Ana Paula Garcia Spolon

Chão de estrelas

Hotelaria e produção imobiliária

em São Paulo, 1995-2005

Dissertação apresentada à área de concentração *História e Fundamentos da Arquitetura e do Urbanismo*, do Programa de Pós-Graduação da **Faculdade de Arquitetura e Urbanismo** da Universidade de São Paulo (FAU-USP), como requisito parcial para obtenção do título de mestre, sob orientação do **Prof. Dr. Paulo César Xavier Pereira**

São Paulo

2006

Ao Jorge e à Bia, com amor.

MUITO OBRIGADA!

Aos meus pais, que, à sua maneira e com seus recursos, me proporcionaram a melhor educação, ensinaram-me a levar o estudo a sério e sempre trataram de deixar jornais e bons livros à disposição, em quase todos os cômodos da casa. “Leia,” – diziam, “e escrever será um processo natural!” Vocês estavam certos, já não é tão difícil quanto um dia pareceu.

Aos meus professores – Antonio Marchetti, Benedito Silva, Maria Inês Flores, Rogério Chociay e Antonio Manoel dos Santos Silva, que me mostraram que escrever era muito mais do que encher de palavras o papel.

Ao SENAC (representado pelo Prof. Dr. Luiz Gonzaga Godoi Trigo, ex-gerente da unidade especializada de hotelaria, atualmente na USP-Leste) e ao José Ernesto Marino Neto (BSH International), José Ruy Veloso Campos (Veloso Campos & Associados), Diogo Canteras (HVS International) e Michael Asmussen (Asmussen & Associados), que me tornaram possível conhecer tão de perto a hotelaria brasileira.

Ao Alexandre Mota, Mauro Motoda e Marcelo Boeger, professores, colegas de trabalho e amigos queridos, que para além de colaboradores foram grandes companheiros.

À Liliam Ferrarezi, Susana Júlia Fígoli e Prof. Dr. Francisco Aranha (FGV/SP), por me ajudarem com os dados, planilhas e mapas temáticos.

Ao David Tuch, professor e mais tarde chefe e colega de trabalho - pela confiança, pelas constantes oportunidades e por ter me ensinado a olhar para o mercado com respeito e a tentar compreender os seus tão discretos sinais.

Aos meus alunos, que me desafiam a continuar olhando, a olhar de novo e a olhar diferente, desconfiando sempre da existência de algo novo que mereça e precise ser captado – para que seja passado adiante, na certeza de que há alguém ansioso por conhecer.

Aos professores Dr. Benedito Lima de Toledo e Dr. Philip Gunn (*in memorian*), por terem me recebido na FAU Maranhão como aluna especial e terem me conduzido nos primeiros passos em direção ao desenho de um projeto de pesquisa, incentivando-me a enfrentar o processo seletivo do mestrado.

Aos professores Dr. Júlio Roberto Katinsky e Dr. Luiz Américo S. Munari, pelo apoio em relação a questões de método (que a filosofia esclarece de forma tão adorável!).

Ao (Prof. Dr.) Paulo César (Xavier Pereira), orientador ético, sério e participativo, por seu apoio e incentivo, pela paciência e atenção e pela confiança em meu trabalho.

Aos professores Dr. Carlos Augusto Mattei Faggin e Dra. Madalena Pedroso Aulicino, por sua dedicação à participação neste trabalho e por suas pontuações, coerentes e respeitadas, na banca de qualificação.

À Filomena, Estelita e Maria José, pela paciência em atender-me nas minhas inúmeras idas à biblioteca da FAU Maranhão e por sua compreensão em relação aos meus exagerados pedidos de renovação de prazo para devolução de material de pesquisa.

À Isa e à Diná, pela dedicação com que atendem aos alunos da pós-graduação, além da competência e compromisso com as normas da CPG-FAU.

Ao Karl (*in memorian*), Zezé e Danielle, pelo amor, pelos bons exemplos e por sempre me lembrarem de minhas qualidades, ao invés de apontar os meus defeitos. Nem sempre fazemos e dizemos aquilo que gostaríamos de fazer e dizer.

Aos meus tios Nena e Flávio (*in memorian*) e à “tia Pi”, por seu carinho tão grande, pela dedicação e cuidados comigo em um tempo tão saudoso e bom e por sempre me terem aberto a porta da casa e do coração.

À minha avó Nair (*in memorian*), por sua força e retidão. E pelo amor incondicional e paciente com que sempre cuidou de todos nós. Nunca haverá na minha vida outra mulher como você!

Ao Jorge, meu marido, mas antes meu melhor amigo, pelo apoio nos momentos difíceis. E nos de alegria também. Eu amo você.

Finalmente, à minha querida menina, Ana Beatriz, que chegou em meio a isso tudo, cheia de uma meiguice e de uma inocência que desbancaram qualquer menção de desistência de minha parte – e que me acorda todos os dias com seu sorriso solar, iluminado. Você ainda não sabe, mas é meu maior tesouro!

“Duro é este discurso; quem o pode ouvir?”

(João, 6:60)

RESUMO

SOLON, A. P. G. **Chão de estrelas: hotelaria e produção imobiliária em São Paulo, 1995-2005**. 149 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

A indústria hoteleira paulistana experimentou, no período compreendido entre os anos de 1995 e 2005, a maior expansão quantitativa de sua história. Tida como exagerada por muitos especialistas e profissionais do setor, esta expansão teria provocado uma crise generalizada, propalada por investidores, redes administradoras de hotéis e incorporadores, despertando dúvidas sobre a real necessidade de ampliação da rede hoteleira instalada no início da década de 1990, no município de São Paulo. Nesta dissertação, considera-se a hipótese de que esta expansão não tenha sido orientada com base na demanda por novas unidades hoteleiras, mas pela identificação de demanda por novos espaços urbanos. A decisão de se promover a construção de novos hotéis seria, portanto, justificada por interesses mais amplos e complexos. O entendimento desses interesses mostra-se fundamental, portanto, para que se possa compreender a natureza da relação entre a hotelaria e a indústria imobiliária. A análise desta problemática fez-se a partir da investigação da maneira como aconteceu o desenvolvimento da hotelaria paulistana no que diz respeito ao formato do negócio, à natureza administrativa, à estética dos projetos, ao papel de cada um dos agentes envolvidos na tarefa de implantação de novos hotéis e ao movimento de espalhamento dos estabelecimentos hoteleiros no espaço urbano do município de São Paulo. Os resultados desta análise mostram que este crescimento recente do parque hoteleiro paulistano só foi possível graças à constituição de um grupo de agentes sociais em torno de um interesse comum: a produção de novos espaços urbanos, adequados às novas exigências da cidade com características globais. A formatação de um modelo de negócios que transforma a unidade hoteleira em uma unidade autônoma residencial cria a oportunidade de apresentação desta unidade como alternativa de investimento imobiliário e estabelece a associação entre a hotelaria e a indústria da construção civil. A exploração maciça deste modelo – o *flat* – na capital paulista expõe claramente a maneira como a indústria de meios de hospedagem pode participar ativamente deste processo dinâmico e racional de produção de espaços urbanos, típico da indústria imobiliária e da atividade capitalista e mostra como esta associação pode ser conduzida de forma planejada, coordenada e cooperativa.

Palavras-chave: Hotelaria, incorporação imobiliária, espaço urbano.

ABSTRACT

SPOLON, A. P. G. **Floor of stars: hotels and real estate in the city of Sao Paulo, 1995-2005.** 149 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

In the period between 1995 and 2005 the hotel industry in the city of Sao Paulo experienced an unprecedented quantitative growth in its history. This growth has been considered as overstated by experts and professionals of the area and generated a significant crisis proclaimed by investors, hotel chains, developers and others, which is enough to bring about some doubts regarding the real need of increasing the hotel supply during the early 90's, in the city of Sao Paulo. This research works with the hypothesis that this expansion was not only oriented by the existence of any demand for hotel rooms, but also by the identification of a demand for urban spaces. Therefore, the decision of building new hotels would be justified by some other knotty interests. The understanding of the interests involved in this situation is vital in order to apprehend the nature of the relationship between hotel and real state industries. The analysis of this problem has been carried on through the investigation of the way hotel development in Sao Paulo was conducted as far as its business format, administrative nature, aesthetics of projects, role of each player involved with the implementation of new hotels and also the movement of spatial distribution of hotels within the urban space of the city of Sao Paulo. Results of this analysis show that this recent growth of the hotel supply in Sao Paulo was possible only due to the constitution of a group of social players around a common interest: the production of new urban spaces required by a city with global characteristics. The arrangement of a new business format that turns the hotel room into a residential unit brings about the opportunity of presenting this residential unit as a real estate investment alternative and establishes the association between hotel and construction industries. The huge exploration of this model – known as flat service – in Sao Paulo clearly discloses the way through which hotel industry can play a functioning role in this dynamic and rational process of producing new urban spaces, so typical of the real estate industry as well as the capitalism and also shows how this partnership can be led in a planned, coordinated and cooperative way.

Key-words: Hotel industry, real estate, urban space.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO 1	15
PALAVRAS INTRODUTÓRIAS SOBRE A HOTELARIA PAULISTANA.....	15
A hotelaria de negócios no município de São Paulo no início dos anos de 1990 e os discursos correntes sobre a necessidade de renovação da oferta hoteleira.....	15
O planejamento hoteleiro e os problemas decorrentes do excesso de oferta de UHs ...	23
CAPÍTULO 2	37
A ECONOMIA DE SERVIÇOS EM SÃO PAULO.....	37
Sobre a formação da São Paulo, metrópole mundial.....	37
A metrópole desconcentrada – adensamento e dispersão em São Paulo	39
A constituição da imagem de uma São Paulo global	52
Espaço urbano, serviços superiores e a nova cartografia da hotelaria paulistana	59
CAPÍTULO 3	69
AS ESTRELAS SAEM DO CHÃO – MEIOS DE HOSPEDAGEM RENOVADOS	69
As forças que construíram a nova hotelaria paulistana	69
O formato básico do “novo” negócio hoteleiro	90
A nova estética dos projetos hoteleiros.....	98
CAPÍTULO 4	105
HOTELARIA E PRODUÇÃO IMOBILIÁRIA EM SÃO PAULO	105
Contradições e incoerências dos discursos relativos ao desenvolvimento recente do parque hoteleiro paulistano.....	105
Como reagir à hiperdinâmica do (des)ajuste hoteleiro em São Paulo	122
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	128

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Anúncio de comercialização do Complexo Ibis/Mercure ABC, pela Setin.....	86
Ilustração 2 – Peça publicitária para comercialização do Ibis Araçatuba	87
Ilustração 3 – Representação do fotograma da Setin Produtos Hoteleiros	88
Ilustração 4 – Anúncio de comercialização do Complexo Íbis/Mercure ABC, pela Setin.....	89
Ilustração 5 – <i>Flats</i> e hotéis: principais diferenças de classificação fiscal e tributária	95
Ilustração 6 – Fotos ilustrativas de espaços internos em unidades de <i>flats Parthenon</i> , da rede <i>Accor</i> inauguradas, respectivamente, em 1983 (<i>Saint Patrick</i>), 1991 (<i>Saint Moritz</i>), 2000 (<i>The Excellence</i>), 2002 (<i>Nortel</i>)	100
Ilustração 7 – <i>Parthenon Saint Peter</i> (1984) e <i>Parthenon The Town</i> (1999)	100
Ilustração 8 – <i>Parthenon Nações Unidas</i> (2000) e <i>Parthenon Nortel</i> (2002)	101
Ilustração 9 - Edificação, área interna da UH, piscina e <i>lobby</i> do <i>Hotel Unique</i> (2003), de autoria de Ruy Ohtake.....	103
Ilustração 10 - <i>Grand Hyatt São Paulo</i> (2002), projeto desenvolvido pelo <i>Escritório Técnico Júlio Neves</i> , a partir de conceito da <i>Lohan Architects</i> (EUA) e <i>Hilton São Paulo Morumbi</i> (2002) instalado no <i>Centro</i> <i>Empresarial Nações Unidas</i> , o <i>CENU</i> , inaugurado em 2002, projeto do escritório <i>Botti Rubin</i> <i>Arquitetos</i>	103
Ilustração 11 - Fachada e detalhe da marquise metálica do <i>Comfort Hotel Downtown</i> (2003), de Roberto Candusso.....	104

ÍNDICE DE MAPAS

Mapa 1 – Distribuição da rede hoteleira paulistana em 1990.....	21
Mapa 2 – Distribuição espacial de meios de hospedagem no município de São Paulo e áreas adjacentes em 2005	66
Mapa 3 – Mapa de renda e distribuição de meios de hospedagem em São Paulo, em 2005	67
Mapas 4 e 5 – Meios de hospedagem instalados em São Paulo nas décadas de 1970 e 1980	115

Introdução

Sou hoteleira por formação e na hotelaria tenho trabalhado, desde há 13 anos. Talvez por esta ótica - a da indústria da hospitalidade - tenha podido perceber, mais do que por outras, as mudanças que ocorreram no município de São Paulo. Venho trabalhando com planeamento turístico e desenvolvimento hoteleiro, em projetos que orientam a construção de novos empreendimentos, bem como sua reformulação. Minha atuação profissional começou em 1993. Nos anos seguintes, mudanças de ordem estrutural inaugurariam uma fase promissora para a hotelaria (e para todos os outros segmentos do turismo) nacional, que colocaria o país na rota mundial da atividade, graças às influências do mundo globalizado. Para tanto, houve muito investimento e esforço na profissionalização e melhoria do inventário hoteleiro.

No Brasil, o desenvolvimento da atividade hoteleira recente, cujas perspectivas puderam ser vislumbradas no início da década de 1990, é uma realidade que hoje enche de vigor localidades antes despovoadas e dá esperanças a famílias cuja formação e renda eram insuficientes para permitir uma vida com dignidade e conforto. Da mesma forma, este desenvolvimento recente trouxe à pauta algumas novas problemáticas.

Por ver como a hotelaria nacional vem desafiando estas questões, melhorando e reinventando conceitos, desenvolvendo novas idéias, descobrindo regiões potenciais inexploradas ou as criando, buscando alternativas para a mão-de-obra ainda pouco qualificada ou escassa e desenhando novas formas de viabilizar negócios, com investimentos de bilhões de dólares em produtos que vão dos hotéis econômicos até complexos hoteleiros, hotéis de negócios, hotéis de lazer e hotéis de eventos, é que busco poder continuar

colaborando com sua evolução, desenvolvendo estudos relacionados aos meios de hospedagem¹ no Brasil.

No chão dessa nova realidade é que nasceram minhas preocupações em conhecer e pesquisar sobre as relações entre o desenvolvimento hoteleiro e o processo de produção do espaço urbano. Parece-me urgente refletir sobre o impacto do crescimento e espalhamento da indústria hoteleira nas cidades e sua relação com os agentes locais produtores do espaço.

Como profissional da área de desenvolvimento e tendo realizado ou estado próxima de quem realizou a maior parte dos estudos de viabilidade para implantação de um número considerável de meios de hospedagem, em todo o país, acabei por organizar arquivos pessoais, em especial por carecer, eu mesma, em várias ocasiões, de informações sistematicamente coletadas e guardadas. Procurei reunir tudo o que julgava que pudesse ser de alguma forma importante e com isso formou-se significativo banco de dados, que neste trabalho transforma-se em fonte para as minhas análises.

Ao fim de mais de uma década, busco agora estabelecer relações entre essas informações. As indagações sobre o fenômeno do desenvolvimento hoteleiro nas cidades, ou sobre a maneira como os estabelecimentos de hospedagem podem fazer parte de um movimento racional de produção do espaço, interagindo com ele e alterando suas feições, têm permeado meu pensamento.

Tenho desejado compreender como a rede hoteleira passa a integrar a rede de agentes que constroem a cidade – de que forma está configurado o produto “hotel”, do

¹ Não vamos nos ater, nesta dissertação, a discussões acerca da tipologia ou classificação de meios de hospedagem no Brasil, bem como às diversas nomenclaturas utilizadas. Usaremos as expressões genéricas de meios de hospedagem e hotéis de negócios, simplificando-as para hotéis ou *flats*, de acordo com sua forma de constituição jurídica e nos termos definidos pela temática desta pesquisa. Em relação à categoria dos meios de hospedagem, adotaremos o critério de classificação sugerido pelo *Guia Brasil Quatro Rodas*, publicado pela Editora Abril. Para maior aprofundamento nas questões de tipologia e classificação hoteleiras, recomendamos as obras de Beni (2000) e Campos (2005).

ponto de vista imobiliário, a fim de que possa fazer parte desta dinâmica de apropriação e produção de espaços urbanos? Quais seriam ainda os outros agentes constituintes desta rede? Como se dá a integração, se existente, entre o mercado imobiliário e a indústria da hospitalidade? Discutir academicamente estas questões não é ainda uma prática comum nas instituições de ensino superior do país nas quais estão implantados cursos de hotelaria ou, genericamente falando, da área de hospitalidade.

No interior desse conjunto de preocupações, o objetivo central desta pesquisa é refletir sobre a existência ou não desta coalizão de forças que trabalham pela construção da cidade e investigar se e como a hotelaria faz parte desta rede, qual seu papel e como ela se adapta às necessidades da dinâmica de apropriação e produção do espaço urbano. Em outras palavras, estamos procurando estabelecer a problemática que avalia a relação entre o desenvolvimento hoteleiro e os movimentos de apropriação de espaços, dentro da temática da produção imobiliária. Para tanto, escolhemos analisar o município de São Paulo, que concentra o maior parque hoteleiro do país.

Concentramo-nos no período compreendido entre os anos de 1995 e 2005. A implantação de meios de hospedagem na capital paulista nesta época mais recente não tem precedentes. Nunca tantos hotéis foram construídos em um período tão curto de tempo. Em termos urbanísticos, a localização desses estabelecimentos indica a constituição de uma rede física que parece acompanhar os novos eixos de ocupação geográfico-espacial, interligando-se a uma grade ampla e complexa de estabelecimentos comerciais e de serviços, em um movimento de desconcentração da metrópole que traduz a formação de centralidades com características pós-modernas ou pós-industriais.

Em termos financeiros, os novos meios de hospedagem implantados neste período parecem também integrar-se a uma nova ordem capitalista – a que engendra a imagem da

empresa globalizada nos mercados locais a partir da formatação de investimentos de acordo com o capital disponível e a natureza do negócio, nem sempre traduzindo o emprego de capital internacional.

Algumas poucas iniciativas - muito poucas - têm discutido o desenvolvimento e os formatos jurídicos do negócio hoteleiro, com o intuito de produzir conhecimento integrado. Entre estas iniciativas é procedente destacar os seminários anuais realizados pela *BSH International*², bem como alguns eventos promovidos pelos jornais *Gazeta Mercantil* e *Valor Econômico*³. Ainda assim, tem-se que esses eventos são relativamente restritos, embora venham registrando no decorrer dos anos presença crescente de profissionais do setor. Além disso, neles as questões relativas ao turismo e à hospitalidade são discutidas com olhar técnico e empresarial, sem a preocupação de entendê-los como fenômeno social e de investigá-los a partir da visão crítica da academia.

Também de caráter estritamente técnico têm sido os relatórios setoriais produzidos pelo *Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social* (BNDES), órgão vinculado ao *Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior* e que tem como objetivo apoiar empreendimentos que contribuam para o desenvolvimento do país. O BNDES passou a inserir o turismo e seus subsistemas componentes na produção do *BNDES Setorial*, uma série de relatórios⁴ elaborados por profissionais da área de planejamento, cuja finalidade é apresentar diagnósticos setoriais de mercado, explorando aspectos da estrutura produtiva da economia brasileira e divulgando conhecimento aplicado à análise de projetos.

² Consultoria de desenvolvimento hoteleiro com sede em São Paulo/SP, uma das primeiras a participar ativamente do movimento de implantação de novos meios de hospedagem no Brasil, a partir de meados da década de 1990 – maiores informações sobre sua atuação podem ser obtidas no *site* institucional: <http://www.bshinternational.com>.

³ Os dois jornais promoveram eventos relacionados a investimentos no setor turístico, notadamente ligados à indústria hoteleira, nos anos de 1999, 2000 e 2002.

⁴ Disponíveis em <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/setorial.asp>, último acesso em 12/04/06.

O *BNDES Setorial* começou a ser produzido em julho de 1995, gerando até agora 23 edições. A hotelaria é referenciada nas edições de número oito (set/1998), dez (set/1999), 13 (mar/2001), 14 (set/2001), 16 (set/2002) e 22 (set/2005).

Recentemente, o *Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil* (FOHB)⁵, criado em 2002, começou também a dar sua colaboração, a partir do diagnóstico da falta de informações como uma das carências do setor⁶:

A falta de estatísticas confiáveis, ágeis e de fácil acesso sempre foi um problema para a indústria hoteleira no Brasil, ao contrário do que acontece em muitos outros setores da economia, como aviação, setor automotivo ou agências de viagens. Mas este quadro começa a mudar com o trabalho do grupo de estatísticas do FOHB. O sistema traz informações sobre taxa de ocupação, preços médios praticados por praça, por região e por categoria de hotel, além de permitir a comparação com outros meses e médias históricas desde 2003.

Apesar dessas iniciativas, muito ainda se precisa avançar na produção de conhecimento ligado à indústria da hospitalidade.

Pessoalmente, São Paulo tem sido companhia inseparável. Na última década e meia, sem anteriormente tê-la visto sequer de longe, nela vivi, conclui minha graduação e pós-graduação e tenho exercido minhas atividades profissionais e educacionais. Foi a enormidade paulistana que me colocou em contato com o desafio do exercício acadêmico e com as inquietações que desembocaram na opção por articular os questionamentos aqui apresentados, em busca de uma melhor compreensão de minha própria área profissional, no meu próprio espaço de vivência, formação e atuação.

⁵ Fórum que congrega operadoras hoteleiras em exercício no Brasil, com o objetivo de “promover os interesses das redes, de seus parceiros, dos hóspedes e de seus colaboradores, junto aos setores públicos e privados, voltados à normatização e sistematização da classe e do mercado hoteleiro em geral” – declaração de objetivos disponível no *site* <http://www.fohb.com.br>, última consulta em 26/04/06.

⁶ Ver “FOHB gera estatísticas para o setor hoteleiro”, disponível em <http://www.fohb.com.br>, acesso em 19/04/06.

