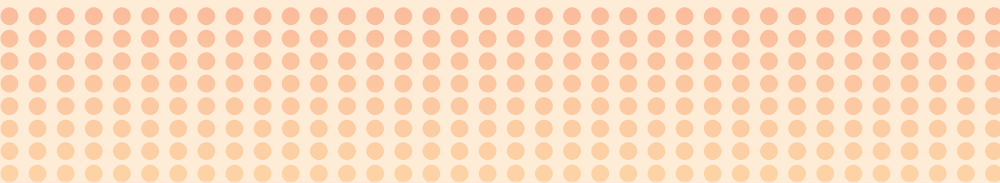
## Conclusões

Nesta 4ª edição do Placar da Hotelaria 2015 (maio de 2012), o cenário projetado não sofreu mudanças significativas quando comparado à edição anterior, de outubro de 2011. Em alguns mercados, houve aumento do número de projetos hoteleiros, com a identificação de novos hotéis que não estavam nas projeções anteriores e a confirmação de outros projetos que se encontravam em fase preliminar de negociações e agora estão em estágio mais avançado de desenvolvimento. Além disso, as incertezas no cenário econômico nacional e internacional tornaram as perspectivas econômicas menos favoráveis que o esperado no segundo semestre do ano passado. Assim, a taxa de crescimento da demanda hoteleira para o ano de 2012 foi revisada para baixo, acompanhando a expectativa de evolução do PIB nacional para este ano. Para o médio prazo, manteve-se a meta de crescimento da economia projetada anteriormente.

Os mercados que apresentavam risco de superoferta continuam em estado de alerta, porém Belo Horizonte, Cuiabá e Manaus apresentam agora um nível de risco maior. Já em Recife e Porto Alegre (segmento Midscale), como alguns projetos não seguiram adiante e a demanda encontra-se aquecida, não se observa mais risco de superoferta. Nas demais cidades, o risco de a oferta crescer em maior velocidade que a demanda continua baixo.

Contabilizou-se um total de 21.143 UHS que devem inaugurar até 2015 nas cidades-sede, cerca de 5,4% a mais que a quantidade contabilizada na edição anterior. Os mercados onde houve incremento relevante no número de novas UHs com expectativa de abertura até 2015 e que não estavam sendo contabilizadas anteriormente foram Belo Horizonte e Rio de Janeiro. Neste último mercado, grande parte da nova oferta hoteleira prevista estará concentrada na região da Barra da Tijuca, local onde há maior disponibilidade de terrenos. Ao mesmo tempo, em outros mercados, como Brasília, Porto Alegre, Recife e Salvador, houve redução no número de projetos hoteleiros em viabilização, de um total de aproximadamente 1.000 UHs.

Já é possível começar a observar com mais clareza quais mercados deverão de fato sofrer impacto na ocupação no pós-Copa e aqueles que não devem passar por essa crise de superoferta. O número de mercados que apresentavam alto risco permanece o mesmo e há apenas um mercado atualmente com risco moderado.

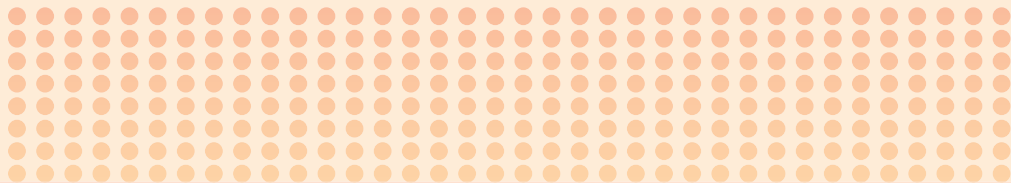


A maior parte dos mercados estudados tem risco baixo de crescimento excessivo da oferta hoteleira e deve manter boas taxas de ocupação após a Copa do Mundo. Isso se deve principalmente à expansão reduzida da oferta, decorrente de altos preços de terreno, competição com empreendimentos imobiliários residenciais e comerciais, e diárias médias ainda em processo de recuperação. Com boa ocupação, os hotéis existentes devem aumentar suas diárias e, conseqüentemente, sua receita, possibilitando a renovação de suas instalações. À medida que esse processo de aumento de receita e lucro se consolida, mais novos projetos se tornarão viáveis e permitirão expansão da oferta com qualidade e de forma equilibrada.

Mercados em que há risco moderado merecem atenção, pois ainda é possível evitar que a situação de alerta se transforme em problema. De modo geral, não apresentam baixas taxas de ocupação futura, mas a inauguração de mais hotéis (como projetos anunciados que ainda estão em estágio preliminar e, conseqüentemente, não foram considerados na projeção desta edição do estudo) pode levar a taxa de ocupação futura para níveis preocupantes.




Os mercados em que há alto risco de crescimento excessivo da oferta hoteleira possuem, em alguns casos, oferta atual pequena ou pouco qualificada e estão sofrendo forte movimento de expansão e requalificação, ocasionado pela construção de hotéis modernos a serem operados por redes nacionais e internacionais. Em outros casos, apesar da existência de oferta ampla e empreendimentos em bom estado de conservação, há forte expansão devido ao aquecimento do mercado imobiliário em geral e/ou à concessão de incentivos fiscais, com vantagens na lei de uso e ocupação do solo para hotéis. O aumento demasiado da oferta deve vir a causar forte competição entre os hotéis, guerra de preços, e até fechamento de hotéis antigos.

Por fim, deve-se reforçar a ideia de que a taxa de ocupação é apenas um dos indicadores da saúde de um mercado hoteleiro. Apesar de ser uma importante direcionadora dos níveis de diária e lucro, ela não deve ser utilizada isoladamente para determinar a viabilidade de um empreendimento hoteleiro, nem para tomar decisões de investimento. Cada projeto possui características únicas que o diferenciam da média do mercado e afetam sua rentabilidade de maneira distinta. É possível, por exemplo, que existam projetos viáveis em mercados turbulentos, ou que muitos projetos sejam inviáveis em mercados com boas taxas de ocupação. Por isso, se deseja investir em hotéis, analise cuidadosamente o mercado, o terreno e o projeto.





CIDADE-SEDE	ECONÔMICO	MIDSCALE	UPSCALE
Belo Horizonte			ND
Brasília	ND		ND
Cuiabá	ND		ND
Curitiba			-
Fortaleza	ND		ND
Manaus			ND
Natal	ND		ND
Porto Alegre			
Recife	ND		ND
Rio de Janeiro			
Salvador			*
São Paulo			

 Risco Baixo
  Risco Moderado
  Alto Risco
 ND Dados não disponíveis • Dados omitidos