Nesse caminho, foram várias as dificuldades de pesquisa, mas a maior delas sem dúvida foi o fato de não haver, na indústria hoteleira, a prática disseminada da divisão de informações⁷. São inúmeros os apontamentos sobre problemas relacionados ao uso da informação pela indústria hoteleira nacional, entre eles a “carência de sistemas de informações de mercado e ausência de planejamento estratégico setorial” (SAAB e DAEMON, 2001, p. 103). Muitas vezes faço a mim mesma o questionamento sobre se esta recorrente falta de sistematização no estudo do setor não é proposital, pois que de interesse de alguns órgãos ou pessoas, físicas e jurídicas, em variados momentos e por diversas razões.

No sentido das dificuldades por conta da falta de informações sistematizadas, considero ter sido fundamental meu aprimoramento profissional, antes de incorrer em uma pesquisa acadêmica mais abrangente, como a que é proposta nos programas de pós-graduação *stricto sensu*. Em “começo de carreira” eu não teria tido condições de “construir minhas próprias fontes”, ou de captar no dia-a-dia profissional a real importância de comentários ou discursos (formais e informais) sobre a hotelaria. Devo registrar, nesse sentido, a inestimável colaboração de inúmeros alunos e colegas de trabalho, que em muitos momentos ajudaram a alimentar meu banco de dados, nesses mais de dez anos de pesquisa.

Foi também igualmente especial o apoio de muitos dos meus professores, no sentido de me indicar os caminhos de pesquisa a serem percorridos no (antigo) *Centro de Estudos de Administração em Turismo e Hotelaria* (CEATEL) do SENAC São Paulo, na *Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas* (EAESP/FGV), na *Faculdade de História* da PUC-SP e nas faculdades de *Arquitetura e Urbanismo* (FAU) e *Geografia* (FFLCH) da *Universidade de São Paulo* (USP), instituições dentro das quais eu reuni instrumental teórico para conduzir este trabalho. Meu orientador teve destacado papel nesta tarefa.

⁷ Para melhor entender as discussões acerca deste problema, ver SPOLON (2004) e SPOLON (2005b).

Na análise do processo de desenvolvimento hoteleiro paulistano, penso que uma avaliação definitiva de resultados não poderia de fato ser feita neste momento, por estarmos estudando um fenômeno muito recente. Mas ousar dizer que estes resultados, pelo lado acadêmico, têm sido positivos, pois têm provocado a construção de um significativo conjunto de conhecimentos que poderão enriquecer as pesquisas na área hoteleira e também as relacionadas à temática do desenvolvimento imobiliário nos próximos anos.

Esta dissertação busca discutir o aumento do número de unidades habitacionais hoteleiras em São Paulo como um processo mais amplo de produção imobiliária. Para tanto, avalia prioritariamente as implantações da rede hoteleira ocorridas entre 1995 e 2005, buscando identificar as formas de viabilização de negócios, os diferentes agentes envolvidos com a tarefa de produção de espaço urbano no município e o seu papel neste processo.

O problema que se apresenta tem suas origens na situação atual da hotelaria paulistana (que estaria exposta a um excesso de oferta de unidades habitacionais, o que estaria prejudicando os resultados da atividade como um todo) e conduz à importância de se conhecer as razões que deram suporte à decisão sobre o desenvolvimento de uma quantidade determinada de empreendimentos hoteleiros, particularmente no período supracitado, na capital paulista. A questão principal está na dúvida sobre a real necessidade de novas unidades – este era o discurso corrente no início da década de 1990, mas a necessidade existia ou não? Se não, por que tantos hotéis foram construídos?

Buscaremos construir esta compreensão a partir da discussão da hipótese de que este crescimento quantitativo da hotelaria paulistana foi antes uma resposta a interesses da dinâmica do mercado imobiliário do que unicamente uma função de demanda por novas unidades hoteleiras. Neste sentido, estaria então a hotelaria inserida em um escopo mais

amplo de negócios, sendo ela mesma parte de uma associação de agentes unidos em torno da constituição de uma “máquina paulistana de produção de espaço urbano”.

Nesta proposta, o **Capítulo 1** faz um panorama da situação atual da hotelaria de negócios na cidade de São Paulo, expondo suas dificuldades e contextualizando o estudo. Esta parte da dissertação apresenta uma discussão sobre a importância do planejamento hoteleiro e expõe os principais pontos de argumentação de inúmeros profissionais envolvidos com o setor no que se refere à suposta necessidade, no início da década de 1990, de implantação de novos hotéis no município de São Paulo.

O **Capítulo 2** discute o impacto da economia de serviços na formação da São Paulo com características pós-modernas e destaca os principais movimentos relacionados à constituição da metrópole que se traduz na materialização de um espaço fragmentado, onde a indústria se reinventa, acompanhando as novas necessidades de produção e consumo da sociedade contemporânea, inclusive a de serviços relativos ao alojamento de pessoas. O capítulo apresenta a nova cartografia hoteleira da cidade de São Paulo, com a localização espacial dos empreendimentos implantados entre 1995 e 2005.

O **capítulo 3** mostra como e por quem foram implantados os novos meios de hospedagem paulistanos e discute o ressurgimento, no período referenciado, de um formato de negócios criado no final da década de 1970 e que viria a inserir a hotelaria paulistana em um processo mais amplo de produção imobiliária. Apresenta-se a natureza técnica das implantações hoteleiras realizadas no período considerado. Procuramos mostrar que a configuração dos produtos hoteleiros inaugurados neste período (levando-se em conta sua distribuição regional, suas características administrativas, sua constituição jurídica e a natureza do capital empregado em sua implantação) descortina a existência de sistema complexo constituído pelos responsáveis por viabilizar projetos hoteleiros dentro de um processo

planejado e maior de expansão imobiliária. O capítulo destaca ainda o surgimento de um novo padrão estético nos empreendimentos hoteleiros.

Por último, no **Capítulo 4**, tratamos de decompor os elementos que relacionam o desenvolvimento hoteleiro paulistano recente e a prática da promoção imobiliária, indicando que houve de fato um desequilíbrio de mercado (e conseqüentes resultados insatisfatórios do pontos de vista operacional e financeiro) decorrente da implantação de novos meios de hospedagem no município, entre 1995 e 2005. Neste ponto, apresentamos as incoerências contidas nos discursos que defendiam a construção de novos hotéis com base nos argumentos da demanda não atendida e do desgaste dos hotéis existentes e apresentamos os elementos que permitiram a implantação de uma quantidade excessiva de meios de hospedagem em São Paulo. A exposição da racionalidade contida na tarefa de produção dos espaços urbanos nos ajuda a defender a hipótese de que o incremento de unidades habitacionais ao inventário paulistano de meios de hospedagem não foi uma simples resposta à demanda real por unidades hoteleiras, mas parte de um processo mais amplo de promoção imobiliária. Por este motivo, ao contrário de concordar com os argumentos que classificam esta situação como ruim, apontamos este processo como um fenômeno natural e característico da indústria imobiliária, inerente ao movimento de espalhamento espacial e de crescimento econômico dos centros urbanos. Para além de discursos e práticas, concluímos que a indústria hoteleira participa muito genuinamente, como elemento ativo, de uma associação de agentes que estão constantemente empenhados em encontrar caminhos e maneiras de promover o desenvolvimento imobiliário com vistas à obtenção de resultados que interessem à atividade capitalista, por relações coordenadas e cooperativas.

No que diz respeito aos elementos de conteúdo e de seu tratamento teórico, foram vários os caminhos percorridos. Na proposta de refletir a cidade e os mecanismos de

apropriação de seus espaços, estabeleci alguns diálogos (nem sempre tranquilos) com inúmeros estudiosos, o que deflagrou um processo intenso (e inacabado) de aprendizagem. Na base do referencial teórico sobre a produção social do espaço urbano e sobre a economia de serviços aparecem os trabalhos de Mark Gottdiener, Márcio Pochmann, Paul Singer, David Harvey e Milton Santos.

A interpretação das transformações da cidade a partir da ocupação de espaços por meios de hospedagem, bem como a análise dos fatores que indicaram a viabilidade de sua implantação e da forma como foram comercializados, envolveu as leituras das dissertações de Michael Willy Asmussen (POLI-USP) e de Nádia Prosérpio Martins, Kátia Canova e Mauro Motoda (todas defendidas na FAU-USP).

O trabalho de análise partiu, entretanto, de minha curiosidade e necessidade profissional, que conduziram a uma pesquisa direta, por mim realizada entre os anos de 1994 e 2002. Os dados coletados vieram a constituir meu referencial empírico e foram organizados e traduzidos por *Sistema de Informação Geográfica* (SIG) em mapas temáticos que ajudaram a interpretar a gama de informações reunidas. Neste ponto, agradeço especialmente a colaboração e a amizade de Susana Júlia Fígoli, da *ION Information Networks*, responsável pela geração dos mapas e conseqüente possibilidade de interpretação gráfica da evolução quantitativa e espacial da hotelaria paulistana.

Estive ainda em contato com um conjunto de artigos de revistas e jornais desde 1994 até 2005 (com maior atenção dada aos textos publicados entre 1999 e 2003), o que me permitiu ampliar o escopo das indagações da pesquisa.

Do ponto de vista teórico-estrutural, muitos dos diálogos estabelecidos mereceriam citação, mas destaco aqui os que me ajudaram a delinear os capítulos que compõem esta

dissertação. Na verdade, duas linhas de pesquisa foram responsáveis pela elaboração desta estrutura, a saber, (a) a que ajuda a entender a formação da São Paulo pós-moderna e sua constituição como cidade global, onde está inserida uma rede de serviços considerados “superiores”, cuja distribuição espacial contempla a cartografia da hotelaria paulistana recente, especialmente a que faz referência aos meios de hospedagem construídos entre os anos de 1995 e 2005, objeto desta pesquisa e (b) a que orienta o entendimento do fenômeno do desenvolvimento imobiliário local, a partir da identificação dos agentes envolvidos no processo e de seus interesses, que produzem um cenário espacial característico da cidade que se reveste com uma roupagem de “modernidade global”, mas que esconde uma série de problemas (e interesses difusos e diversos) relacionados à dinâmica local de produção do espaço urbano.

No que tange à primeira linha, foram fundamentais as idéias de Barjas Negri, Heitor Frúgoli Jr., Sandra Lencioni, Stamatia Koulioumba e Regina Helena Tunes. Em referência à segunda, destaco a colaboração dos trabalhos de João Sette Whitaker Ferreira, Antonio Cláudio Pinto da Fonseca, Nuno de Azevedo Fonseca, André Costa e Daniel Julien Van Wilderode.

Os elementos de referencial empírico e seu tratamento técnico envolvem ainda:

- Informações e dados acerca do movimento de desenvolvimento e operação de meios de hospedagem em São Paulo (banco de dados próprio, registros do *Guia Brasil Quatro Rodas* – edições anuais e informações fornecidas por operadoras hoteleiras, construtoras e profissionais do setor, colhidas em entrevistas, eventos setoriais, depoimentos – formais e informais - e correspondência eletrônica) e
- Matérias relativas à análise de desempenho operacional e mercadológico da rede de hotéis implantada em São Paulo no período compreendido entre 1995 e 2005.

Não creio que este trabalho coloque um ponto na polêmica discussão sobre a relação entre a indústria hoteleira e o espaço urbano do município de São Paulo, ou na questão das relações entre o desenvolvimento hoteleiro e a produção imobiliária.

Apesar de estar incorrendo, por decisão própria, na abordagem de um tema controverso, tenho a convicção de que esta discussão é necessária. Na história da hotelaria, é comum serem verificados momentos em que a oferta de unidades ultrapassa em muito a demanda, dando origem a um período de crise que acaba, depois de algum tempo (graças a ações de empreendedores públicos e privados), em novo estado de equilíbrio de mercado. Aos poucos, por conta dos resultados advindos dessas mesmas ações, a equação volta a se desequilibrar, com demanda excessiva em relação à oferta, gerando para a indústria novos e interessantes resultados, que atraem outros investidores. O desenvolvimento é cíclico. Entretanto, penso haver limites até mesmo para os desequilíbrios, para bem ou para mal.

O elemento integrador de um processo como este, inerente ao desenvolvimento capitalista de qualquer centro urbano e visto como um ciclo em que oferta e demanda se ajustam em função de elementos setoriais e conjunturais, e a expansão hoteleira verificada em São Paulo nos anos mais recentes, é o modelo sobre o qual esteve pautada esta expansão.

No movimento de desenvolvimento da indústria hoteleira paulistana, existe um formato de negócio que transfere para o proprietário da unidade hoteleira (pessoa física ou jurídica que adquire unidades autônomas, como em um negócio imobiliário regular) o ativo imobilizado, os riscos e os resultados da operação do negócio hoteleiro, apurados ao final de um período operacional. Decorre da competência da administração hoteleira o valor de negócio do empreendimento, como estabelecimento de serviços e, por consequência, o resultado a ser distribuído para os proprietários das unidades autônomas. Se as condições mercadológicas são adversas, ou se o estabelecimento não é bem administrado, tem-se que este proprietário assume também individualmente o prejuízo da operação, cuja viabilidade nem sempre é por ele atestada ou compreendida quando da aquisição imobiliária e entrada no negócio.

É preciso, neste momento, esclarecer que não se quer dizer com isso que este investidor final seja uma vítima. Mas também não se defende que as informações acerca dos riscos reais advindos do negócio hoteleiro sejam sempre divulgadas adequadamente, nem que sejam sempre criteriosas, verdadeiras e favoráveis aos interesses individuais de longo prazo. O mais importante, neste ponto, é reconhecer que, nas décadas de 1980, 1990 e 2000, este modelo – conhecido como *flat* - foi intensamente explorado no município de São Paulo, guardando estreita relação com a situação atual do mercado hoteleiro local.

Do ponto de vista imobiliário, caracteriza-se o modelo por transferir, do incorporador para o investidor individual, o investimento fixo, que neste caso se traduz em um bem imobilizado. Decorre da gestão patrimonial, pelo condomínio, bem como da conservação da unidade autônoma, pelo usuário (regularmente, o inquilino), o valor de mercado da propriedade. Ocorre que quando a unidade autônoma é cedida, mediante contrato, para comercialização pela administradora hoteleira, o usuário passa de inquilino a hóspede, o que altera de forma significativa os resultados operacionais, mercadológicos e financeiros decorrentes da exploração do empreendimento.

Nesta dissertação, assumo também o risco de aventurar-me a abordar uma problemática tão recente. Em trabalhos metodológicos e científicos, é mais comum a opção por estudar o passado, ou por abordar problemas cuja solução (ou ausência dela) já tenha sido buscada. Entretanto, devo dizer que não vi, em mais de uma década de envolvimento com este assunto, uma discussão mais aprofundada, na academia, sobre os aspectos aqui explorados. E se é verdade que, recentemente mais do que em qualquer tempo, a hotelaria paulistana tem se ajustado a diferentes modelos de desenvolvimento e produção imobiliária, então, pelo incentivo a estudos relacionados a esta temática e pela possibilidade de indução de novos questionamentos que venham a colaborar com um planejamento cada vez mais

responsável de expansão da indústria hoteleira nacional, opto por enfrentar as dificuldades de tentar responder aos meus próprios questionamentos e deixar estas respostas (por mais que incompletas) a quem queira prosseguir neste mesmo caminho de pesquisa.

Lembro-me do discurso de Hobsbawn (1995) em seu excelente **A Era dos Extremos - o breve século XX: 1914-1991**⁸, para prover pretensioso alento sobre estas minhas inquietações – também assumo meu conhecimento acerca do que estou escrevendo como “precário e irregular”. Também aceito que deve “haver inúmeras questões quanto às quais demonstro ignorância e defendo opiniões polêmicas” (HOBSBAWN, 1995, p. 07 e seg.). Nas palavras do autor,

(...) ninguém pode escrever sobre seu próprio tempo de vida como pode (e deve) fazer em relação a uma época conhecida apenas de fora, em segunda ou terceira mão, por intermédio de fontes da época ou obras de historiadores posteriores. Meu tempo de vida coincide com (...) parte da época de que trata este livro e (...) acumulei opiniões e preconceitos sobre a época, mais como contemporâneo que como estudioso.

Ouso escrever sobre meu próprio tempo e me coloco diante de dificuldades de uma pesquisa que também se assenta “sobre alicerces estranhamente irregulares” e é conduzida por um “observador participante” – como observadores participantes foram e são inúmeras pessoas que, no decorrer desses anos, agregaram sua participação neste trabalho. A estes, reproduzo de novo as palavras do autor, revelando-lhes que

nem sempre aceitei o conselho daqueles a quem consultei e, mesmo quando o fiz, a responsabilidade pelos erros é exclusivamente minha. Beneficiei-me muito das conferências e colóquios (...). Não tenho como agradecer a todos os colegas que me ajudaram (...), nem toda a informação que adquiri por acaso (...).

De qualquer forma, estendo-lhes o meu agradecimento e a eles dedico este estudo.

⁸ Publicado em 1995 pela *Companhia das Letras*.

Capítulo 1

PALAVRAS INTRODUTÓRIAS SOBRE A HOTELARIA PAULISTANA

Ninguém revoga a lei da oferta e da procura.⁹

A hotelaria de negócios no município de São Paulo no início dos anos de 1990 e os discursos correntes sobre a necessidade de renovação da oferta hoteleira

O turismo é apontado por profissionais da área e por inúmeros especialistas em negócios como uma atividade econômica de grande interesse para países em desenvolvimento, Brasil incluído – em um destino com inúmeras potencialidades e rico patrimônio natural, histórico e cultural, é freqüente que a atividade turística seja vista como uma promessa e desperte expectativas otimistas.

Comparativamente ao desempenho apresentado pelo setor desde que despontou com a massificação das viagens ocorrida na década de 1950, até meados dos anos 1990, com a internacionalização da economia e novo incentivo mundial às viagens, além da revitalização do turismo interno, a atividade, no Brasil, tem apresentado resultados positivos notáveis.

Segundo publicação do *Instituto Brasileiro de Turismo* (EMBRATUR, 2005), o órgão nacional oficial de turismo, e a *Polícia Federal*, o número de turistas no país ultrapassou, em 1998, a barreira dos 4.000.000, marca historicamente nunca atingida.

A conta turismo, que entre 1993 e 1998 registrou déficit, vem registrando superávit desde 1999, chegando a um saldo de R\$ 1.124.967,00 em 2003. Os investimentos cresceram consideravelmente nos últimos anos, tendo atingido em 2003 a marca dos R\$ 220,5 milhões e alcançado em 2004 um total de R\$ 1.205,6 milhões.

⁹ Nelson Baeta Neves, da *Associação Brasileira da Indústria de Hotéis*, sucursal São Paulo - ABIH-SP (SALOMÃO, 2002, p. 32).

Um dos estudos mais recentes do BNDES dedicados ao setor aponta a indústria hoteleira, “que atende à necessidade de alojamento e abrigo das pessoas que estão em trânsito ou temporariamente longe de seus domicílios” (GORINI e MENDES, 2006, p. 115) como um dos segmentos que mais cresceu entre “meados da década de 1990 a 2000/1”¹⁰.

A variante do mercado turístico cuja motivação de viagem é a condução de atividades profissionais, além da participação em eventos setoriais e corporativos (congressos, seminários, fóruns e outros acontecimentos desta natureza), é chamada de turismo de negócios. Segundo Walker (1999, p. 61), esta variante do turismo tem como características principais a motivação para vários tipos de negócios, desde reuniões até vendas (diretas e/ou corporativas), convenções, exposições e programas de treinamento.

Como constituinte deste segmento conhecido como turismo de negócios, os meios de hospedagem posicionados com vistas a atender o público-alvo destas referidas viagens são, por extensão, conhecidos como hotéis de negócios.

No Brasil, pesquisa realizada pela empresa *Hotel Investments Advisors* (HIA)¹¹ e que aparece como fonte em relatório publicado pela EMBRATUR (2005, p. 22), mostra que 74,3% da demanda hoteleira nacional em 2002 foi motivada por negócios ou eventos, sendo 45,5% advinda do segmento comercial corporativo, 17,4% do segmento comercial individual e 11,3% do segmento de eventos. O município de São Paulo é referenciado como sendo o principal portão de entrada de turistas em viagem de negócios no país, sendo também considerado a ‘capital de eventos da América do Sul’. No município, a oferta hoteleira existente está prioritariamente posicionada para atender a turistas em viagem de negócios.

¹⁰ Ibid., p. 118.

¹¹ Empresa que atua na área de desenvolvimento hoteleiro, em projetos de viabilização de novos empreendimentos ou reestruturação mercadológica de empreendimentos existentes. Para maiores informações consulte *site* institucional: <http://www.hia.com.br>.

Entre os hotéis existentes, encontram-se exemplares distribuídos nas mais diversas categorias. O *Guia Brasil Quatro Rodas*, edição 2006, referencia 204 empreendimentos hoteleiros no município de São Paulo, que juntos oferecem um total de 32.840 unidades habitacionais¹², distribuídas em cinco categorias – luxo, muito confortável, confortável, de médio conforto e simples, e classificadas, de acordo com sua constituição jurídica, em hotéis regulares ou *flats*. Sobre esta última distribuição, entretanto, vale dizer que o guia considera *flats* os empreendimentos que declaram abertamente fazer parte desta tipologia. Entretanto, é fato que muitos hotéis são na verdade juridicamente constituídos como *flat*, mas como sua estrutura física e de serviços está formatada para ser percebida e consumida como a de um hotel regular, usa-se apresentá-los como hotéis.

A compreensão da diferença entre o que é um hotel regular e um *flat* é de fato difícil para pessoas que não dominam a rotina do setor ou que não estão familiarizadas com suas particularidades operacionais. No decorrer deste trabalho, procuramos sanar as dúvidas sobre o conceito de *flat*, do ponto de vista de sua constituição jurídica. Por ora, é importante saber que muitos dos meios de hospedagem em operação em São Paulo estão formatados como *flats*, embora carreguem a imagem de um hotel regular. Nesta pesquisa, não nos importa seu posicionamento comercial. O conceito de *flat* só nos importa aqui no sentido de constituir um formato de negócio que integra a relação entre a hotelaria e a indústria imobiliária.

¹² É importante considerar, entretanto, que a listagem do *Guia Brasil Quatro Rodas* não referencia todos os hotéis de uma localidade, mas apenas os inseridos em uma seleção definida com base nos critérios de avaliação desenvolvidos pelo próprio Guia e que classifica empreendimentos em categorias. Para maiores detalhes, consulte o item “Informações ao leitor”, às páginas 08 a 12 da edição de 2006 do Guia, ou entre em contato com guia4rodas.abril@atleitor.com.br. Com isso, a listagem é alterada a cada ano, de acordo com os critérios mínimos estabelecidos para que os hotéis possam ser classificados em uma das categorias existentes. Com a entrada de novos empreendimentos, naturalmente há uma mudança na categoria anteriormente atribuída aos outros hotéis existentes, muitos deles sendo excluídos do guia de um ano para outro. Atualmente, estima-se que, em comparação aos hotéis classificados, existam outros cerca de 250 empreendimentos não classificados, que juntos devem congregam uma oferta de aproximadamente 20.000 UHs. A oferta total de meios de hospedagem na cidade de São Paulo seria, por esta estimativa, de 454 empreendimentos hoteleiros e cerca de 52.840 quartos. Também Canova (2004, p. 36) destaca a grande quantidade de hotéis que não são registrados por nenhum guia ou fonte oficiais. A autora destaca que são “mais de 260 exemplares somente na região central, servindo desde à prostituição aos mais refinados e específicos usos”.

Lembremo-nos que a evolução quantitativa da oferta hoteleira nacional, em especial na cidade de São Paulo, foi considerável nos anos mais recentes, aparecendo o *flat* como um formato de negócio em notável expansão. Gorini e Mendes registram com destaque a participação “significativa e crescente” dos negócios viabilizados como *flats* ou apart-hotéis¹³, em especial após a implantação do Plano Real. Apontam que estes empreendimentos,

que deveriam ser voltados para longas permanências, (...) no Brasil tiveram seu uso descaracterizado, sendo utilizados como meio de hospedagem convencional e concorrendo com o segmento hoteleiro de forma desleal em termos de custos, haja vista não serem considerados empresas, mas condomínios, recebendo, portanto, tratamento diferenciado em termos tributários e de gastos com pessoal e serviços públicos.

O produto apart-hotel, como imóvel comercial para fins de locação, tem um custo relativamente baixo, pois é viabilizado por comercializações individuais – que foi a alternativa para um mercado de construção sem acesso a financiamentos no início da década de 1980. Esse produto também atraiu pequenos e médios investidores, que tradicionalmente aplicam suas poupanças em imóveis, fato que é parte da cultura de investimento do brasileiro.

O problema com os apart-hotéis, em competição direta com hotéis, é que a decisão do desenvolvimento de uma nova unidade não é derivada do real crescimento da demanda hoteleira, mas sim da conjuntura do mercado imobiliário: o incorporador de apart-hotel investiga principalmente se existe demanda para a compra de imóveis e não a capacidade de hotelaria. Esse procedimento fez com que alguns mercados (caso, por exemplo, de São Paulo, Belo Horizonte, Porto Alegre, Campinas, entre outros), atualmente apresentem uma sobreoferta de apart-hotéis, prejudicando a performance geral do segmento hoteleiro em algumas regiões daquelas cidades (GORINI e MENDES, p. 118-119, grifo nosso).

¹³ Neste trabalho, usaremos o termo *flat* para designar o meio de hospedagem cuja propriedade de unidade autônoma é particular, como em um empreendimento de natureza imobiliária – maiores detalhes sobre o modelo criado no final da década de 1970 serão explorados nos capítulos subseqüentes.

Sem entrarmos na análise detalhada do histórico de desenvolvimento do setor no país¹⁴ e nas mais diversas tipologias de meios de hospedagem existentes, damos prioridade à avaliação do desenvolvimento hoteleiro paulistano, mercado característico do turismo de negócios, nos termos em que nos propusemos no início deste trabalho.

Nesse sentido, importa conhecermos a estrutura de meios de hospedagem instalada no início dos anos de 1990, a fim de avaliar suas condições de atendimento à demanda por unidades hoteleiras.

Nesta época, havia um discurso muito propalado que apontava não ter havido, a partir do final da década de 1970 e durante toda a década de 1980, investimentos significativos no parque hoteleiro paulistano, o que fez aumentarem os preços dos hotéis melhor estruturados (entenda-se os classificados pelo *Guia Brasil Quatro Rodas*, na época, como luxuosos e muito confortáveis) e sinalizou nova demanda por meios de hospedagem, a bom preço. Este teria sido um dos fatores que orientou inclusive a criação e a incorporação dos *flats* ao inventário de meios de hospedagem de São Paulo. Luz (1999, p. 83) aponta que

no Brasil, a utilização de *flats* como meios de hospedagem de curta duração esteve associada à escassez de investimentos em empreendimentos hoteleiros ao longo da década de (19)80, principalmente no segmento de hotéis intermediários.

É imperioso que tenhamos um entendimento de como se processou, historicamente, a constituição da rede hoteleira paulistana em operação no início dos anos de 1990.

Em termos espaciais, desde a década de 1940 até meados de 1980, aproximadamente, os estabelecimentos hoteleiros estiveram localizados no centro e nos bairros do entorno. Apenas com a mudança definitiva de função do centro e a ocupação da Av. Paulista,

¹⁴ Para maiores detalhes sobre este tema, ver SPOLON (2001) e PIRES (2001), que apresentam um panorama mais detalhado sobre o desenvolvimento da indústria de meios de hospedagem no Brasil. Para melhor compreender a questão das tipologias de meios de hospedagem, consulte WALKER (1999) e CAMPOS (2005).

movimentaram-se geograficamente as atividades complementares, surgindo em suas imediações hospitais, edifícios de escritórios e novas rotas de acesso e de transportes. Também os hotéis começaram então a deslocar-se espacialmente em relação ao centro e em direção às imediações da Av. Paulista, em especial pelos bairros de Bela Vista e Jardins.

Com isso, nas décadas de 1970 e 1980 verificou-se a ocupação intensiva da região, em um primeiro momento por hotéis de médio porte (100 a 150 UHs) e mais tarde, na década de 1980, pelos *flats* – o conceito, criado no final dos anos de 1970¹⁵, seria utilizado na expansão do parque hoteleiro neste período.

Embora no início dos anos de 1990 já houvesse um movimento significativo de formação de uma nova centralidade econômica urbana nas regiões circunvizinhas das avenidas Nova Faria Lima, Engenheiro Luís Carlos Berrini, Juscelino Kubitschek e Bandeirantes – e mais tarde na própria marginal do Rio Pinheiros, os hotéis permaneceriam na região geográfica cujo limite espacial eram os Jardins, salvo algumas raras exceções nas quais se registra implantações na zona sul, onde viria a ser constituído um conjunto de “novas empresas”, movidas e orientadas pela tecnologia e pelo modelo financeiro internacional, que vem sendo referenciado como “terciário superior”¹⁶.

Nesta época, tinha-se que a hotelaria paulistana estava desgastada, carecendo de novos investimentos que permitissem a renovação do parque hoteleiro existente, bem como a implantação de novos produtos, diferenciados.

¹⁵ O primeiro *flat* foi inaugurado em São Paulo em 1978 (ASMUSSEN, ROCHA e MELO JÚNIOR, 2002, p. 81). A rede francesa *Acor*, que mais ativamente viria a explorar o conceito no Brasil, inauguraria sua primeira unidade – o *Parthenon Saint Patrick* – no ano de 1983, também na cidade de São Paulo.

¹⁶ Ver TUNES (2004).

Em 1990, o parque hoteleiro do município contava com 16.205 unidades hoteleiras referenciadas pelo *Guia Brasil Quatro Rodas*¹⁷. Destas, 3.145 estavam viabilizadas como *flats*, ou o equivalente a 19,41%. Embora se possa considerar ainda pequena a participação dos *flats*, devemos lembrar que a incorporação destas unidades aconteceu em um período de apenas sete anos¹⁸, o que equivaleria à incorporação média anual de cerca de 449 novas unidades.

O mapa a seguir mostra a distribuição destes hotéis. Em rosa estão destacados os empreendimentos implantados entre 1981 e 1990, período no qual a localização dos estabelecimentos hoteleiros concentrou-se nos Jardins e Bela Vista, no qual se registrou a primeira fase de expansão dos *flats* em São Paulo.

Mapa 1 – Distribuição da rede hoteleira paulistana em 1990

Fonte: Pesquisa direta, em mapa elaborado pela *Ion Information Networks*, maio/2006

¹⁷ Referência dada pela edição de 1991.

¹⁸ Considerando-se o ano de 1983 como o primeiro ano de operação do modelo, uma vez que este foi o ano de inauguração da primeira unidade de *flat* operada pela *Acor*, que viria a ser a grande representante da expansão do no mercado hoteleiro paulistano.

Do ponto de vista conjuntural, a época era de fato difícil. A economia atravessava o auge de uma crise que começou no final da década de 1970 e que levou os índices inflacionários para patamares insuportáveis, deixando o poder de consumo da população cada vez mais reduzido.

A dificuldade de planejamento de médio e longo prazo era enorme e a cidade de São Paulo estava carente de investimentos em infra-estrutura, bem como de melhorias em equipamentos de apoio, o sistema de alojamento entre eles, por contar, em seu inventário, com inúmeros meios de hospedagem sucateados, precisando de renovação. Este era o discurso corrente.

Eram apontadas inúmeras outras “razões” para justificar a necessidade de construção de novos hotéis em São Paulo. Entre elas, figuravam os seguintes argumentos:

- a estrutura hoteleira existente no início da década de 1990 era inadequada, sendo necessário um considerável investimento para renová-la, em especial por não ter havido, nas décadas anteriores, investimentos significativos na construção de hotéis;
- eram elevados os valores cobrados pelos hotéis paulistanos, em especial pelos mais luxuosos, o que sinalizava a importância de o parque hoteleiro local dispor de opções mais baratas de hospedagem, com bom nível de conforto;
- vinham sendo registradas no município taxas médias anuais de ocupação de cerca de 70%, bem próximas do limite imposto pela sazonalidade regular do turismo de negócios, o que seria um indício de existência de demanda não-atendida por unidades hoteleiras e
- era preciso renovar a força de trabalho, adotando critérios mais profissionalizados de operação e investindo no desenvolvimento da mão-de-obra local.

Com estes argumentos, começou a constituir-se um discurso generalizado em prol da expansão do parque hoteleiro a partir da construção de novos meios de hospedagem, discurso este que viria a se fortalecer, nos anos seguintes, por conta das novas condições favoráveis a investimentos promovidas pelo Plano Real.

Na prática, estavam criadas as condições para que a indústria hoteleira paulistana passasse pela maior expansão quantitativa já registrada em sua história. A consequência foi a implantação de um número de unidades habitacionais que viria a ameaçar os bons resultados do setor, segundo relatos registrados nos anos posteriores.

Os mesmos profissionais que no início da década de 1990 sustentaram discursos favoráveis a esta expansão, viriam a manifestar sua preocupação mais tarde, argumentando que o excesso de oferta fez desabar as taxas de ocupação e os valores de diárias, além de derrubar os níveis salariais e prejudicar os rendimentos dos investidores. Segundo estas pessoas, este movimento foi uma clara demonstração de falta de planejamento. Uma conclusão superficial e simplista, pois que esconde uma problemática muito mais complexa.

O planejamento hoteleiro e os problemas decorrentes do excesso de oferta de UHs

Na opinião dos críticos do desenvolvimento hoteleiro paulistano recente, os problemas enfrentados atualmente pela indústria são decorrentes de falta de planejamento.

Sob o ponto de vista macroeconômico, o planejamento hoteleiro é matéria ainda levada pouco a sério no Brasil, pois os estudos de viabilidade realizados não consideram o impacto de entrada de novas unidades habitacionais no mercado como um todo, mas apenas em relação a um grupo menor de concorrentes, normalmente definido com base em critérios de localização, público-alvo, tipo de produto e preço praticado¹⁹.

Na tentativa de compreensão do problema do planejamento de novos produtos hoteleiros, alguns autores estiveram analisando o turismo como um sistema sobre o qual interferem elementos externos de variadas naturezas, devendo cada uma das variáveis internas ser planejada e administrada com rigor.

¹⁹ TUCH e SPOLON (2001) apresentam um modelo de planejamento hoteleiro que estabelece os parâmetros para análise de viabilidade de implantação de novos negócios da área de hotelaria e que é amplamente utilizado nos estudos feitos no Brasil.

Entre estes autores, citamos Beni (2000), que apresenta algumas considerações sobre o trabalho de planejamento da oferta turística, que engloba o conjunto de equipamentos, bens e serviços a serem consumidos, entre eles os serviços de alojamento. Do ponto de vista da oferta, o autor defende²⁰ que “A programação de um plano de crescimento da oferta tem que contemplar, com especial atenção, o volume e a distribuição dos investimentos necessários para conseguir os níveis de expansão e eficiência fixados”. Segundo ele,

O primeiro e mais importante (problema) é determinar com exatidão qual será a oferta necessária futura. Comparando-se com a atual, fica-se conhecendo as mudanças a serem realizadas.

Em segundo lugar, há que se determinar os prazos de execução do plano, estabelecendo, segundo os diferentes tipos e categorias de equipamentos a serem implantados, as etapas em que os programas específicos terão que ser cumpridos. Em seguida, é imprescindível estabelecer módulos de avaliação que sirvam para observá-los em cada período. Deve-se levar muito em conta o aumento previsível dos preços para evitar surpresas.

O autor destaca ainda²¹ que o trabalho de adequação de equipamentos e serviços turísticos ofertados à demanda esbarra, no Brasil, em uma série de dificuldades, entre elas o grau de confiabilidade das estimativas realizadas e das previsões de demanda e a falta ou insuficiência de informações estatísticas. O importante em sua opinião seria não permitir que a oferta ultrapassasse a demanda, para respeitar o equilíbrio do mercado, pontuando que

Estando disponíveis todos os dados e a informação estatística necessária, pode-se teoricamente chegar a quantificar as necessidades totais de leitos de alojamento na região estudada. O passo seguinte será proceder à distribuição da capacidade, tanto por classes de estabelecimentos e categorias quanto por sub-regiões que a região compreende (BENI, 2000, p. 168).

O problema principal do planejamento do setor com base na oferta e não na demanda seria uma das razões para o atual desempenho da hotelaria paulistana, o que poderia

²⁰ Ibid., p. 164.

²¹ Ibid., p. 167-168.

levar a crer que a implantação de novos empreendimentos hoteleiros envolveu mais do que a necessidade indicada de novos hotéis, mas interesses que estão relacionados, aparentemente, à dinâmica de expansão do mercado imobiliário. Faz-se necessário investigar esta hipótese.

Um dos natos problemas do setor hoteleiro nacional é exatamente a disponibilidade de dados. O próprio BNDES aponta (SAAB e DAEMON, 2001, p. 103) problemas intrínsecos do setor, tais como a “carência de sistemas de informações de mercado e ausência de planejamento estratégico setorial”.

Pouco discutida por profissionais do setor, a questão da informação foi explorada por Spolon (2004), quando de sua discussão sobre os resultados de as equipes envolvidas com a tarefa de desenvolvimento hoteleiro não darem a devida importância ao trabalho de coleta, tratamento e compartilhamento das informações de mercado, também usando como exemplo a experiência da hotelaria paulistana nos anos mais recentes, onde se produziu, segundo o discurso corrente, este excesso de oferta de unidades habitacionais que atualmente estaria comprometendo bastante o desempenho do setor.

Se de fato há este comprometimento, a constatação disso abre espaço para a apresentação da exposição de uma questão maior: como se chegou a esta situação?

Normalmente, esta questão é considerada a partir do proposto por Beni (2000) e, portanto, vinculada à situação de planejamento descuidado ou inexistente, uma vez que ignora um elemento indispensável ao sucesso de um negócio – a importância da busca do equilíbrio entre oferta e demanda de produtos e serviços, em um horizonte de médio prazo.

Sobre isso, Tuch e Spolon (2004, p. 355) concordam que

Falta de planejamento e cuidado no processo de desenvolvimento hoteleiro pode resultar em experiências desagradáveis e em grandes

prejuízos, especialmente se se considerar que a edificação hoteleira, por suas características operacionais, dificilmente pode ser adaptada para uso com outra função que não a da hospitalidade.

A situação atual da hotelaria paulistana, se de fato expõe o desequilíbrio entre oferta e demanda por unidades habitacionais, descortina o esgotamento de um processo de produção ao qual a hotelaria esteve aliada durante um período de tempo.

Os resultados reverberam em duas direções – pelo lado da operação hoteleira, levam ao propalado prejuízo dos proprietários das unidades (os investidores individuais) e pelo lado da operação imobiliária provocam a necessidade de revisão do formato do negócio, que em tese deve distanciar-se da exploração hoteleira e destinar-se a outro uso, tal como o mercado regular de aluguéis, a fim de que se possa extrair do investimento os rendimentos desejados.

Seria a indicação do fim de um ciclo de investimento das incorporadoras imobiliárias nos empreendimentos conhecidos como *flats*, cuja comercialização já não sinaliza níveis de rentabilidade tão interessantes como em épocas anteriores.

Tal situação mostra também que talvez a forma como tenham sido tratadas as informações que serviram de base para o desenvolvimento dos estudos que indicaram a viabilidade de cada um dos projetos implantados não tenha sido a mais adequada. Ou que não houve disponibilidade de informações confiáveis e de qualidade²².

Esta discussão acerca do uso da informação pelos agentes envolvidos na atividade de produção e apropriação do espaço urbano - neste estudo considerada sob o prisma da produção de unidades hoteleiras como ativos imobiliários destinados ao mercado de locação (residência temporária) - é complexa e controversa.

²² Para maiores detalhes sobre a questão do uso da informação pela indústria hoteleira ver SPOLON (2004).

Asmussen (1998, p. A-2) defende que o processamento e disseminação responsáveis da informação são de responsabilidade ética, moral e jurídica dos indutores do investimento, nas palavras do autor o “incorporador, operador e cia.”. Diz ainda que

O investidor que adquire uma unidade de *flat* geralmente não conhece o ramo de hospedagem e, normalmente, não lhe são apresentados os estudos, pesquisas e análises (...) tão necessários à avaliação segura e competente do risco negocial. Sua avaliação do negócio e a decisão de comprar uma unidade são, portanto, baseadas em intuição pessoal e em dois fatores externos: o endosso tácito do incorporador e do futuro operador, cuja marca é acintosamente estampada em todo o material de venda, e os questionáveis endossos evasivos e raramente pertinentes – de fontes cuja autoridade no assunto ele desconhece por absoluto e não pode avaliar – apresentados fartamente no material de venda, sob a forma de gráficos, tabelas e citações. A decisão de comprar é, assim, fortemente induzida pelo prestígio do incorporador, seja pela reputação do futuro operador, seja ainda pelos endossos explícitos dos tais especialistas.

A declaração parcial e corajosa do autor também desenha a hipótese de que os interesses dos agentes envolvidos neste processo específico de expansão da rede hoteleira paulistana (no período entre 1995 e 2005) foram claramente diferentes dos interesses que deveriam, em situações normais de mercado, nortear a busca pelo equilíbrio entre produção (oferta) e consumo (demanda).

Embora houvesse, segundo profissionais do setor, indícios que apontavam sim para a necessidade de ajuste do inventário hoteleiro paulistano, Asmussen argumenta que este ajuste deveria ser orientado apenas até um limite razoável para garantir bons resultados tanto para a indústria hoteleira quanto para os investidores.

Segundo ele, simplesmente se perdeu a medida desde ajuste e a expansão foi muito além, frustrando as expectativas de rentabilidade dos investidores individuais e transformando-os em vítimas de “um mero acidente fortuito, típico do jogo de mercado”.

Tem-se também, entretanto, que o propalado desequilíbrio do mercado hoteleiro esteve associado, além do excesso de oferta incorporada ao inventário existente, à demanda, que não teria crescido nos níveis esperados.

Gorini e Mendes (2005, p. 123, grifo nosso) apontam que

o mercado hoteleiro no Brasil sofreu alguns impactos externos negativos no período 2001/2003. Pelo lado da demanda, houve declínio, cabendo destacar (...) o ocorrido na demanda proveniente do turismo de negócios, por conta do baixo crescimento interno e das crises externas (...). Pelo lado da oferta, houve a construção de numerosos hotéis, principalmente nos grandes centros, na década passada até 2003, com foco na **demanda não atendida** de hotéis mais antigos e deteriorados, que compunham a oferta hoteleira de diversas cidades, inclusive capitais. Desse modo, projetando a evolução crescente da demanda, que mais tarde se frustrou, houve a construção de muitos hotéis, principalmente *flats*, que obtiveram das prefeituras **autorizações mais liberais**, acirrando a competição local e o declínio da taxa média de ocupação, assim como o fechamento de alguns hotéis.

Segundo informações da EMBRATUR e do FOHB (s/d apud GORINI e MENDES, 2005, p. 124), as taxas de ocupação dos meios de hospedagem registraram variabilidade constante e notável na última década, “com tendência à redução, particularmente, nas categorias luxo e superior, que caíram abaixo de 50% no final do período considerado”. Nos anos mais recentes (2002/2004), as taxas médias de ocupação voltariam a apresentar evolução, referida pelos autores como “certa melhora”.

Em relação às diárias médias²³, a hotelaria viria enfrentando um impasse, uma vez que os valores são considerados baixos se comparados ao investimento necessário para construção de um hotel e da expectativa de retorno por ele gerado. O FOHB registra em um

²³ Diária média é a referência de valor de venda de unidades habitacionais (UHs) em hotelaria, resultante da divisão da receita líquida de hospedagem pelo total de unidades comercializadas em um determinado período.

artigo recém-disponibilizado em seu *site* institucional²⁴, a respeito da situação atual das diárias em meios de hospedagem paulistanos, que

os preços praticados na cidade são os mesmos vigentes em 2000 e, se não nos conscientizarmos e reagirmos, é bem provável que os preços em São Paulo continuem no nível atual. Não seria tão trágico se, de 2000 para cá, os custos de investimentos, os salários e os preços das mercadorias não tivessem aumentado cerca de 40%, que se somam aos 70% de aumento dos custos de combustível e telecomunicações, além dos impostos e encargos sociais proporcionais.

A explicação para o achatamento dos preços vem da natureza do negócio: não há como estocar diárias - o que não se vende, se perde (sic). Com um setor tão pulverizado, em que a ociosidade passa de 50% da capacidade, sempre há operadores dispostos a aceitar um preço menor para tirar o cliente da casa do vizinho.

Daí forma-se o círculo: o primeiro hotel oferece uma proposta de preço ainda menor, a fim de resgatar seu antigo cliente. E assim, pouco a pouco, os preços vão sendo esmagados, bem como as margens de rentabilidade.

Dependendo do ponto de vista, poder-se-ia considerar que as conseqüências são positivas, pelo menos no curto prazo: com um preço desses, hospedar-se na cidade fica extremamente acessível, pouco mais do que o preço de uma corrida de táxi para se chegar ao Aeroporto Internacional... Estimula-se assim a utilização de hotéis, aos quais, mesmo com tais tarifas, menos de 15% dos viajantes ainda recorrem, e cria-se uma corrente de turismo de entretenimento muito boa para as grandes cidades.

Mas, a verdade é que, mesmo com o aquecimento da demanda, as taxas de ocupação em São Paulo não passaram de 44% no primeiro trimestre do ano (amostra de 100 hotéis no segmento quatro estrelas). Por outro lado, esse preço (sic), baixo demais, gera conseqüências negativas, que podem ser desastrosas, caso a tendência não se reverta!

(...)

Não há duas opções: nossos preços já são baixos demais. Devemos começar a recuperá-los com toda urgência. Considero 15% de

²⁴ Ver “Recuperação das tarifas da hotelaria, uma prioridade”, sem data, mas aparentemente escrito em 2004 e disponível em <http://www.fohb.com.br>, com acesso em 12/04/2006.

reajuste de preços como um mínimo no ano de 2004. Mesmo assim, ainda estaremos longe de uma situação saudável, especialmente levando em conta as atuais taxas de ocupação.

Sobre a questão do planejamento de novos investimentos para o turismo de forma geral (e para a hotelaria em particular), bem como ao seu desempenho, o FOBH conclui dizendo²⁵ que

Continua grande a preocupação do poder público, e com o interesse da mídia, em relação ao volume de investimentos previstos no setor de turismo, e quando se fala em investimentos, automaticamente se pensa em construção de novos hotéis, parques temáticos, e centros de convenção com linhas de financiamento especialmente condicionadas para desenvolvê-los. Esta idéia parte do princípio da vinculação natural entre novos investimentos e novos empregos, maiores entradas de divisas e receitas fiscais.

Em nossa opinião esta preocupação para novos investimentos deve migrar do eixo da oferta, ou seja, da construção de novos equipamentos, para o eixo da demanda, ou seja, da ocupação dos equipamentos existentes.

Nos últimos dez anos, antecipamos muito o crescimento da demanda turística tanto a negócios como a lazer. Lançamos muitos empreendimentos, e podemos hoje nos orgulhar de um excelente parque hoteleiro, especialmente nos segmentos *midscale-upscale* das grandes cidades (...).

Os hotéis, recentemente abertos, são modernos e bem equipados, oferecem um ótimo atendimento por preços absolutamente irrisórios quando comparados a qualquer outro mercado.

A taxa de ocupação desses hotéis quando operados por redes hoteleiras, ou seja, no patamar superior da média, não chega a 50%, o que equivale, na verdade, a uma ociosidade superior à média da nossa capacidade.

(...)

Uma amostragem de 53 hotéis do segmento *midscale* (4*) operados por redes hoteleiras na cidade de São Paulo mostra nos cinco

²⁵ Em matéria intitulada “Migrar os financiamentos para a sustentação da demanda”, disponível em <http://www.fobh.com.br>, acesso em 12/04/2005.

primeiros meses do ano (de 2004) uma taxa média de ocupação de 49% contra 46% no mesmo período de 2003, e uma diária média de R\$ 102,00 (em 2004) contra R\$ 103,50 em 2003.

Outra amostra que reúne 146 hotéis 4*, abertos há mais de 6 meses, operados por redes hoteleiras no Brasil inteiro, mostra uma taxa de Ocupação média de 49% e uma diária de 98 R\$ para os cinco primeiros meses de 2004.

Um cálculo bem simples mostra que esta situação nos dá uma margem muito boa para enfrentar aumentos da demanda pelos próximos anos, sem necessidade de novos lançamentos.

(...)

Isso não significa que não devamos investir. Apenas significa que a prioridade não é a de investir em hotéis novos nos mercados hoje saturados. O investimento deve ser feito principalmente em (...) outras áreas (...).

Da mesma forma, matéria publicada pela *Folha de S. Paulo* (FERNANDES e ROLLI, 2003) apontava que São Paulo vinha enfrentando no ano referenciado uma “das mais graves crises do setor hoteleiro mundial”. O jornal apresenta pesquisa da *Deloitte & Touche*, que mostra que

nos 12 meses terminados em abril, a taxa média de ocupação dos hotéis paulistanos era de 47% - o segundo pior desempenho numa lista de quase 30 importantes cidades no mundo. São Paulo só ganha de Jerusalém (31,5%). E perde até de cidades que mais sofreram com a Sars (síndrome respiratória aguda grave) - como Hong Kong, com ocupação de 73,5%, e Pequim, 70,3%.

(...)

Em São Paulo, onde os hotéis historicamente operavam com taxa de ocupação superior a 60%, os percentuais deste ano colocaram hotéis e *flats* em pé de guerra. A falta de hóspedes e o excesso de quartos derrubaram os preços das diárias pela metade.

No levantamento (...), a diária média cobrada dos hotéis em São Paulo foi de US\$ 77, só mais alta do que a de Quito (US\$ 75) e a de Jerusalém (US\$ 73).

A matéria (FERNANDES e ROLLI, 2003) cita Nelson Baeta Neves, presidente da *Associação Brasileira da Indústria de Hotéis* (ABIH), que classifica como “um descalabro” o que vinha acontecendo com os hotéis paulistanos em 2003 e que segundo o diretor da *Empresa Brasileira de Estudos do Patrimônio* (EMBRAESP), Luiz Paulo Pompéia, seria resultado de falta de planejamento por parte dos operadores. Os autores seguem dizendo que

A crise do setor começou a se delinear a partir do final dos anos 90, quando grupos estrangeiros, animados com o déficit de quartos que havia na cidade e com a estabilidade provocada pelo Plano Real, intensificaram seus investimentos no país.

(...)

Ao mesmo tempo, os *flats* passaram a ganhar espaço e a concorrer com os antigos e os novos hotéis.

Também Gurgel (2001, p. 41) apontou a hotelaria como “a onda mais quente do momento”, dizendo que “De uma hora para outra, o país acordou para o turismo. Desde a estabilização da moeda, foram abertos 300 novos hotéis no Brasil. A dúvida é se haverá demanda suficiente para tanta oferta de leitos, quando os hotéis ficarem prontos”.

Asmussen (1998), em artigo publicado na *Gazeta Mercantil* antes mesmo e intitulado “A farra dos *flats*: quem pagará a conta?”, critica a maneira como este modelo de negócio (*flat*) foi utilizado para viabilizar a construção de empreendimentos hoteleiros na cidade de São Paulo, levando-a a uma situação de excesso de oferta. O autor diz que

No atual modelo de incorporação de *flats*, o milenar ramo de hospedagem, que sempre foi um negócio intrinsecamente voltado para o futuro (...) é assim irresponsavelmente transmutado em verdadeiro mercado persa imobiliário, exclusivamente focado na transação.

(...)

Evidente não serem necessários longa experiência hoteleira ou perícia comercial para perceber que ocorrerá grave condição de excesso de oferta no mercado de hospedagem da cidade. É fato que muitos hotéis estão em condições sofríveis e carecem de reforma ou substituição no mercado competitivo. É fato, também, que um expressivo acréscimo de oferta (...) acarretará no completo reordenamento do mercado (...). Entretanto, é igualmente certo que o intenso acirramento da competição comercial entre os meios de hospedagem provocará uma inusitada queda no nível geral das tarifas, resultando em significativa perda de lucratividade para a maioria dos empreendimentos.

Embora se possa sentir, com esses registros, que desde os primeiros movimentos visíveis de expansão quantitativa da indústria hoteleira paulistana havia já significativa preocupação com o futuro da atividade, em especial nos chamados “mercados saturados”, como São Paulo, sabe-se, por outro lado, que houve também muita pró-atividade por parte de operadores, incorporadores, administradores e investidores diante da possibilidade de expansão da indústria hoteleira paulistana, propalada a partir de meados da década de 1990 pelas mesmas pessoas e entidades que, no final da década, apontariam e criticariam a saturação do setor no município de São Paulo e em seus arredores (Guarulhos é um dos mercados vizinhos que hoje enfrenta uma situação de desequilíbrio entre oferta e demanda hoteleiras). Sabe-se também que a indústria hoteleira não se expandiu “de uma hora para outra”, mas gradual e continuamente.

Deste movimento pró-ativo (e possivelmente planejado), incentivado por fatores como disponibilidade de recursos, novas formas de financiamento e perspectiva de ganhos, resultou o criticado desequilíbrio da equação oferta/demanda hoteleira na capital paulista.

O discurso da crítica, entretanto, mistura-se com o discurso do otimismo, de maneira bastante confusa, deixando clara a dificuldade de compreensão a respeito das verdadeiras razões que levaram à expansão registrada nos últimos anos na indústria hoteleira paulistana,

bem como sobre os verdadeiros prejuízos que vêm sendo, atualmente, apresentados pelos meios de hospedagem locais.

Reportagem de capa da revista *EXAME São Paulo* (MACIEL, 2001, p. 12-17) aponta que “Uma revolução silenciosa está mudando a paisagem de São Paulo. São 125 novos hotéis e *flats*, entre os quais uma dezena de cinco estrelas (...), num total de 30.000 quartos”. O autor descreve²⁶ um otimismo generalizado por parte de construtores, operadores, investidores imobiliários e grandes redes de hotéis, além de “fornecedores e prestadores de serviços que orbitam em torno de qualquer hotel”.

Em alguns pontos do texto é até possível identificar uma pequena preocupação, ou dúvida, sobre até quando esta situação de expansão poderia se sustentar. Mas nada muito sério. Ao contrário, diretores de redes hoteleiras nacionais e internacionais entrevistados expõem discursos eloqüentes e carregados de otimismo. Apenas um ou outro relato demonstra alguma cautela, como o do então presidente da ABIH, Júlio Serson, que diz²⁷ que o que se está vendo “não é um *boom* da hotelaria, mas sim uma corrida desenfreada para a construção de *flats*, o que é uma distorção total”.

Outra reportagem (DE MARI, 2001, p. 18-21), aborda as expectativas em relação à geração de vagas por esses empreendimentos e indica possibilidade, em médio prazo, de provimento de salários de cerca de R\$ 3.000,00 nas funções médias e de até R\$ 15.000,00 nas funções de ponta dos novos hotéis. O que se sabe, entretanto, é que atualmente os salários na hotelaria paulistana estão sucateados, por conta do excesso de oferta de profissionais (os cursos de turismo e hotelaria também expandiram-se descontroladamente, inchando o mercado de trabalho) contraposto à estratégia de redução de custos das empresas a fim de

²⁶ Ibid., p. 13.

²⁷ Ibid., p. 17.

enfrentar o período de crise (que quase sempre provoca demissões, uma vez que o custo com pessoal é dos mais representativos dentro da estrutura operacional hoteleira). Confirma-se na prática, hoje, o discurso de Duarte, da *Colliers* (DE MARI, 2001, p. 21): “Nos níveis mais especializados, há gente de mais, brigando por vaga de menos”.

O fato é que muitos profissionais do setor hoteleiro apontam que muitas novas unidades habitacionais hoteleiras foram implantadas e que o limite mercadológico para esta expansão parece não ter sido medido ou indicado apenas por parâmetros hoteleiros.

A partir de um (indeterminado) momento, o acréscimo de novas unidades hoteleiras ao inventário de alojamento do município de São Paulo teria passado a significar uma ameaça ao equilíbrio econômico do setor e cada real investido teria passado a não proporcionar o retorno desejado. Ainda assim, a expansão continuou - depois dos primeiros sinais de problemas, o movimento de construção de hotéis ainda seguiu-se por outros quatro ou cinco anos, ininterruptamente.

O que se apreende dessas declarações e abordagens, é que pairam dúvidas sobre as reais condições em que se deu o desenvolvimento recente do setor hoteleiro em São Paulo.

Estamos questionando, em outras palavras, sobre quais foram as verdadeiras razões que nortearam o processo de expansão quantitativa da hotelaria paulistana nos últimos anos, partindo-se do princípio de que os discursos correntes estejam certos e de que tenha realmente havido um desequilíbrio de mercado provocado pela implantação excessiva de meios de hospedagem na capital paulista.

Para que possamos nos aprofundar nesta discussão, é importante que conheçamos os movimentos pelos quais passou recentemente a maior metrópole brasileira – que deixou de ser apenas a maior cidade da América do Sul, para receber o rótulo de cidade mundial. É

preciso compreender como se constituiu a metrópole de serviços, dentro da qual está a estrutura que atende às necessidades das empresas do chamado terciário superior, entre as quais os estabelecimentos encarregados do alojamento de pessoas.

Capítulo 2

A ECONOMIA DE SERVIÇOS EM SÃO PAULO

Sobre a formação da São Paulo, metrópole mundial

Analisar a cidade a partir do fato urbano, que se constrói na imbricação das temporalidades das relações sociais, sobre os espaços, remetendo-se ao território, é o primeiro passo para (...) construir o tão desejado diálogo interdisciplinar.²⁸

O desenvolvimento histórico de São Paulo carrega vários elementos de diferenciação. Metrópole de serviços, constituída em especial a partir da chamada “descentralização industrial”²⁹ experimentada pelo Estado no início da década de 1970, fenômeno que fez deslocarem-se para o interior as fábricas e unidades industriais antes instaladas na capital, o município vem experimentando, principalmente nos 20 anos mais recentes, a transformação de suas paisagens, rotinas e fluxos, vendo constituir-se em seu território um modelo de cidade típico da acumulação capitalista, que se reflete na forma de expansão, explosão e fragmentação de seus espaços, em ondas de valorização e renovação urbanas.

Nas palavras de Rolnik (1997, p. 186-187 apud FRÚGOLI JR., 2000, p. 41), no processo histórico de produção do espaço urbano na cidade de São Paulo “a valorização sobe as colinas e desce as baixadas em ondas de resignificação, invariavelmente acompanhadas pela prioridade dos investimentos públicos da cidade”.

O recente crescimento de São Paulo reflete a forma de reestruturação do padrão produtivo nas grandes cidades, que nos países de industrialização tardia registrou-se especialmente a partir da década de 1990 e foi, segundo Tunes (2004, p. 17) “resultante das

²⁸ LATOUR (1995, p. 56).

²⁹ Alguns autores dão preferência à expressão “desconcentração industrial”. Análises mais profundas sobre esta diferenciação e processo podem ser encontradas em LENCIONI (1991), NEGRI (1996), SINGER (2000) e TUNES (2004).

transformações da economia mundial, sobretudo a partir da internacionalização do capital financeiro e da intensificação do papel das empresas transnacionais”.

Esta reestruturação expõe pelo menos dois fenômenos que têm reflexos claros nos padrões atuais de organização do espaço urbano, a saber: (a) as transformações no crescimento vertical da cidade, que provocam seu adensamento, segundo Somekh (1977, p. 19) “pelo aproveitamento intensivo da terra urbana e do padrão de desenvolvimento tecnológico” e (b) o processo classificado por Singer (2000, p. 15) como a “terceira revolução industrial”, que implica em mudanças, por conta da globalização, na natureza do trabalho – estas alterações teriam como um de seus efeitos a reorganização produtiva industrial, que acabaria por criar uma série de serviços especializados (o chamado “terciário superior”), responsáveis pela desconcentração industrial ou, em outras palavras, pela redistribuição, no espaço, de “variáveis como o número de estabelecimentos, pessoal ocupado, valor da produção e valor da transformação industrial” (NEGRI, 1996, p. 13).

Este modelo de organização espacial da cidade e de suas formas de crescimento, cujo fundamento essencial referenciado por Mônaco (2004, p. 16) é a questão da “propriedade privada do solo e das edificações”, gera ainda um movimento de produção do espaço urbano, previsto ou não, planejado ou não, que reflete a realidade da fragmentação do território e da afirmação do solo como objeto de disputa.

O autor diz³⁰ que a “demanda pela terra se amplia segundo sua capacidade de produzir renda de acordo com as leis estabelecidas pelo modo de produção vigente em cada formação social e em função da organização do capital imobiliário”. Significaria dizer que o potencial de geração de renda em uma atividade, a ser estabelecida em um determinado local,

³⁰ Ibid., p. 17.

bem como sua forma de implantação, são influenciadores do valor de mercado da terra que será ocupada por esta atividade.

Por conseguinte, a **verticalização** e a **desconcentração industrial** passam a ser também elementos de determinação do valor de mercado da terra e do uso do solo, pois este é o objeto maior de interesse dos agentes sociais envolvidos no processo de apropriação do espaço urbano, conforme defendido por Topalov (1978).

É nesse sentido que compreendê-los enquanto fenômeno é fundamental para o entendimento do processo atual de desenvolvimento imobiliário. Este processo, que se inicia com o adensamento da cidade e historicamente se instalaria a partir da regulamentação do uso do elevador e das condições de parcelamento, uso e ocupação do solo e se intensificaria a partir da adoção de políticas neoliberais pelo Estado brasileiro, que na década de 1990 inseriria nos mercados os critérios de eficiência e competitividade (característicos da **globalização**), seria responsável, nas palavras de Santos, Souza e Silveira (2002) pela “renovação da materialidade do território”.

O complexo processo de metropolização e a constituição da chamada São Paulo pós-industrial, ou pós-moderna, no contexto de um mundo integrado, foram analisados por estudiosos como Lencioni (1991), Negri (1996), Koulioumba (2002), Ferreira (2003) e Meyer, Grostein e Biderman (2004), que enriqueceram os estudos já existentes com suas discussões. Esses autores estudaram o fenômeno da constituição de São Paulo como cidade mundial.

A metrópole desconcentrada – adensamento e dispersão em São Paulo

Estudos sobre o município de São Paulo mostram que o núcleo originário da cidade era, em sua espacialidade, monocêntrico e horizontal. Geograficamente, no final do século XIX a cidade estava circunscrita à área conhecida como Triângulo (área compreendida entre

as atuais ruas São Bento, Direita e XV de Novembro). Esta área central só seria expandida a partir das primeiras décadas do século XX, graças à abertura do Viaduto do Chá em 1892 e à construção da Cidade Nova, para além do Vale do Anhangabaú.

Apenas nos anos 1920 começaria o processo (tímido) de verticalização da cidade, com os primeiros arranha-céus sendo instalados na região central. Este processo seria intensificado, segundo Somekh (1977, p. 15), na década de 1930, quando a verticalização explodiria “em ritmo e intensidade”.

Era o início do período de constituição da “cidade industrial” – a consolidação da região central como um núcleo importante, o crescimento da indústria e a conseqüente procura por mais serviços e a mudança funcional do centro da cidade, que deixa de ser residencial e começaria a se verticalizar, voltando-se para o comércio. Este progresso, entretanto, também traz problemas. Segundo Nobre³¹,

As inovações tecnológicas do início do século, mais especificamente o desenvolvimento do concreto armado e do elevador, possibilitaram o crescimento em altura das edificações, iniciando o processo de verticalização da área central da cidade a partir de meados da década de 1910, cujo melhor exemplo é o edifício Martinelli, inaugurado em 1929 com seus vinte e sete pavimentos.

Percebendo os problemas advindos de uma verticalização sem controle, a Prefeitura do Município incorporou o controle da altura das edificações no primeiro Código de Obras Municipal (...). Esse controle se dava a partir da relação da altura do edifício com a largura da rua, que chegava a 2,5 vezes nas áreas centrais e ia decaindo em direção à periferia, enfatizando o processo de verticalização do centro, que já ocorria (Osello, 1986).

Este código, conhecido como *Código de Obras de Arthur Sabóia*, o engenheiro que o criou, era de certa forma inibidor do desenvolvimento vertical em algumas áreas da cidade.

³¹ NOBRE, Eduardo Alberto Cusce. “Novos instrumentos urbanísticos em São Paulo: limites e possibilidades”. Disponível em http://www.usp.br/fau/docentes/deprojeto/e_nobre/instrumentos_urbanisticos_sao_paulo.pdf, consulta em 18/04/2006.

Lembremos que toda a estrutura industrial de então era ligada à dinâmica do café e em decorrência disso foram realizados os investimentos nos setores de comércio de bens de consumo, agricultura de alimentos e matérias-primas e serviços.

Por conta disso, também esta época traduz a materialização do mercado imobiliário em sua dinâmica atual – a terra, objeto de desejo de consumo da burguesia enriquecida pelo café, adquire valor.

O capital cafeeiro permitiria a constituição do espaço urbano como campo de investimento do capital (que viria a dar origem a um grupo de poder urbano, composto pelas forças políticas que sustentariam este poder – o grupo social diretamente envolvido na acumulação do capital advindo do espaço urbano) e, ao mesmo tempo, a construção de uma indústria mais consistente a partir da década de 1930, quando surgiriam, entre outras, as fábricas de cimento, fibras químicas, equipamentos agrícolas e fibras têxteis.

As inversões inauguram também a participação do capital estrangeiro na indústria, que até a década de 1950 estaria apoiada nas exportações, encarregadas de gerar divisas necessárias para viabilizar a importação de bens de capital e intermediários (NEGRI, 1996, p. 34-35).

Nos idos de 1940, a cidade já contava com um parque industrial crescente e diversificado, graças ao amparo governamental. Em paralelo, acontecia a aceleração do processo de urbanização, que se refletiria no adensamento da região central, espacialmente representado pela verticalização do setor terciário, de acordo com Somekh (1977, p. 20).

A lógica capitalista passa, segundo Rolnik (1995, p. 27) a ser o parâmetro da condução de uma política de ocupação da cidade, regulada pelo Estado.

Na cidade, a privatização da terra e da moradia, a segregação espacial e a luta pelo espaço são características intrínsecas, que levam ao “parcelamento e à seriação do trabalho” e ao “inchamento” (urbanização) – no caso de São Paulo, rápido e problemático (ROLNIK, 1995, p. 27).

Com o crescimento da população nos anos 1930, aumenta por consequência a demanda habitacional e por serviços urbanos. Desenvolve-se o mercado imobiliário relativo à produção de unidades para aluguel, que viria a ser um mote de enriquecimento para muitos donos de imóveis cuja propriedade lhes servia como alternativa de investimento.

O contínuo aumento dos preços dos aluguéis, o achatamento dos salários e a inflação fazem surgir em 1942 a *Lei do Inquilinato*, que congela aluguéis, induzindo a diminuição da produção de casas para fins de locação e provocando um movimento de produção de casas em áreas periféricas, em loteamentos clandestinos, favelas e cortiços.

Segundo Fonseca (2000, p. 10), 64% dos domicílios urbanos em São Paulo eram alugados no início de década de 1940. Cerca de 20 anos depois, o déficit de moradias no município estaria avaliado em 8.000.000 de unidades.

Em paralelo a esta fase de transfiguração do mercado de construção civil, a condição de elevado grau de urbanização em São Paulo transformaria a capital paulista no núcleo industrial responsável pela integração nacional – ali estavam o melhor mercado de trabalho, a maior renda e o maior mercado consumidor do país. Estava constituída a rede de concentração industrial na maior cidade da América Latina. O ritmo de crescimento industrial da cidade “continuará elevado na primeira metade da década de 1950 (...)” (NEGRI, 1996, p. 65).

A configuração espacial do núcleo da cidade prevaleceria restrita à área central até o final da década de 1960, quando começariam a surtir efeito os projetos de melhorias e modernização elaborados em especial entre os anos de 1920 a 1950 – era o “esforço desenvolvimentista”, que geraria obras “em grande quantidade e de grande vulto e complexidade” (MOTODA, 2004, p. 52). A aplicação destes projetos refletiria o crescimento da cidade, o aumento da população e o desenvolvimento capitalista advindo do café e, mais tarde, da indústria.

Nos anos seguintes, em resposta às restrições à importação de matérias-primas essenciais e de combustível, impostas pela II Guerra Mundial, a indústria brasileira se transforma, alterando inclusive a estrutura da economia brasileira (NEGRI, 1996, p. 71). Como resultado, tem-se a intensificação do comércio interno e o esforço pela integração do mercado nacional. Em São Paulo, registra-se a modernização e a diversificação da indústria, ainda mais concentrada na capital – a *Região Metropolitana de São Paulo* (RMSP) era responsável, no início da década de 1960, por cerca de 70% da capacidade produtiva da indústria estadual.

Há de se destacar a importância, neste processo de modernização industrial e integração do território, da expansão do sistema viário que, segundo o autor³², “no contexto da acumulação cafeeira, proporcionou rápida integração econômica do território paulista (...)”. A década de 1970 concluiria as transformações na estrutura espacial da indústria paulista, encerrando o movimento de concentração na RMSP, embora já se registrasse³³ “um crescimento expressivo no interior do estado, que ganha peso em termos nacionais”.

Especialmente, a cidade também começaria a mudar de feição. No final da década de 1960 o processo de verticalização de São Paulo voltaria a ser acelerado pela criação, em 1967,

³² Ibid., p. 78.

³³ Ibid., p. 93.

do *Sistema Financeiro de Habitação* (SFH), organismo legal que viria a permitir a aquisição de casa própria pela classe média. Com isso, estruturou-se na “era do milagre” (1968-73) a expansão do setor da construção civil, que viria a ser responsável por um *boom* imobiliário (MOTODA, 2004, p. 52).

Na ânsia de atender ao novo mercado consumidor - a classe média, agora com maior poder de consumo por conta do “milagre econômico” - a indústria da construção civil promove significativo período de desenvolvimento imobiliário, com recursos obtidos a partir da gestão do saldo de poupança e dos depósitos do *Fundo de Garantia por Tempo de Serviço* (FGTS), em forma de repasses realizados pelo *Banco Nacional de Habitação* (BNH).

Inaugura-se uma fase de muitas obras residenciais destinadas a este público e de espalhamento do processo efetivo de verticalização da cidade, até então limitado à área central e a edifícios comerciais, em direção às áreas fronteiriças e estendido aos edifícios residenciais. São Paulo torna-se mais densa e cresce para os lados, além de para cima.

Os anos de 1970 representariam a chamada “verticalização do milagre”, caracterizada por um crescimento espacial vertiginoso, especialmente concentrado na produção de edifícios residenciais. Neste momento, começaria a ser desenhada uma nova centralidade, conhecida como “Centro Paulista”, em contraposição ao antigo e monocêntrico espaço conhecido como “Centro Tradicional”. Este começaria a se popularizar intensamente, induzindo a “evasão de empresas e bancos para outros subcentros” e a “deterioração de parte de seus equipamentos urbanos e o declínio de seu valor imobiliário” (FRÚGOLI JR., 2000, p. 58).

O reflexo deste movimento no espaço seria visto na própria Avenida Paulista (uma das artérias mais importantes da cidade, que assistiria à contínua substituição de seus casarões

por um conjunto de edifícios modernos) e em seu entorno, que viria a constituir uma das regiões mais dinâmicas da cidade em termos da disponibilidade e qualidade de edifícios residenciais e de comércio e serviços de alto padrão.

A década seguinte, 1980, seria de crise. Referenciada genericamente por muitos autores como sendo a “década perdida” da economia nacional, registrou um desenvolvimento parco, falência do Estado, falta de financiamento, queda nos salários e alta inflação. O produto industrial ficou estagnado. É a falência do modelo desenvolvimentista, e com ele acaba o *Sistema Financeiro de Habitação* (SFH), cabendo às construtoras que atendiam à demanda do Estado por construções populares voltar-se para a construção de edifícios para particulares. Esta condição de menor demanda e maior concorrência força as construtoras a buscar novos mercados e a repensar a qualidade do produto final, o que criaria a grande oportunidade para desenvolvimento dos *flats*.

Esta situação de crise, aliada a alguns outros fatores de ordem estrutural, iniciaria ainda o processo de desconcentração industrial que se estenderia por toda a década de 1990. Todo um conjunto de fatores colabora para isso. Negri (1996, p. 138) lembra que “a concentração econômica que prevalece nas origens da industrialização brasileira não se refere apenas à manufatura, mas também aos mercados consumidores e fornecedores, à força de trabalho e infra-estrutura e até mesmo às próprias fontes de matérias-primas”.

O autor reforça ainda sua concordância com as idéias de Cano (1981 apud NEGRI, 1996, p. 138) sobre as economias regionais – o fato é que São Paulo, em especial a sua região metropolitana, durante muitas décadas ofereceu condições muito mais favoráveis para a produção industrial. Faziam-se necessários investimentos significativos e planejados em outras localidades, que começaram a ser conduzidos apenas a partir da década de 1970 e a realizar-se no decorrer da década de 1980.

Destaque-se a intervenção política do governo, através das edições I e II do *Plano Nacional de Desenvolvimento* (PND) que, mais do que aparecerem como um projeto de desenvolvimento nacional, propuseram a compreensão das linhas gerais das questões urbanas de forma integrada.

As dimensões econômicas dos PNDs foram enormes e o reflexo na estrutura urbana muito significativo, pois a partir de então começa a indução das migrações internas, que culminariam no processo de “descentralização industrial” ou de “desindustrialização” da RMSP. Esta era a intenção do PND, reduzir os “desníveis regionais de desenvolvimento industrial, evitando-se a continuação da tendência à concentração da atividade industrial em uma única área metropolitana”, como acontecia em São Paulo (II PND, 1974, p. 40 apud NEGRI, 1996, p. 141).

Especialmente, o Estado de São Paulo passa por um rearranjo das atividades industriais, com a capital cedendo espaço para o interior. Discute-se hoje se este movimento foi efetivamente um movimento de desindustrialização. Vários autores (LENCIONI, 1991; NEGRI, 1996, SINGER, 2000 e TUNES, 2004) sugerem que, diferentemente, São Paulo passou por uma reestruturação e desconcentração urbana e industrial, pela qual o espaço foi-se transformando e adquirindo formas e funções diferentes. Os autores preferem, inclusive, usar o termo “desconcentração” ao invés de “desindustrialização” ou “descentralização”.

Tunes (2004, p. 18-19) destaca que a “desconcentração aconteceu, entre outras coisas, em função do comprometimento da infra-estrutura paulistana para a demanda da maior parte da produção industrial, por conta do adensamento urbano. O interior oferecia infra-estrutura moderna e condições favoráveis à instalação e expansão da planta industrial”. Neste contexto, a cidade de São Paulo foi assumindo uma configuração produtiva industrial mais moderna e qualificada, típica da “cidade-global” e em consonância com a rede mundial

dos fluxos de internacionalização da economia. A autora defende ainda que, na verdade, o movimento de desconcentração foi seletivo, pois não atingiu da mesma forma e com a mesma intensidade todos os ramos industriais – alguns permaneceram na cidade de São Paulo e se reconcentraram, instalando-se em bairros mais valorizados e com melhor infraestrutura.

Verifica-se de fato que a transformação espacial da cidade na última década do século XX reflete a multiplicação do solo urbano a partir de seu adensamento e de seu espalhamento – estes foram dois grandes motes do desenvolvimento paulistano neste período. Esse desenvolvimento aconteceu seguindo os padrões irregulares e de dispersão regional característicos da cidade capitalista, pelo caminho da desconcentração. O resultado foi a formação de novas aglomerações e a criação de novos fluxos sociais.

Estas aglomerações e fluxos são considerados típicos das regiões metropolitanas pós-modernas, nas quais se verifica que não há mais, como dito por Gottdiener (1997, p. 14), uma “forma compacta de cidade”, mas “uma população urbana distribuída e organizada em áreas regionais em permanente expansão, que são amorfas na forma, maciças no escopo e hierárquicas em sua escala de organização social”. O autor diz que, ao contrário do que defendem os registros correntes sobre os padrões de desenvolvimento das cidades e suas implicações sociais, há “formas qualitativamente novas de assentamento”, diferentes das antigas formas confinadas e monocêntricas de cidade - os padrões de organização espacial mudam, porque mudam os padrões estruturais de organização social.

Por este motivo, aponta o termo desconcentração como “um termo que descreve bem os padrões contemporâneos de desenvolvimento”. A idéia congregaria na verdade dois movimentos, o primeiro deles de saída das atividades sócio-econômicas das áreas centrais

mais antigas em direção a áreas mais afastadas (dispersão) e o segundo de formação de novas aglomerações de densidade social em áreas afastadas (concentração).

A apreensão, em uma única idéia, dos conceitos de dispersão e de reestruturação regional em domínios multicentrados, permitiria na prática entender a configuração espacial atual da cidade de São Paulo, um espaço fragmentado e multifacetado.

A materialização da idéia pode ser vista na transferência dos locais de produção iniciada pela indústria (central e periférica) paulistana, nas décadas de 1970 e 1980, para áreas adjacentes, ao mesmo tempo em que se registra o movimento da população e dos negócios para a periferia. Na seqüência, viria a formação e/ou reestruturação industrial, que criaria uma oferta de empregos crescente no setor de serviços durante as décadas de 1980 e 1990. Junte-se a isso a participação, neste processo, de uma rede público-privada que de várias formas contribuiria para o espalhamento urbano e para a produção de novos espaços valorizados, porque dotados da infra-estrutura urbana necessária ao desenvolvimento.

Em São Paulo, o quadrante sudoeste da cidade, que formaria um novo pólo de centralidade nos anos 1990, apareceria como a região melhor estruturada, em contraposição a outras áreas da cidade. Isso se traduz pontualmente no fato de a região se configurar como “a região de maior taxa de motorização e também aquela que tem o sistema mais desenvolvido da cidade, abrigando a maior concentração de avenidas e vias expressas” (ROLNIK, KOWARICK e SOMEKH, 1990, p. 149).

A formação, na região sudoeste, de um novo vetor de desenvolvimento, é interpretada por Lencioni (2003, p. 40-41) como um processo de criação de novas funções urbanas – as que incorporaram o setor conhecido como de ‘serviços superiores’. Nas palavras da autora, os “serviços agora funcionam como indústria (...)”.

Para Tunes (2004, p. 03) estes serviços constituiriam os “ramos industriais que se desenvolveram mais recentemente no processo de industrialização brasileiro, (que) possuem um padrão de produção pós-fordista e têm como principal característica a inovação tecnológica”. Essas idéias comprovariam o quão inadequado pode ser o uso da palavra “desindustrialização” para descrever o fenômeno de desconcentração da indústria paulistana.

Este processo de desconcentração reflete de maneira bastante clara o movimento de internacionalização capitalista da metrópole com características pós-modernas (e mais detalhadamente discutido no próximo tópico) que, entre outras coisas, provoca alterações significativas nas cidades. No caso de São Paulo, traria para o espaço anteriormente ocupado pela indústria tradicional as novas corporações multinacionais, que manteriam na cidade seus escritórios centrais, em edifícios e lugares valorizados e que influenciariam a criação de novas centralidades (FRÚGOLI JR., 2000).

Destaque-se ainda que a modernização do setor terciário nas grandes cidades tem um considerável efeito multiplicador, uma vez que existem atividades que são propulsoras (conhecimento e tecnologia entre elas) da expansão econômica, induzindo consumo e, por conseqüência, o desenvolvimento de uma série de equipamentos de apoio (RIBEIRO e SANTOS JR., 1997, p. 79). Dir-se-ia, de outra forma, que a expansão das cidades pós-modernas, em termos geográficos, propicia a criação de núcleos dominantes móveis, fazendo com que as empresas caminhem para lugares mais privilegiados em detrimento dos degradados, criando redes de atividades complementares e estabelecendo relações de hierarquia, cooperação e dependência entre as diferentes classes de equipamentos urbanos.

Na prática, o modelo induziria o desenvolvimento do setor terciário superior, restabelecendo constantemente a hierarquia das áreas metropolitanas e incentivando reformas urbanas e novos parâmetros de gerenciamento espacial, como o verificado em São

Paulo na promoção da “concentração do setor terciário moderno em torno da Avenida Luiz Carlos Berrini e, complementarmente, a recente concentração próxima à Marginal Pinheiros”, uma região historicamente periférica, carente de infra-estrutura e sem vida pública significativa, mas que graças à “organização de um *pool* de empresários da região” assistiu a um processo brutal de valorização imobiliária (FRÚGOLI JR., 2000, p. 46) – o que confirmaria o discurso de Gottdiener (1997, p. 14), que diz que, muitas vezes, os “empreendedores e especuladores imobiliários conseguem construir um “projeto urbano” em áreas totalmente inócuas”.

É perceptível que, com a mudança do padrão industrial tradicional (cuja forma produtiva era a fábrica) para o padrão industrial do capitalismo tardio (cuja forma produtiva são os serviços superiores, notadamente conduzidos pela corporação multinacional), a capital paulista viu surgir novos espaços, novas estruturas e novas formas urbanas. Antigas áreas da cidade perderam espaço para outros pólos, onde foram implantados edifícios de escritórios de alto padrão, além de condomínios fechados e de projetos multifuncionais, que reúnem facilidades, equipamentos de apoio e de lazer - os *shopping centers*, por exemplo, ou os projetos de uso misto estudados por MOTODA (2004).

Nesses empreendimentos, instalados em um espaço polinucleado e desconcentrado, está o “novo capital”, que vem transformando a cidade de São Paulo em uma grande “indústria sem chaminés”, termo cunhado pelo setor turístico para se auto-referenciar, mas que bem se adapta à descrição desta “nova metrópole”.

Lencioni (2003, p.41) refere-se a este processo dizendo que

o conjunto de todos esses serviços e atividades se constitui nos novos recursos da metrópole, no sentido de que são esses recursos os que agora se apresentam como fundamentais para o desenvolvimento da cidade. São eles que inovam continuamente as

formas e as condições das comunicações que fazem São Paulo ser o *locus* privilegiado do trabalho imaterial e, ao mesmo tempo, que fazem São Paulo ser, também, um produto desse trabalho.

É nessa concentração de trabalho imaterial que São Paulo, a capital, demonstra sua nova face realizando as novas relações entre produção e consumo que são exigentes de um novo espaço (...).

As peculiaridades deste crescimento paulistano têm reflexo no desenvolvimento de inúmeras atividades de diversos setores econômicos, a hotelaria entre eles. Nelson Baeta Neves, presidente da *Associação Brasileira da Indústria de Hotéis* (ABIH), disse em entrevista concedida ao jornal *O Estado de S. Paulo* (NEVES, 2003) que “a história da hotelaria está muito ligada ao crescimento de São Paulo”.

Para além da banalização desta declaração, faz-se necessário demonstrá-la e esclarecer quais as reais relações entre o desenvolvimento hoteleiro e a expansão espacial da cidade, entendendo se constituem uma ligação de longo prazo, ou se são apenas conjunturais. É fato que, em diferentes épocas, foi preciso implantar-se meios de hospedagem em diferentes pontos da cidade, a fim de atender aos desejos de variados grupos de consumidores, com necessidades singulares, mas uma característica comum – a motivação de viagem ligada aos negócios, particulares ou corporativos, gerados direta ou indiretamente pelas empresas instaladas na capital. Verifica-se, de fato, que houve mudança nas características dos meios de hospedagem, não apenas no que se refere aos lugares geográficos onde buscaram instalar-se, mas também no que tange à sua forma (programa e estilo arquitetônico).

Em relação à localização, com o tempo verificou-se que os pousos existentes na região central na primeira metade do século XX vieram dar lugar a novos produtos hoteleiros instalados nos arredores das escarpas da Av. Paulista, mais tarde nos Jardins e, em um movimento mais recente, na região da Av. Eng. Luís Carlos Berrini e nos bairros do Itaim,

Vila Olímpia, Ibirapuera e Vila Nova Conceição, além de nas margens mais ao sul do Rio Pinheiros.

Em um processo de surgimento contínuo de novas demandas por serviços, argumenta-se que a cidade experimentou ciclos de crescimento e expansão espacial, caracterizando em especial três movimentos, no que se refere à formação de centralidades, estudados por Frúgoli Jr. (2001). A hotelaria acompanhou estes movimentos.

Lembre-mos que a localização de um meio de hospedagem é tida como um dos elementos mais importantes na indução de seu sucesso ou fracasso. Relatório técnico da Gazeta Mercantil (LUZ, 1999, p. 80) sobre o setor diz inclusive que os hotéis “normalmente são construídos em regiões onde a demanda por meios de hospedagem é capaz de manter um nível médio de ocupação (...)”.

Além disso, a escolha de uma localização é influenciada por fatores de ordem externa, que envolvem questões econômicas, sociais, culturais e políticas, bem como pelos interesses (declarados ou não) dos agentes envolvidos neste processo.

A constituição da imagem de uma São Paulo global

A abertura dos mercados às importações, a nova divisão internacional do trabalho, a globalização financeira, a revolução tecnológica e a internacionalização cultural gradativa dão início a “uma grande reviravolta econômica” (SINGER, 2000, p. 43), que transformam a São Paulo industrial em uma metrópole de serviços³⁴. Este discurso reflete, grosso modo, a transposição da capital paulista no que se convencionou chamar pelo rótulo de cidade global.

³⁴ Vale conhecer o trabalho de Pochmann (2001), intitulado *O emprego na globalização*, que explora detalhadamente as causas e os efeitos das transformações nas relações de trabalho nas últimas décadas do século XX.

A discussão corrente sobre se São Paulo de fato constitui uma cidade global, nos termos defendidos pelos predecessores do conceito, em especial Manuel Castells (1983), Saskia Sassen (1991) e Jordi Borja (2003), ex-prefeito de Barcelona e o mais destacado entre os urbanistas catalães já alcançou o meio acadêmico.

O entendimento dos termos desta discussão, neste trabalho, passa pela compreensão da importante alteração na estrutura do sistema monetário nacional verificada a partir de 1993, quando se começou a desenhar, a partir da implantação do Plano Real, a reestruturação econômica brasileira, o que permitiria a inserção do país no cenário internacional dito “globalizado”. Sem importar se de uma maneira clara ou absolutamente intuitiva, os gestores das cidades começaram a perceber que a estrutura urbana seria o *locus* da materialização desse processo de globalização.

Sem entrarmos aqui na avaliação dos efeitos (se positivos ou negativos) do fenômeno da globalização, cabe a retomada da discussão acadêmica conduzida por alguns autores³⁵ sobre se de fato a cidade se “globalizou”, na tentativa de melhor compreender o uso popularizado e massificado dos termos “cidade global”, ou “cidade mundial”. Esta retomada é importante, pois que expõe alguns elementos que são identificados no processo de desenvolvimento hoteleiro paulistano recente, objeto deste estudo.

É inegável reconhecer que as grandes cidades brasileiras, em especial as capitais e regiões metropolitanas, sofreram inúmeras modificações decorrentes do processo de reestruturação econômica interna experimentado pelo país nos últimos anos, bem como do processo de remodelagem das relações políticas, sociais, culturais e econômicas mundiais.

³⁵ Entre eles Koulioumba (2002), Ferreira (2003), Tunes (2004) e Meyer, Grostein e Biderman (2004).

Do ponto de vista do planejamento urbano, a percepção de que a cidade seria objeto e sujeito dos fenômenos da pós-modernidade é analisada por Ferreira (2003) a partir da análise de duas linhas conceituais relativas à produção social do espaço urbano.

O autor, em sua tese de doutorado, contrapõe as teorias da cidade global à idéia de máquina de crescimento, proposta pelos urbanistas norte-americanos John Logan e Harvey Molotch, na década de 1980.

A idéia de cidade global apresenta a tese de que é preciso criar um modelo urbano capaz de garantir a sobrevivência das cidades no contexto da globalização. Para tanto, a cidade deve conter atributos típicos, do ponto de vista de materialidade, que se traduziriam em uma série de vantagens comparativas para atrair empresas transnacionais e, por consequência, os fluxos internacionais de capitais financeiros, destacando-se entre um grupo de cidades que competem mundialmente.

Esses atributos referenciados seriam a existência de (a) um grande número de sedes de empresas transnacionais, (b) uma forte economia de serviços em detrimento da atividade industrial fordista-taylorista, (c) uma rede de centros de convenções, aeroportos modernos, hotéis de primeira linha e serviços de apoio de qualidade e (d) significativo fluxo de capital financeiro internacional, de homens de negócios e de mercadorias.

A importância de tais atributos classificaria o centro urbano como global e o colocaria em um *ranking* mundial de cidades-globais, que competem entre si.

Inúmeros defensores desta tese³⁶ afirmam que São Paulo seria uma cidade global. Entretanto, do mesmo modo, há críticos desta posição.

³⁶ Os mais conhecidos são Castells (1983), Friedmann (1986), Feagin e Smith (1987), Sassen (1991) e Borja (2003).

Esta “suposta vocação”, segundo Ferreira (2003, p. 17), seria uma falsa percepção, que esconde a existência, na verdade, de um mercado imobiliário voltado para o setor terciário, que abriga empresas ditas transnacionais. Em outras palavras, a classificação de São Paulo como uma cidade global (e, portanto, carente de uma estrutura física moderna e inovadora) seria um discurso útil como justificativa de investimentos de natureza imobiliária.

Significaria dizer que a suposta demanda por novos edifícios e serviços superiores poderia na verdade não existir, mas esta falácia justificaria investimentos nestes setores (facilitando, portanto, a formação de uma coalizão de interesses em torno deste projeto), a fim de capacitar a cidade a competir em um mercado global.

Ferreira classifica³⁷ a globalização como “uma das mais impressionantes formas de dominação ideológica e econômica da história do capitalismo mundial, e portanto dos países hegemônicos sobre a periferia do sistema (...)”. Sua abordagem é uma crítica aberta à apropriação automática e incontestada de conceitos e idéias como “fenômenos inexoráveis”. O autor defende³⁸ que o conceito de globalização e de cidade global foram se “firmando sorrateiramente no meio universitário como um padrão de entendimento do mundo e da cidade, sem que se atentasse para a forte carga ideológica que a elas se atrelava”.

Para investigar suas hipóteses, em seu estudo da cidade de São Paulo, o autor busca derrubar os tais “atributos”. Um deles, o da desindustrialização, cai diante do argumento do autor³⁹ de que, ao invés de uma cidade global,

(...) o que temos é que (a) saída de indústrias da cidade, tão propalada pela mídia, não resiste a uma análise mais pormenorizada. O fato concreto é que a cidade de São Paulo e sua região metropolitana sofreram os impactos da forte precarização do

³⁷ Ibid., p. 19.

³⁸ Ibid., p. 20.

³⁹ Ibid., p. 81.

emprego, verificando uma queda no nível do emprego industrial, e da desconcentração industrial em direção à macrometrópole, porém continuam mantendo uma posição de liderança industrial significativa, em escala nacional.

O autor aponta um segundo atributo, o da concentração, que, em São Paulo, estaria sendo associado ao surgimento de uma “centralidade terciária” ao longo da marginal do Rio Pinheiros, como que em uma materialização do conceito de cidade global. Segundo Caixeta (1998 apud FERREIRA, 2003, p. 35),

Nenhuma região retrata melhor a metamorfose por que vem passando São Paulo do que uma extensa área situada na zona sul junto a uma das margens do Rio Pinheiros. Ali, onde até alguns anos atrás havia terrenos vazios e galpões industriais desativados, surgem agora hotéis, centros de convenções, supermercados, (...).

Outros defensores da teoria da globalização e estudiosos do fenômeno da desconcentração em São Paulo também retratam o fenômeno de expansão do terciário na região, tais como Frúgoli Jr. (2000) e Van Wilderode (2000).

A derrubada do atributo por Ferreira (p. 107-108) vem a partir da constatação de que, na verdade, as empresas do setor terciário avançado estão espalhadas por toda a cidade de São Paulo, aparecendo a maior concentração, diferentemente do que defendem Caixeta e outros autores, na extensão da Av. Paulista.

Insatisfeito com a abordagem da cidade global como única teoria capaz de explicar o fenômeno do *boom* imobiliário de edifícios que servem ao setor terciário em São Paulo, registrado na década de 1990, Ferreira busca outra matriz teórica explicativa, que ao invés de se ater à questão da demanda, aprofunda-se na questão da produção do espaço urbano, relacionando-a à própria estrutura do sistema capitalista: a teoria da máquina urbana de crescimento, de Logan e Molotch (1987).

O autor destaca que de fato alguns dos aspectos da reestruturação produtiva das grandes cidades por conta das transformações das últimas décadas, advindas da dinâmica do capitalismo contemporâneo, são evidentes. Entre elas estariam a revolução da informática, os ajustes econômicos globais e a reestruturação do espaço urbano.

Defende, entretanto, que a mudança no padrão industrial produtivo, mais do que criar demanda por novos espaços de trabalho, deixa áreas abandonadas e degradadas, que pedem por uma “solução” que impeça o progressivo processo de deterioração urbana.

Pela lógica da produção da cidade, segundo o autor, esta situação criaria “oportunidades” para um grupo de agentes interessados em construir a cidade. Nesse sentido, Ferreira (2003, p. 189) aponta que “as movimentações no setor imobiliário” são

opções estratégicas de investidores capitalistas. Ou seja, os agentes que fazem a cidade têm um papel mais significativo do que a abordagem da cidade global, ao praticamente ignorá-los, deixaria crer. **As dinâmicas imobiliárias devem ser compreendidas, portanto, como parte da movimentação voluntária do sistema capitalista em torno de novas possibilidades de remuneração do capital** (grifo nosso), dentro do “ajuste” neoliberal do sistema.

Seria a formação, de acordo com o autor, de uma coalizão de interesses, o que não traduziria “um fenômeno propriamente surpreendente dentro de uma cidade capitalista, que reproduz espacialmente as disputas por lucratividade típicas desse sistema econômico”. É o que opta por chamar⁴⁰ de “máquina de crescimento paulistana”, ou um

modelo de produção de cidade totalmente dominado pelos interesses do capital local, e que procura se legitimizar (sic) através da imposição de uma suposta matriz “moderna e global” por sobre a cidade arcaica e desigual. Na verdade, um modelo que exacerba o patrimonialismo do Estado e da sociedade brasileiros, intensificando a imiscuição entre o público e o privado com o único fim de beneficiar a rentabilidade do capital.

⁴⁰ Ibid., p. 23.

O modelo da máquina de crescimento é importante, segundo o autor (FERREIRA, 2003, p. 212), porque “introduz a rentabilidade fundiária e imobiliária como elemento essencial para a análise da produção do espaço”.

O modelo da cidade global, em contraposição, por tratar⁴¹ as transformações urbanas como “consequências naturais de um novo paradigma econômico”, seria perigoso no sentido de que atribui “certa naturalidade causal às novas dinâmicas urbanas das cidades globais, como se alinhar-se a este paradigma urbano fosse quase que uma obrigação sensata de quem queira ver sua cidade sobreviver ao mundo da competição global”.

Esta defesa de que a máquina de crescimento paulistana existe e traduz uma coalizão de elites implica saber de quem é a “verdadeira influência” ou, em outras palavras, quem são os agentes produtores do espaço urbano paulistano.

Koulioumba (2002, p. 50) também faz uma análise de São Paulo como cidade mundial (dando preferência a esta expressão à de “cidade global”). Para além de aprofundar-se na validade da teoria, faz uso dela para buscar evidências relacionadas à espacialização dos setores “terciário e quaternário” na cidade de São Paulo e aponta que esta seria uma cidade que exerce apenas parcialmente seu papel competitivo na economia mundial, pois apesar de registrar a presença de um importante setor terciário, convive com problemas gritantes, como as desigualdades sociais.

A autora cita Feagin e Smith (1987, p. 17 apud KOULIOUMBA, 2002, p. 99), que apontam que “as cidades mudam não apenas em função dos capitais globais e locais, mas também em decorrência de políticas governamentais de âmbito local e nacional”.

⁴¹ Ibid., p. 213.

Ao relacionar os temas da hotelaria e da promoção imobiliária, faz referência a Hall (1998, p. 18-9 apud KOULIOUMBA, 2002, p. 57), que diz que “(...) as cidades globais ou mundiais abrigam (...) os serviços especializados (...). Em troca, essa concentração atrai o turismo de negócios e a especulação imobiliária (...)”.

Diz ainda (KOULIOUMBA, 2002, p. 127), que nos “espaços urbanos renovados” estariam localizadas as empresas de serviços, os hotéis entre elas. Nesses espaços, poder-se-ia constatar, portanto, o “caráter de consumo em paralelo ao capital imobiliário. Esses equipamentos tornam-se, por si próprios, uma valiosa mercadoria”.

Espaço urbano, serviços superiores e a nova cartografia da hotelaria paulistana

A análise dos fenômenos do adensamento/verticalização e da globalização na cidade de São Paulo revela uma face inquestionável de crescimento do setor terciário, ou da economia de serviços, na RMSP. Embora haja uma série de justificativas para este crescimento, os estudos de Koulioumba⁴² confirmam o fato de que “as alterações no perfil das atividades econômicas da capital paulista têm gerado (...) transformações na estrutura e na dinâmica do espaço urbano (...)”. Os estudos da autora indicam⁴³ que embora o vetor sudoeste tenha de fato sido o grande objeto de altos investimentos no mercado imobiliário, a “distribuição dos serviços (...) sobre o território não ocorre, todavia, de forma homogênea”.

Em referência ao setor hoteleiro (classificado na categoria dos chamados serviços pessoais, “representados pelas ocupações de atendimento ao consumo individual”), a autora argumenta que a hotelaria faz-se necessária pelo fato de se haver configurado no município um importante centro de negócios e indica que embora a concentração de novos hotéis seja maior no eixo Faria Lima-Berrini (considerando-se em especial os empreendimentos

⁴² Ibid., p. 170.

⁴³ Ibid., p. 171.

implantados entre 2001 e 2004), verifica-se também estabelecimentos em outras centralidades urbanas, tais como a zona leste e o vetor oeste (KOULIOUMBA, 2002, p. 171).

Também Meyer, Grostein e Biderman (2004, p. 175) fazem uso de mapa temático elaborado pelo *Laboratório de Urbanismo da Metrópole* (LUME), da *Universidade de São Paulo*, para mostrar o espalhamento dos hotéis pelo território paulistano e mostram que

A localização dos hotéis e *flats* sofreu uma transformação significativa na última década, com a entrada de novas redes no mercado. Inicialmente se concentravam no centro e no centro expandido do município de São Paulo, e na década de 1990 é possível verificar uma descentralização dos hotéis, na direção sudoeste, para as proximidades da avenida Engenheiro Luís Carlos Berrini e via marginal Pinheiros, em um movimento semelhante ao deslocamento das funções centrais. O Aeroporto Internacional de Cumbica, em Guarulhos, está estimulando a instalação de uma área hoteleira nas proximidades.

Ao estudar o fenômeno hoteleiro, Koulioumba (2002, p. 177) lança mão de uma dúvida que expõe preocupações alinhadas com as por nós apresentadas, ao dizer que

São Paulo firma-se (...) como a principal cidade brasileira e uma das mais fundamentais na América Latina, em termos de alojamento para os negócios e o lazer. A proliferação de hotéis e flats faz-nos indagar, contudo, se o desenvolvimento desmesurado desse subsetor não estaria ultrapassando as necessidades reais de demanda.

Uma vez mais aparece a discussão sobre o inventário de meios de hospedagem paulistanos. De novo a hipótese que se levanta é a de ter havido sim um crescimento desmesurado do setor, considerando-se seu desempenho mercadológico, que aparece hoje traduzido em baixas taxas de ocupação e valores reduzidos de diárias.

Entretanto, como os autores anteriormente referenciados, também acreditamos na existência de uma máquina de crescimento paulistana que promove um desenvolvimento muitas vezes visto como desenfreado, mas que claramente se adequa ao discurso corrente da teoria da cidade global – o desenvolvimento é necessário para que o espaço urbano seja competitivo. E nesta assertiva estaria entremeado o movimento de expansão quantitativa dos meios de hospedagem no espaço urbano de São Paulo.

Do ponto de vista imobiliário, equivaleria a dizer que sempre haverá movimentos no sentido da produção e apropriação de espaços nas cidades e que em cada um desses movimentos, no tempo e no espaço, serão verificadas novas formas de composição de uma coalizão de agentes interessados em promover dinâmicas imobiliárias que sejam, na verdade, “parte da movimentação voluntária do sistema capitalista em torno de novas possibilidades de remuneração do capital” (FERREIRA, 2003, p. 189).

No caso específico de São Paulo, a hotelaria teria feito parte desta coalizão de agentes, ou desta movimentação voluntária, atuando no sistema como parte interessada na promoção imobiliária e não só nos resultados advindos da operação hoteleira.

O desenvolvimento hoteleiro paulistano registrado entre os anos de 1995 e 2005 teria sido consequência natural desta coalizão. Também nas décadas de 1980, 1990 e 2000, a indústria hoteleira foi agente neste grupo de interessados na produção imobiliária. Os resultados advindos da operação, nesta época, entretanto, foram positivos. Daí não surgirem questionamentos a respeito da associação da indústria hoteleira ao mercado imobiliário.

Nos anos compreendidos entre 1995 e 2005, entretanto, as implantações, embora possam ter constituído um bom negócio para os incorporadores, podem de fato ter sido excessivas, considerando-se os resultados operacionais advindos deste período, o que se traduziria em um mau negócio, em médio prazo, para os investidores individuais.

A indústria hoteleira paulistana constituída (ou reconstituída) desde o início da década de 1980 até 2005 esteve pautada em um formato de negócio diferenciado em relação à hotelaria regular conhecida até então - o *flat* ou apart-hotel.

Este modelo viria a permitir o aumento quantitativo de unidades habitacionais hoteleiras no município em dois momentos bastante específicos: na década de 1980 e no período compreendido entre 1995 e 2005.

Criado em 1978 e disseminado no mercado hoteleiro nacional pela rede francesa *Accor* a partir de 1983, o *flat* é, nas palavras da referida empresa⁴⁴,

⁴⁴ Em texto disponibilizado no *site* institucional, em <http://www.accorhotels.com.br/corporativo/info.asp?rede=6>, consulta em 17/04/2006.

um empreendimento imobiliário viabilizado sob a forma de um condomínio. É integrado por apartamentos destinados à estada temporária ou moradia e inclui ampla infra-estrutura de serviços e lazer.

O *flat* tem suas operações controladas por um *pool* de locação, um sistema associativo que permite à administradora hoteleira reunir e controlar o conjunto de apartamentos disponíveis para estada temporária. Esta empresa responsabiliza-se pela ocupação, pelo recebimento dos valores de diária e pela manutenção e conservação das edificações.

Para Spolon e Duarte (2001, p. 02-03),

O apart-hotel como negócio no Brasil consiste, basicamente, na construção de um edifício residencial com todas as características construtivas e arquitetônicas similares às de um típico empreendimento hoteleiro, com unidades habitacionais organizadas sob a forma de um condomínio, administrado por empresa hoteleira que oferece, aos proprietários dos apartamentos, a opção de aderir a uma espécie de sistema associativo de locação, geralmente denominado *pool* hoteleiro.

Ao aderir ao *pool*, o proprietário entrega o apartamento à administradora, mobiliado e decorado, de acordo com as especificações fornecidas por esta última, para que sejam livremente locados a terceiros (hóspedes) como se fossem quartos de hotéis.

Ao final de cada mês, o resultado da exploração do *pool* hoteleiro, depois de deduzidos os valores necessários ao pagamento das despesas diretas (incluindo a quota de rateio das despesas condominiais dos apartamentos integrantes do *pool* e a remuneração da administradora), é distribuído aos condôminos integrantes do sistema.

Tal distribuição é realizada independentemente do número de vezes que cada apartamento, em relação aos demais, tenha sido alugado durante o período e, na maioria dos casos, proporcionalmente à fração ideal de terreno dedicada a cada unidade.

O fato de o condômino integrante do *pool* hoteleiro participar do resultado global do sistema, tendo direito à sua quota-parte na distribuição dos resultados mesmo que o seu apartamento, em um determinado mês, não tenha sido ocupado sequer uma única vez, constitui um dos grandes atrativos do *pool* hoteleiro.

No mercado hoteleiro de São Paulo, uma parcela equivalente a 79,19% das unidades incorporadas ao inventário no período entre 1995 e 2005, segundo pesquisas da autora, foi viabilizada como *flat*. No cômputo geral de estabelecimentos em operação, os *flats* representam atualmente 60,28% das unidades hoteleiras instaladas e em operação.

Sob parâmetros imobiliários, o uso do formato de negócio classificado como *flat* transforma a unidade autônoma em um apartamento com rentabilidade de locação – é a categorização do meio de hospedagem comercial no âmbito do negócio imobiliário, pela conversão do imóvel em residência temporária de alta rentabilidade, em curto prazo, além de pulverizar a propriedade do ativo, que se transforma em um patrimônio imobiliário diluído na mão de inúmeros investidores.

Neste processo de equacionamento do produto hoteleiro às características do mercado imobiliário estiveram envolvidos vários personagens - grandes construtoras e incorporadoras, empresas de comercialização imobiliária, investidores particulares e institucionais, administradoras hoteleiras nacionais e internacionais e, indiretamente, o Estado, como provedor da estrutura urbana em pólos espaciais que se mostraram extremamente atraentes do ponto de vista imobiliário e também para o setor turístico-hoteleiro.

Esta conjunção de fatores permitiu, em termos de materialidade urbana, o espalhamento da indústria de meios de hospedagem na cidade. Como dito anteriormente, este espalhamento teve início durante a década de 1980, quando o inventário hoteleiro instalou-se na região dos Jardins, iniciando o movimento em direção à zona sul do município.

Mais tarde, entre os anos de 1995 e 2005, o modelo voltaria a ser explorado intensamente, permitindo o crescimento quantitativo da oferta hoteleira da cidade em um

tempo recorde, desta vez em direção ao vetor sudoeste do município. Pelo fato de a demanda por unidades hoteleiras não ter crescido na mesma proporção, os resultados esperados não se realizaram. Especialistas do setor, de acordo com Spolon (2004, p. 163)

falam em períodos de cinco a dez anos até que a situação se normalize. Até lá, não se sabe quantos empreendimentos serão fechados por incapacidade econômica de competir no mercado paulistano.

A autora segue comentando que

Nos últimos anos, inúmeros discursos têm sido feitos sobre esta situação. Profissionais de vários times – administradoras, proprietários, investidores, incorporadoras – têm apontado como irresponsável ou no mínimo pouco cuidadoso o processo de desenvolvimento de novos meios de hospedagem na cidade de São Paulo. Questionam a qualidade dos estudos realizados, a ganância dos envolvidos (culpando-se uns aos outros), a falta de uma legislação mais rigorosa que torne mais justa a competitividade entre hotéis e *flats*. Falam ainda dos organismos promotores do turismo local (...), da infra-estrutura da cidade (...) e da indiferença de todos em relação à difícil situação em que se encontram os hotéis mais antigos, menores e sem recursos para investimento, que não têm condição de enfrentar as quedas generalizadas de preços e de ocupação e estão fadados, por isso, ao insucesso.

Entretanto, não se pode dizer, de uma maneira simplista e generalista, que o desenvolvimento hoteleiro paulistano recente tenha sido resultante de ações irresponsáveis ou não planejadas. Ao contrário, este processo carrega características complexas e muitas vezes difíceis de serem identificadas e interpretadas.

Tanto a indústria hoteleira como o mercado imobiliário são atividades setoriais de múltiplos componentes, variáveis e ajustáveis no tempo e no espaço, e que nas últimas décadas vêm demonstrando uma notável capacidade de expansão geográfica e de adequação aos modelos globais correntes.

A distribuição espacial atual dos empreendimentos hoteleiros em operação no município de São Paulo mostra estes movimentos geográficos de adequação dos meios de hospedagem ao espaço urbano produzido nas últimas décadas, de acordo com a configuração de uma metrópole com características pós-modernas, cujo território é bastante fragmentado.

No movimento mais recente (o verificado entre 1995 e 2005), em apenas uma década, a expansão que “fez praticamente dobrar o número de unidades habitacionais na cidade (...)” (SPOLON, 2004, p. 162) provocou, especialmente, a distribuição expandida dos hotéis pelo território municipal, para além das novas regiões nobres da zona sul.

Hoje podem ser verificadas várias implantações até em bairros onde a hotelaria ainda não constituía atividade de destaque na paisagem. Exemplos disso são os bairros de Santana, Casa Verde, Tatuapé e os municípios de Guarulhos, Barueri, Osasco e da região do ABC.

Mapa 2 – Distribuição espacial de meios de hospedagem no município de São Paulo e áreas adjacentes em 2005

Fonte: Pesquisa direta, em mapa temático elaborado pela *Ion Information Networks*, maio/2006

Esta condição da localização dos meios de hospedagem nas regiões melhor estruturadas do município, do ponto de vista urbanístico, reflete a maneira como a indústria hoteleira se adequa às exigências da indústria imobiliária, para a qual os terrenos mais valorizados estão localizados exatamente nas áreas urbanas que dispõem de melhor infraestrutura básica e de apoio. Nos últimos anos, São Paulo adquiriu novas formas, fragmentou-se, dispersou-se – os chamados serviços superiores tomaram conta do território e induziram a constituição e a materialização espacial de uma série de equipamentos de apoio, entre eles os empreendimentos voltados para o alojamento de pessoas.

Para que a indústria hoteleira paulistana pudesse ajustar-se às demandas do mercado imobiliário foi necessário, aparentemente, a (re)formatação do negócio hoteleiro e a adesão do profissional hoteleiro a uma associação de agentes que viria a promover a produção do espaço urbano, alterando as características da cidade e também da indústria da hospitalidade. Este grupo de agentes e sua forma de atuação induziriam inclusive a revisão do trabalho do arquiteto, que passaria a ser responsável pela tarefa de repensar o projeto hoteleiro, desta vez não apenas em termos de funcionalidade, mas também de estética.

Assim, a imagem da São Paulo global expõe ainda uma outra faceta deste território materializado – a da presença marcante, nas edificações, da tecnologia, da estética e da exposição da empresa de maneira maciça, através da exploração das ferramentas do *marketing* urbano. Na São Paulo pós-industrial, os novos meios de hospedagem demonstram que estão alinhados com a nova imagem de cidade mundial, como poderá ser visto mais detalhadamente no capítulo subsequente, que explora o formato característico do negócio hoteleiro no município de São Paulo e a integração dos agentes responsáveis pela construção de um novo conjunto de hotéis cujo formato jurídico e estético viriam a modificar a paisagem paulistana.

Capítulo 3

AS ESTRELAS SAEM DO CHÃO – MEIOS DE HOSPEDAGEM RENOVADOS

A abertura do mercado, que operou transformações significativas em vários setores, livrou a hotelaria nacional do cheiro de mofo⁴⁵

As forças que construíram a nova hotelaria paulistana

No processo social de produção de espaços há sempre inúmeros agentes sociais envolvidos na tarefa de idealização e implantação de novos equipamentos urbanos. Corrêa (1989, p. 11) explica que a ação dos agentes que produzem e consomem espaço

inclui práticas que levam a um constante processo de reorganização espacial que se faz via incorporação de novas áreas ao espaço urbano, densificação do uso do solo, deterioração de certas áreas, renovação urbana, relocação diferenciada de infra-estrutura e mudança, coercitiva ou não, do conteúdo social e econômico de determinadas áreas da cidade.

Diz o autor⁴⁶ que os agentes sociais que “fazem e refazem a cidade” são, via de regra, (a) os proprietários dos meios de produção, (b) os proprietários da terra, (c) os promotores imobiliários, “que realizam as operações de incorporação, financiamento, estudo técnico, construção e comercialização, além da transformação do capital-mercadoria em capital-dinheiro, agora acrescido de lucros”, (d) o Estado e (e) os grupos sociais.

Aponta ainda que a ação desses agentes é em geral regulada juridicamente e conduzida de forma equilibrada, mas destaca que a apropriação da renda da terra costuma ser de interesse comum das partes (a), (b) e (c) – em suas palavras, os “grandes capitais industrial, financeiro e imobiliário podem estar integrados (...) em grandes corporações que (...) comprem, especulam, financiam, administram e produzem espaço urbano”.

⁴⁵ NUNES, 2001, p. 81.

⁴⁶ Ibid., p. 13.

Fonseca (2004, p. 03) também explora as relações desses agentes. Destaca que o modo de organização do grupo e as características de cada um estão também ligados às diferentes formas de financiamento do negócio imobiliário e ao fluxo do capital disponível. Segundo o autor, a maneira como as coalizões são estabelecidas interfere na indução de tendências, nos agenciamentos espaciais e nas decisões de produto imobiliário.

O autor diz que em função das características e da forma de organização dos agentes, criam-se inclusive “tipologias e modelos” de edifícios que “por razões diversas se generalizam e se tornam padrão paradigmático”. Embora trate em seu estudo do mercado imobiliário residencial, muitos de seus apontamentos são colaborativos no sentido de nos ajudar a compreender o processo de produção de espaços urbanos voltados para o terciário superior.

Já Fonseca (2000, p. 06) analisa o processo imobiliário com destaque para a cidade de São Paulo, explicando que

a atividade de produção de edifícios se insere tanto no campo da formação da própria cidade, enquanto construção de espaços para a produção e circulação do capital e reprodução da força de trabalho, como também se insere no campo de produção de mercadorias, a mercadoria edifício.

Neste sentido da “formação da própria cidade” é que devemos compreender que, historicamente, o processo de produção de espaços urbanos no município de São Paulo esteve ligado a inúmeros fatores de ordem estrutural e conjuntural, desde a segunda metade do século XIX, quando o movimento de urbanização na metrópole paulista ganha forças graças ao advento da cultura cafeeira e surge a necessidade de construção de novas edificações, em especial de moradias, nas cidades.

Com isso, o fenômeno de produção do espaço urbano ganha moldes profissionais e se estrutura, como resultado, a “indústria da construção civil”. A intensidade da urbanização

das principais cidades do Brasil, com destaque para São Paulo, que tem sua população multiplicada em mais de 7,5 vezes em apenas 28 anos (FONSECA, 2000, p. 22), torna a produção de edificações um setor da economia formal – são criadas “várias empresas no setor da construção civil e no setor imobiliário”. O autor destaca duas problemáticas que influenciaram o desenvolvimento do setor de construção civil, nas primeiras décadas do século XX: (a) não existiam linhas de financiamento para a produção de edificações e (b) a produção de edifícios passou a ser objeto de investimento de capitais.

Com esta conjugação de fatores, viu-se uma oportunidade de criar uma indústria de aluguéis – que foi extremamente positiva para os proprietários e para os incorporadores, no sentido de que, durante muitos anos, morar de aluguel foi a principal forma de viver em São Paulo. De outro lado, a produção de casas para aluguel vinha atender a uma demanda popular natural por moradias, resultante do crescimento populacional.

A partir de 1930, o Estado passa a interferir na economia, o que viria mais tarde resolver parcialmente questões relacionadas ao inquilinato, pois os valores de aluguel, em contraposição aos valores dos salários, eram um problema recorrente.

Com a posição intervencionista do Estado, que envolveu a implantação de uma legislação trabalhista urbana e a revisão de algumas questões de ordem social, além do apoio à industrialização em detrimento do setor agroexportador, as estruturas urbanas foram fortemente alteradas – o autor comenta⁴⁷ que “o processo de urbanização e de adensamento das cidades se intensifica e tem como reflexo a valorização do solo urbano e o aumento da atividade imobiliária como investimento”.

⁴⁷ Ibid., p. 27-29.

Com isso, o Estado intervém financiando a compra e a construção de moradias e, por outro lado, produzindo habitação popular. Mais importante que isso, em termos de indução do desenvolvimento, promulga a *Lei do Inquilinato*, em 1942, que permaneceria em vigor até o início da década de 1960.

De acordo com esta lei, congelam-se os valores de aluguel, o que, considerando-se também a alta inflação do período, “provoca a fuga dos investimentos privados em construções de moradia para aluguel”, por conta da possibilidade de os locadores verem desaparecer os lucros antes obtidos com a locação de imóveis (FONSECA, 2000, p. 29).

Até 1964, o déficit de moradia foi-se agravando, o que abriu espaço para o governo militar, como forma de buscar conquistar apoio das classes menos abastadas, adotar uma política imobiliária de caráter populista – a criação de uma estrutura de financiamento do setor imobiliário, através do *Serviço Financeiro de Habitação (SFH)* e da criação do *Banco Nacional da Habitação (BNH)*. Motoda (2004, p. 48-49) comenta que a criação desta estrutura geraria, na prática, a regulamentação da atividade de incorporação imobiliária, que permitiria uma notável expansão da construção civil nos anos seguintes e geraria um *boom* imobiliário residencial que atravessaria as décadas de 1960 e 1970.

Fonseca (2004, p. 06) diz que este período de funcionamento pleno do SFH “caracteriza a formulação de um mercado imobiliário no sentido mais moderno do termo, na medida em que se concretiza um modelo baseado na incorporação de edifícios destinados ao mercado aberto de compra e venda”. Esta postura intervencionista e desenvolvimentista que Motoda⁴⁸ diz ser responsável por viabilizar a comandar “o empreendimento através da obtenção de financiamentos para a construção e da articulação entre os diversos outros

⁴⁸ Op. cit., p. 52-53.

agentes envolvidos: investidores, construtoras, projetistas, proprietários do terreno e futuros compradores”, tem seu reflexo também no desenvolvimento do setor hoteleiro.

Em 1966, o poder público cria a *Empresa Brasileira de Turismo* (atual *Instituto Brasileiro de Turismo* - EMBRATUR), órgão do governo responsável pelas políticas relativas ao setor turístico. Cria também o *Fundo Geral de Turismo* (FUNGETUR), encarregado de formatar estruturas de incentivos fiscais capazes de financiar a modernização e expansão do parque hoteleiro brasileiro, já na época desgastado e precisando de urgente renovação.

O FUNGETUR seria o instituto responsável pelo financiamento de inúmeros bons hotéis, em especial de empreendimentos de grande porte, que trouxeram valor à estrutura de alojamento de cidades como São Paulo.

Ocorre que as políticas de incentivo adotadas – e aí incluem-se as de implantação de infra-estrutura de apoio ao sistema econômico, como os hotéis e aeroportos, embora tenham amenizado os problemas de natureza imobiliária das grandes cidades, em curto e médio prazos, foram implantadas sobre bases pouco sólidas, que aliadas à crise dos anos de 1980 viriam provocar a deterioração das contas públicas e o conseqüente colapso do sistema, com queda nos salários e no poder de consumo da população.

Para as indústrias do setor da construção civil, esta situação causou um impacto negativo bastante forte, uma vez que a grande maioria delas estava voltada à produção de edifícios e infra-estrutura gerada pelas demandas do Estado (FONSECA, 2000, p. 34).

Neste sentido, foi necessário que buscassem saídas para garantir a continuidade da produção imobiliária como uma atividade rentável. Com isso, parte das empresas que tinham o Estado como principal cliente voltam-se para o mercado de varejo, passando a produzir edificações destinadas ao alojamento de empresas do setor terciário (comércio e serviços).

Favorável a este movimento foram as alterações na estrutura econômica mundial graças à globalização, que induziu a internacionalização financeira, cultural e inúmeros outros processos, mas provocou acima de tudo uma intensa reestruturação produtiva industrial e, conseqüentemente, “um *boom* na construção de edifícios comerciais” (FARAH, 1996, p. 211).

Era a mudança do perfil econômico das grandes cidades, São Paulo entre elas, que passavam de uma função fortemente industrial, de estrutura de produção fordista, para uma função comercial e de serviços que pedia uma nova infra-estrutura urbana a fim de que pudesse operar dentro dos novos padrões de qualidade impostos pela sociedade global.

Pelo lado imobiliário, na prática, instituiu-se em 1997 (Lei 9.154/97) o *Sistema Financeiro de Investimentos* (SFI), que trata da concessão e da securitização de créditos imobiliários. A diferença principal o antigo SFH e o SFI é que, por este, “os recursos para o empréstimo podem ser captados junto ao mercado financeiro, por intermédio de emissão de títulos, os chamados *Certificados de Recebíveis Imobiliários* (CRI)” (FONSECA, 2004, p. 254).

Esta ação legal viria a facilitar a ação do incorporador imobiliário – as grandes construtoras que seriam responsáveis pelo agenciamento espacial e pelas decisões de produto. No caso da hotelaria, viria a criar uma nova oportunidade do modelo conhecido como *flat*, cujo investimento fixo seria em um primeiro momento bancado pelo incorporador e mais tarde pulverizado na mão de pequenos investidores/proprietários.

Era a busca por novos mercados por parte das construtoras, o que desencadeou, além da luta pela redução de custos no processo produtivo e ganhos de competitividade, a tentativa de atuação em outros segmentos de mercado. Um desses mercados viria a ser exatamente o hoteleiro.

Dito de outra forma, a expansão dos mercados em função das novas exigências do mercado “globalizado” permite a montagem de uma nova indústria de desenvolvimento imobiliário, que passa a atuar na produção dos escritórios que viriam a sediar o novo setor econômico do comércio especializado e dos serviços "superiores", entre eles a hotelaria.

Em São Paulo, este envolvimento teve início na década de 1980, com a produção de edifícios de escritórios. Iniciou-se também um relacionamento entre a indústria imobiliária e o mercado de hospitalidade, embora de uma forma gradual e em um modelo um pouco diferente do que iria caracterizar o *boom* hoteleiro dos anos 1995-2005.

Neste primeiro movimento, instalaram-se nos Jardins dezenas de unidades de *flats*, então caracterizados como *residence services* – edifícios residenciais dotados de serviços hoteleiros, formatados para atender a moradores individuais – solteiros, descasados, viúvos ou pessoas em viagens que exigiam uma permanência um pouco mais extensa que a regularmente registrada em hotéis comerciais. Os *flats* eram considerados apartamentos residenciais com serviços e muitas vezes não eram considerados no inventário de meios de hospedagem da cidade – o que talvez tenha constituído o primeiro erro dos que afirmaram que não houve investimentos em hotelaria na década de 1980, em São Paulo.

Por ora, é importante registrar que os incorporadores iniciaram uma fase de altos investimentos no chamado setor terciário, bem como entender que, com o passar dos anos, a atividade imobiliária paulistana firmou-se como uma das mais lucrativas, o que pode ser percebido pelas grandes empresas instaladas e sua atuação maciça não apenas no território da RMSP mas também no interior, em obras públicas e privadas.

Também é indispensável sabermos que uma cidade se faz a partir da ação de agentes produtores de espaço urbano e que é preciso que haja interação entre estes agentes, para que

o espaço urbano possa constituir-se. Dito por Corrêa (1989) e Fonseca (2000, p. 58-60), a tarefa de promoção imobiliária envolve a participação de agentes que se unem a fim de fazer e refazer a cidade. Segundo os autores, estes agentes seriam:

1. O **incorporador** - ou a empresa que controla o empreendimento imobiliário, articulando os interesses dos investidores, viabilizando os financiamentos necessários, contratando projetistas e construtores, comprando o terreno, definindo quem cuidará do marketing do empreendimento, gerenciando o capital em sua fase de transformação em mercadoria. Em resumo é quem "define o escopo do produto".

2. A **construtora** - responsável pelo controle dos projetos gerais e específicos de produção da edificação. É a construtora que torna a produção viável, dentro de determinados preceitos de ordem técnica.

3. O **responsável pelas vendas**, que cuida da comercialização das unidades, ou da transformação do capital-mercadoria em capital-dinheiro, agora acrescido de lucros.

4. Os **consultores** - que envolvem responsáveis técnicos, consultores jurídicos e questões de outra natureza relacionada à produção.

5. Os **financiadores** - que disponibilizam o capital para compra do terreno e à construção do imóvel.

A combinação (ou não) na execução dessas tarefas cria os diferentes tipos de agentes concretos de produção do espaço urbano local, por exemplo, o construtor-proprietário, os incorporadores exclusivos, os promotores-investidores. Independente da combinação de tarefas executadas por cada um e por todos, são eles os modeladores do espaço urbano.

Vimos que para entender teoricamente a dinâmica de produção da cidade com características globais é preciso compreender os movimentos ou correntes teóricas em torno do conceito de "cidade-global". Entre os elementos contidos nestas correntes, há a defesa de que as forças da globalização estariam moldando a nova cidade do século XXI, porque demandam novos espaços físicos - tais como hotéis, centros de convenções, edifícios inteligentes e outros tipos de edificação.

Também se considera a lógica de produção da cidade. Defendida pela teoria da "máquina de crescimento", primeiramente referenciada por Logan e Molotch na década de 1980, aponta que os produtores do espaço urbano são na verdade um grupo de agentes locais que costuram coalizões em prol da garantia de criação de condições para que a cidade receba investimentos e se construa seu desenvolvimento.

Parece-nos que, no caso da produção de espaços urbanos recentes no município de São Paulo e considerando-se especificamente o movimento de instalação de novos empreendimentos hoteleiros, os discursos da “cidade global” e da “máquina de crescimento” convergem, apontando para um esquema que privilegia o lucro imobiliário e institui, nas palavras de Ferreira (2003, p. 22-23) “dinâmicas internas de produção do espaço terciário da cidade”. O autor faz referência a uma “máquina de crescimento paulistana”, ou a “um modelo de produção da cidade totalmente dominado pelos interesses do capital local”.

Considerando quem foram os agentes envolvidos na produção do espaço urbano paulistano, nas áreas onde estão instalados os novos hotéis implantados, vimos que em meados da década de 1990 começou-se a desenhar novo cenário para a hotelaria paulistana.

Supostamente impulsionados pela estabilidade da economia, demanda crescente (especialmente a advinda dos segmentos de eventos corporativos e empresariais), “atraso” da

estrutura hoteleira existente e novas formatações de negócio desenhadas pelas empresas hoteleiras e incorporadores (graças à internacionalização da economia permitida pelos movimentos de globalização e pela entrada do capital estrangeiro), novos investidores começaram a envolver-se com o que viria a ser o maior *boom* da história da hotelaria paulistana. Este crescimento quantitativo (e a conseqüente redistribuição espacial dos empreendimentos na cidade) concentrou-se mais notadamente entre os anos de 2000 e 2003.

Do ponto de vista de organização, envolveu inúmeros agentes sociais – incorporadores, construtoras, administradoras hoteleiras, Estado e empresas de comercialização imobiliária (ou corretoras), que viram no desenvolvimento hoteleiro, mais do que uma oportunidade de profissionalização da atividade, uma alternativa de investimento que prometia muito bons resultados.

O próprio Ferreira (2003, p. 241), aponta, entretanto, que a partir da transformação da cidade de São Paulo em “cidade global”, o discurso dominante no ramo hoteleiro estava baseado na “idéia de que o crescimento significativo do setor seria uma necessária “resposta” às demandas típicas dos “atributos” da cidade-global e da intensificação do chamado turismo de negócios”.

Os hotéis seriam, portanto, necessários na nova base física a ser instituída na São Paulo global, a fim de contribuir para que o município tivesse condições de concorrer com um grupo de cidades globais, em um *ranking* internacional. Nestas condições é que se impôs a renovação da indústria hoteleira paulistana.

O primeiro agente responsável pela expansão do inventário hoteleiro a partir da década de 1980 e em especial no período 1995-2005 são os **incorporadores**. Entre as

empresas que participaram deste processo, estão nomes de peso da indústria nacional de construção civil, atuando na tarefa de incorporação de edifícios.

Segundo Fonseca (2000, p. 08), o incorporador ou o promotor imobiliário “é aquele que compra um terreno, elabora um programa de uso, contrata um arquiteto para a realização do projeto sobre este programa e contrata uma construtora para a construção dos edifícios”, com o objetivo final de buscar a “valorização do capital, que será medida pela taxa de retorno do capital investido em função do tempo”.

Na hotelaria paulistana, sua ação traduziu-se notadamente na compra do terreno, construção dos edifícios e, muitas vezes, também na viabilização de recursos financeiros para o projeto. A tarefa de elaboração do programa de uso e projeto arquitetônico foi terceirizada, na maior parte das vezes, pelos incorporadores, para empresas hoteleiras, que tinham arquitetos próprios ou interagiam com as empresas de incorporação na seleção de um escritório de arquitetura que trabalharia no projeto.

Para além destas tarefas pontuais, entretanto, vê-se a empresa de incorporação imobiliária atuando também, no caso da produção de equipamentos hoteleiros urbanos, na ação de arregimentação de um *pool* de agentes que envolve empresas de operação e gestão de negócios hoteleiros, consultores independentes, arquitetos e empresas de *marketing* encarregadas da comercialização dos produtos imobiliários/hoteleiros disponíveis no mercado, bem como do discurso publicitário que influenciaria a decisão de compra do produto (unidade autônoma residencial/hoteleira), pelo investidor final.

Entre 1998 e 2003, inúmeras matérias de jornais locais e nacionais expunham o interesse das grandes construtoras e incorporadoras no ramo hoteleiro⁴⁹. Destaque-se ainda

⁴⁹ Cf. CARVALHO (2001).

que o estabelecimento da relação entre incorporadoras e empresas hoteleiras pode ser feito a partir de um primeiro contato por qualquer das partes. Tanto pode advir das incorporadoras o interesse em construir hotéis quando das empresas hoteleiras o interesse de participar de um negócio de base imobiliária. Esta relação será melhor entendida nas páginas a seguir.

Registre-se por ora que entre as empresas de incorporação atuantes no setor hoteleiro paulistano estão gigantes da construção civil. A lista a seguir classifica algumas delas, bem como alguns dos projetos com os quais estiveram envolvidas, no período 1995-2005:

- Andrade Gutierrez (*Transamérica Cidade Jardim*)
- Apta Engenharia (*Comfort Hotel Anhembi*)
- Bani Bureau/GHG (*Paulista Classic Flat*)
- Brascan (*Diamond Flat Service, Collonade Flat Service e Brascan Century Plaza*)
- Camargo Correa (*Transamérica Towers Nações Unidas*)
- Company (*Mercure Nações Unidas, Meliá Confort Moema e Parthenon The Town*)
- Conceito (*Central Towers Paulista*)
- Concivil (unidades *Estanplaza*)
- Cyrela/Brazil Realty (*Interative Flat, The World Executive Flat, The Universe Executive Flat*)
- Empage (*The Capital Flat*)
- FAL2 (*Condomínio Metrópolis Alphaville*)
- Fraiha (*Moema Confort Residence*)
- Gafisa (*Interative Flat Jardins, Meliá Confort WTC e Meliá Confort Itaim*)
- Galli (*Parthenon Royal Brooklin*)
- Inpar (*Blue Tree Towers Jardins e Blue Tree Towers Nações Unidas*)
- Lúcio Engenharia (*Meliá Confort Tatuapé*)
- Construtora Munir Abbud (*Paulista Capital Plaza*)
- Schain Cury (*Transamérica Business Center*)
- Setin (*Ibis Expo Center Norte e Grand Hotel Mercure*).

Como **operadoras/administradoras hoteleiras**, registra-se a participação de quase todas as redes nacionais e inúmeras internacionais, entre elas algumas que não tinham investimentos realizados no Brasil até muito recentemente, como a *Hyatt* e o grupo *Pestana*,

de origem portuguesa, além de famílias tradicionais da elite paulistana, como os Fasano (*Hotel Fasano*) e os Siaullys (*Hotel Unique*).

Entre os investimentos realizados no período 1995-2005 no município de São Paulo, que traduzem a implantação de 23.984 novas unidades hoteleiras, 93,73% estão vinculadas a redes, nacionais e internacionais. Hessel (2001) destaca que as “grandes redes internacionais de hotéis resolveram investir de vez no Brasil. Por enquanto, o maior número de empreendimentos ainda está em São Paulo, mas novos locais já são vistos com cobiça pelas operadoras”.

Há que se destacar, entretanto, o efetivo envolvimento das redes operadoras e administradoras com os empreendimentos hoteleiros, que na maioria das vezes não envolve um relacionamento de propriedade, ou sequer de investimento no produto hoteleiro.

Há basicamente três tipos de contratos estabelecidos entre as redes e os empreendimentos hoteleiros – (a) o contrato de franquia, (b) o contrato de franquia e administração e (c) o contrato de arrendamento. Em raros casos, pode acontecer de a rede ser proprietária do empreendimento (terreno, ativo imobiliário e operação).

No Brasil, o mais comum é o contrato de franquia e administração, que estabelece a distribuição mais regular de riscos entre os proprietários dos imóveis (normalmente possuidores das unidades de *flat*) e a empresa hoteleira encarregada da operação e administração (total ou parcial) do empreendimento. Este tipo de contrato prevê, para além das cláusulas contratuais regulares da franquia tradicional (direito de uso da marca e transferência de conhecimento de tecnologia relacionado à gestão e à operação do negócio), uma série de obrigações estendidas para a rede, tais como a prestação de serviços técnicos de engenharia e arquitetura, contabilidade, recursos humanos, *marketing* e jurídicos.

Pela prestação destes serviços, o empreendimento paga um determinado valor, definido como um percentual do faturamento total ou com hospedagem, mais um percentual do lucro bruto operacional, ou do lucro líquido do negócio, a depender da negociação estabelecida entre as partes, além de taxas adicionais pré-estabelecidas⁵⁰. O maior mérito da relação está na divisão dos riscos entre as duas partes – proprietários e rede hoteleira.

Algumas vezes, a rede hoteleira participa do investimento, normalmente responsabilizando-se pelo FF&E⁵¹, mas é importante destacar, entretanto, que na franca maioria dos negócios, não há relação de investimento por parte das redes hoteleiras, em especial as internacionais.

Ferreira (2003, p. 241-244) fala sobre esta questão. Nas palavras do autor, os grupos hoteleiros não chegaram para modernizar a rede hoteleira paulistana, como é propagado na imprensa – cita reportagem veiculada pela revista *Veja* (NUNES, 2001) que diz que “grupos estrangeiros investem bilhões de dólares e melhoram a qualidade da hotelaria no Brasil” e desmistifica a declaração, explicando que o “uso das chamadas “bandeiras”, a saber, a autorização do uso do nome de alguma grande rede, em troca de *royalties*, confere um aspecto global aos empreendimentos, que nem sempre entretanto fazem parte da internacionalização propalada pela *Veja*.” Pontua que a prática de pulverização do investimento na mão de pessoas físicas que adquirem apartamentos do tipo *flat* vem sendo “importante para viabilizar o setor hoteleiro, muito mais ancorado em investimentos de pessoas físicas muito brasileiras, atraídas “no varejo”, do que em investimentos globais”.

Mesmo nos casos exemplares de implantação dos hotéis *Gran Meliá São Paulo*, e *Renaissance São Paulo*, dois dos grandes hotéis de luxo do município que ostentam bandeiras

⁵⁰ Cf. ASMUSSEN, ROCHA e LIMA JÚNIOR (2002) para maiores detalhes sobre formatos de contratos em hotelaria.

⁵¹ Sigla em inglês para o conjunto de mobiliário, equipamentos e utensílios hoteleiros - *furniture, fixture and equipment*).

internacionais, o autor destaca a participação de empresas nacionais. No primeiro caso, “a propriedade de fundos de pensão nacionais sob a gerência da empresa brasileira *Serviliz*” e no segundo caso

uma incorporação da falida *Encol*, com financiamento da *Caixa Econômica Federal* e posterior transferência de propriedade para o “FUNCEF, fundo de pensão da *Caixa*, para salvar esta última do constrangimento de “sobrar” com empreendimento tão fora de propósito para um banco que deveria, entre outras missões, financiar a habitação social no Brasil (NUNES, 2001).

Um destacado papel das redes hoteleiras nacionais e internacionais no movimento de expansão quantitativa de meios de hospedagem em São Paulo entre 1995 e 2005 foi a posição de intermediação das conversas entre incorporadores e o mercado consumidor final – os proprietários das unidades autônomas, que entregaram seus imóveis para exploração da atividade hoteleira. Na hotelaria paulistana recente, esta intermediação começa no momento da comercialização do produto imobiliário como unidade hoteleira.

Na prática, o *flat* é apenas um tipo de produto imobiliário disponível no mercado – é comercializado como um imóvel residencial (residência permanente) que, por um período, estará disponibilizado para o mercado de aluguéis (residência temporária).

Pela configuração do contrato de aluguel nos termos da hotelaria comercial, ou seja, como um apartamento disponível pelo aluguel de períodos de 24 horas, referenciados na indústria hoteleira como diárias ou *room nights*, o imóvel de residência temporária é convertido em residência temporária de alta rentabilidade em curto prazo.

Nas palavras de Costa (2002, p. 66), “a comercialização, feita por profissionais de *marketing*, tem como porta-vozes as empresas de incorporação”. No caso da hotelaria paulistana, as empresas hoteleiras de operação e gestão, bem como empresas de consultoria

independente que atuam junto ao setor hoteleiro assumem também a função de porta-vozes, bem como a realização das pesquisas de mercado, encarregadas de compreender e interpretar as expectativas em relação aos produtos, por parte dos usuários.

Os resultados destas pesquisas, formatados em relatórios, orientam a conceituação e definição do produto hoteleiro. São como uma garantia da qualidade do negócio. Da mesma forma, servem como um discurso de convencimento pois expõem as qualidades do produto e as vantagens da adesão, pelo proprietário, ao *pool* hoteleiro.

No período estudado, a participação das redes nos produtos hoteleiros inaugurados no município de São Paulo foi notável. As maiores participações foram das empresas *Acor Hotels* (proprietária das marcas Sofitel, Novotel, Mercure, Parthenon, Ibis e Formule 1), *Atlantica Hotels International* (gerenciadora das marcas Radisson, Four Points by Sheraton, Clarion, Quality, Comfort, Park Suites, Sleep Inn, Park Inn, Go Inn e Atlantica Collection), *Blue Tree Hotels & Resorts* (proprietária das marcas Blue Tree Park e Blue Tree Towers), *Transamérica Flats*, *Estanplaza* e *Meliá*.

No exame de agentes que estiveram envolvidos com os projetos de hotéis recentemente implantados em São Paulo, vislumbramos a existência de um quarto agente – as **empresas de comercialização imobiliária** (ou, mais genericamente, as corretoras), ou os departamentos de *marketing* das empresas de incorporação.

Costa (2002) dedicou-se ao estudo da apropriação do *marketing* pelas empresas do setor imobiliário, assunto também explorado por Van Wilderode (2000) e Ferreira (2003). Van Wilderode procura interpretar o processo imobiliário, descortinando a lógica da relação entre a comercialização de imóveis e o crescimento urbano. O autor cita Vainer (2000, p. 79 apud VAN WILDERODE, 2000, p. 17) destacando que

para vender a cidade, é preciso, em um contexto despolitizado, induzir o sentimento geral de que a cidade está em crise e que haja um consenso (e não um debate) sobre a necessidade de atrair investimentos privados (...). Portanto, vender a cidade significa criar uma rede urbe high-tech que dispõe de (...) hotéis, centros de convenção, serviços empresariais (...), enfim, toda a parafernália que faz a qualidade de vida do executivo(...).

Aponta para o uso disseminado, pelos gestores das cidades, de “um conjunto de técnicas e métodos cujo objetivo é a estratégia mercantil que qualquer mercadoria requer” (VAN WILDERODE, 2000, p. 16). É o uso do “*marketing* urbano”, que vende a cidade, dentro das premissas técnicas e conceituais do planejamento estratégico.

Esta tarefa compete, no objeto de estudo por nós considerado, às empresas de comercialização imobiliária (corretoras), ou aos departamentos de *marketing* das empresas de incorporação, através de peças de publicidade e propaganda criadas com o fim precípuo de convencer o investidor final da viabilidade do projeto hoteleiro.

Ferreira (2003) explica os conceitos de planejamento estratégico e *marketing* urbanos. Diz⁵² que São Paulo faz uso de “uma nova modalidade de planejamento, largamente inspirada em teorias de gestão empresarial, como que para fazer jus à vocação liberal e competitiva que as cidades supostamente passaram a ter”, destacando⁵³ que o planejamento estratégico vem sendo adotado por um grande número de cidades na América Latina, embora “nunca tenha sido oficialmente adotado” em São Paulo.

Em matéria veiculada no *site* institucional do *Yahoo* em 2002, constava também um alerta sobre a participação do *marketing* na venda de unidades hoteleiras, apontando o risco do investidor. O artigo⁵⁴ dizia que os

⁵² Ibid., p. 157.

⁵³ Ibid., p. 167.

⁵⁴ YAHOO NOTÍCIAS. Panorama Brasil, “Economia”, 14.05.2002. Disponível em <http://news.yahoo.com/020514/13/4r22.html>, consulta em 27/05/2002.

comerciais das construtoras buscando atrair investidores dispostos a adquirir um *flat* à vista e prometendo uma determinada rentabilidade, exige (sic) cautela no médio prazo. Os interessados devem ficar atentos às pequenas linhas da publicidade alertando que a renda mensal é garantida “apenas” durante a obra e somente no caso de pagamento do imóvel à vista.

A matéria segue dizendo que “passado o prazo de renda garantida (...) o investidor fica a (sic) mercê da ocupação do *flat*, um mercado tido por profissionais do setor como saturado em São Paulo”. Assim, se a função do *marketing* urbano se resume a “vender a cidade”, o material de divulgação produzido ganha em importância. Vainer (2000, p. 82 apud CANOVA, 2004, p. 68) nos lembra que “se a cidade é uma mercadoria, existe um comprador, ou vários”. No caso dos hotéis implantados entre 1995-2005, muitos vários.

Estes investidores-compradores foram convencidos a adquirir uma unidade de *flat* com base em dois parâmetros – o imobiliário e o hoteleiro. Nas campanhas publicitárias, destacou-se as características do imóvel como um produto personalizado e rentável.

Mondial Vale
Ótima alternativa de investimento.

O Mondial Vale é um complexo hoteleiro com um conceito de sucesso: é a sinergia perfeita da operação hoteleira de categoria superior com a econômica, com serviços das cadeias internacionais Ibis e Mercure. Além disso, o Mondial Vale é o pioneiro na região de São José dos Campos, um dos maiores pólos industriais do Brasil, o que gera um potencial de hospedagem ainda maior. Localização estratégica no eixo Rio - São Paulo.

Ilustração 1 – Anúncio de comercialização do Complexo Ibis/Mercure ABC, pela Setin

Fonte: Disponível em <http://www.setin.com.br>, consulta em 17/03/2006

Do ponto de vista hoteleiro, foram apresentadas as perspectivas de rentabilidade do imóvel advindas de uma operação diferenciada do mercado regular do inquilinato, ou mesmo

do aluguel de um imóvel pela lei regular de aluguéis, embora em um prédio dotado de serviços hoteleiros. Para o investidor, a proposta era a de troca do inquilino por um hóspede, frase usada pela imobiliária *Artespaco Imóveis*, de Araçatuba, interior de São Paulo, como parte da estratégia de comercialização de unidades do *Hotel Ibis*.

Hotel Ibis

Local: Araçatuba - SP

TROQUE SEU INQUILINO POR UM HÓSPEDE

Excelente oportunidade de investimento em imóvel em Araçatuba/SP. Construído com alta tecnologia para evitar baixo custo de manutenção. Compra já com contrato de arrendamento para Accor operar por 10 anos. Prédio em construção com término previsto para setembro de 2007. Investimento em torno de R\$ 99 mil a unidade, divididos em até 60 parcelas (entrada de R\$ 9.900,00 + 55 parcelas mensais de R\$ 900,00 corrigidas pelo INCC até a entrega da obra e pelo IGPM após o habite-se + 4 parcelas anuais de R\$ 9.900,00). Projeção de alto índice de ocupação. Toda receita das diárias, café da manhã e outras despesas dos hóspedes rateadas entre os condôminos, descontadas as despesas de funcionamento. Bem administrado pela maior rede de administração hoteleira do mundo (4.000 hotéis) com projeção de bons rendimentos. Receita líquida - 15% para a Accor como taxa de administração; 2,5% para a mandatária H&A e o restante para o proprietário da unidade. Você terá a escritura do seu apartamento, mais a fração ideal das áreas comuns. O restaurante do Hotel Ibis será um "Bar Picanha Grill", aberto todos os dias para almoço, gerando receita também. Venha conhecer outros planos e maiores detalhes e fazer parte desta parceria no ramo hoteleiro.

Ilustração 2 – Peça publicitária para comercialização do Ibis Araçatuba

Fonte: Disponível em <http://www.artespacoimoveis.com.br>, consulta em 25/05/2006.

Costa (2002, p. 24) afirma que “através da publicidade, abre-se um diálogo entre todo o sistema de produção capitalista do espaço e este sujeito-consumidor: como se o primeiro se esforçasse, se conformasse para atendê-lo”. Até a assinatura do projeto por um arquiteto conhecido passa a ser um diferencial no sucesso de um negócio – e portanto uma estratégia mercadológica claramente adotada.

Outras estratégias são a criação de selos que pretendem traduzir a qualidade do produto imobiliário/hoteleiro, a colocação das logomarcas das incorporadoras no topo dos edifícios, as peças publicitárias entregues nos faróis, os *stands* de vendas caprichosamente montados ou o material de divulgação cuidadoso e manipulado no que se refere à linguagem, que sempre procura transmitir valores como segurança, exclusividade, diferenciação.

Ilustração 3 – Representação do fotograma da Setin Produtos Hoteleiros
Fonte: Disponível em <http://www.setin.com.br>, consulta em 13/04/2006.

Destaque-se que, no caso da associação entre o mercado imobiliário e a hotelaria, muitas vezes a propaganda e a publicidade não são dirigidas ao usuário final (o hóspede), mas a pequenos e médios investidores (os proprietários), em um movimento que Costa (2002, p. 99) classifica como “financeirização da produção imobiliária”.

Ilustração 4 – Anúncio de comercialização do Complexo Ibis/Mercure ABC, pela Setin

Fonte: Disponível em <http://www.setin.com.br>, consulta em 17/03/2006

Neste movimento, instala-se um processo de convencimento a respeito da viabilidade do negócio, endossado por incorporadoras, empresas hoteleiras, consultores independentes, empresas de comercialização imobiliária e até por arquitetos.

Entre as empresas encarregadas da comercialização das unidades de *flat* na cidade de São Paulo, desde a instituição do modelo, na década de 1980, estão também gigantes do setor, como a *Fernandez Mera* e a *Lopes*.

Entende-se, entretanto, que o que estabelece de fato a associação entre esses diferentes agentes é a forma jurídica do negócio hoteleiro mais explorado, o *flat*, que insere no negócio o quinto agente – o **investidor**, proprietário da unidade autônoma que, por um contrato temporário, é cedida à administradora hoteleira em troca de uma distribuição mensal de resultados.

O formato do *flat*, explorado à exaustão, criou condições ideais para que as relações entre os diferentes agentes aqui apontados fossem colaborativas no sentido de promover uma expansão notável do parque hoteleiro paulistano em dois períodos, mas em especial no compreendido entre os anos de 1995 e 2005.

O formato básico do “novo” negócio hoteleiro

Neste ponto, é importante entender o processo de formação do espaço urbano da São Paulo atual e as adaptações no conceito dos meios de hospedagem locais no que diz respeito à sua estruturação jurídica.

Os meios de hospedagem mais antigos (entenda-se os instalados desde as origens da hotelaria comercial em São Paulo, na segunda metade do século XIX, até a década de 1960), familiares e construídos com recursos próprios e/ou a partir de linhas de crédito concedidas a particulares, foram constituídos juridicamente como estabelecimentos comerciais, responsáveis pela produção e entrega de mercadorias (notadamente relativas a Alimentos & Bebidas) e serviços (genericamente distribuídos em Hospedagem, Eventos e Lazer), sobre os quais obrigavam-se a recolher os impostos e tributos regulares previstos em lei.

Em um país como o Brasil, significa dizer que foram estruturados para obedecer a um esquema tributário pesado e complexo.

Com o tempo e a mudança nas estruturas econômica, política, financeira, cultural e social, o modelo de negócio foi sofrendo adaptações. Os empreendimentos começaram a melhorar muito a partir da década de 1950, com a criação das redes nacionais (cite-se a *Othon Hotéis*) e mais tarde das redes internacionais (a *Hilton International* chegou em São Paulo em 1971)⁵⁵, que estabeleceram novos padrões de operação e de gestão hoteleira. No formato jurídico, prevaleceria a propriedade comercial familiar.

Na década de 1980, criou-se um novo modelo para o negócio hoteleiro – o *flat*, que viria atender a uma série de problemas estruturais que estavam afetando sensivelmente os resultados do processo de produção do espaço urbano na cidade de São Paulo.

⁵⁵ Uma mais completa referência para a história da hotelaria paulistana pode ser encontrada em SPOLON (2001).

Campos (2005, p. 59-60) destaca que o mercado imobiliário passou a investir pesadamente neste tipo de negócio nos anos de 1980 por um motivo bastante simples. O autor explica que

para proteger os inquilinos de imóveis comuns da corrosão da inflação, o Estado criou mecanismos na *Lei do Inquilinato* que favorecem o inquilino, proibindo qualquer reajuste do aluguel num período inferior a 12 meses. Com uma inflação que chegou, em 1985, a 1% ao dia, o proprietário via-se privado de uma renda compatível com seu investimento e, então, deixava de alugar seu imóvel. Os *flats* foram o grande achado dos anos 1980. Os investidores acorreram a esse tipo de investimento para fugir da lei do inquilinato. Assim, naquela década, enquanto a hotelaria se desenvolvia lentamente, com alguns empreendimentos tidos como “corajosos” nas principais cidades do país, o universo dos *flats* cresceu espantosamente, com os mais diversos tipos de projetos arquitetônicos e com localizações nem sempre bem sucedidas.

O problema todo é que os *flats* não se limitaram a receber seus moradores temporários ou permanentes e passaram também a hospedar as pessoas por pernoites, como um hotel comum. Além disso, os salões de festas começaram a ser adaptados para reuniões e passaram também a receber eventos. Tudo como num hotel normal, com a diferença de que não se caracterizam como tal do ponto de vista de obrigações e impostos. Nesse sentido, os *flats* são tratados como um condomínio como qualquer outro. No final dos anos 1980, existiam várias administradoras que prestavam serviços para esses condomínios, para facilitar a vida dos investidores e dos moradores. No começo dos anos 1990, muitas companhias hoteleiras passaram também a criar administradoras para esse tipo de serviço. Seguiam o velho ditado “se não pode com eles, junte-se a eles”.

Gottdiener (1977, p. 25) já apontava que o “investimento em imóveis é sempre atraente, e algumas indicações sugerem que ele conserva o seu apelo mesmo em épocas de depressão”. Isso talvez explique o fato de, na década de 1980, mesmo em meio a tantas dificuldades de ordem econômica, a indústria hoteleira paulistana ter-se mantido em crescimento, mesmo que contido, graças à possibilidade de investimento, por pessoas físicas, em unidades de *flat*.

Desde a criação do conceito, em 1978, até 1994, unidades foram sendo ininterruptamente incorporadas à oferta de alojamento da cidade, mudando o cenário da hotelaria local, antes dominado pelos empreendimentos hoteleiros familiares, juridicamente constituídos como estabelecimentos comerciais.

O conceito do *flat* surgiu em um momento controverso da indústria hoteleira paulistana. Com um mercado estagnado graças à crise iniciada na década de 1970 e que atingiu seus patamares mais sérios na década de 1980, a demanda por hotéis era essencialmente doméstica, portanto com um potencial de consumo reduzido.

Do ponto de vista de gestão do setor turístico de negócios, havia poucos operadores profissionais de hotéis e estes eram essencialmente nacionais e administravam propriedades desgastadas pelo tempo e desatualizadas em termos de tecnologias operacionais. Não havia alternativas de financiamento de longo prazo para investimento na construção de novos empreendimentos ou para modernização dos existentes.

Com oferta reprimida e uma demanda existente, mas limitada em sua capacidade de consumo, era necessário um novo modelo de hospedagem, que atendesse as necessidades de resultados por parte de proprietários e de clientes. Também a construção civil começava, como vimos, a voltar sua atenção para a produção de edifícios comerciais e de serviços.

O modelo do *flat* – também chamado de apart-hotel, hotel residência ou *suite service* e que em pouco tempo se transformaria em um fenômeno imobiliário - constitui na verdade um condomínio⁵⁶. É um tipo de empreendimento que consiste em um apartamento residencial, alocado em um condomínio chamado *pool* de locação, através do qual as unidades são operadas e/ou administradas por uma empresa hoteleira.

⁵⁶ Neste trabalho, usaremos a nomenclatura *flat*.

As unidades, de propriedade de investidores particulares, são cedidas para uso como unidade habitacional hoteleira, aos cuidados de uma administradora (que normalmente incorpora uma "bandeira" ao negócio, a partir do estabelecimento de um contrato de franquia e administração, pelo que é remunerada).

Ao final de um período de operação, os resultados da operação global (deduzidas as remunerações da rede e os custos diretos de operação) são distribuídos aos proprietários que aderiram ao sistema (os *poolistas*), não importando quantas vezes a sua unidade habitacional tenha sido alocada.

Para intermediar a administração das unidades autônomas, é instituída a figura do síndico, que em assembléia das quais participam os proprietários e o representante da administradora hoteleira (sem direito a voto), aprova as decisões concernentes ao patrimônio comum dos proprietários - as áreas sociais e os sistemas estruturais, envolvendo manutenção preventiva e corretiva, *design* e estruturas adjacentes.

Juridicamente, os *flats* são sociedades em conta de participação (SCP) e, segundo Spolon e Duarte (2001, p. 01), a SCP é uma "sociedade *sui generis*, ou especial." O *flat* é um "produto hoteleiro viabilizado como empreendimento imobiliário, com estrutura mais enxuta que os hotéis tradicionais e preços mais em conta".

Segundo Asmussen, Rocha e Melo Júnior (2002, p. 81), o conceito foi originalmente pensado em Nova York e

o primeiro projeto de *flat* em São Paulo foi incorporado em 1978 (...) por um grupo de investidores liderados por João da Rocha Lima Jr., através da associação entre as empresas UNITAS e NOVOTEL (esta aportava ao produto os serviços hoteleiros e o gerenciamento do empreendimento). Esta associação, em seguida, firmou acordo de exclusividade com a incorporadora *Gomes de Almeida Fernandes* (atual GAFISA), para um programa de cinco empreendimentos por

ano. Nos anos posteriores o mercado adotou amplamente o modelo.

O modelo veio resolver a dificuldade de financiamentos de longo prazo, pois o dinheiro necessário ao seu desenvolvimento é captado no mercado imobiliário de varejo pela venda das unidades habitacionais. Além disso, atendeu à necessidade de renovação do parque hoteleiro instalado na cidade, e da oferta de empreendimentos voltados para o mercado menos luxuoso, com diárias mais acessíveis à classe média.

Durante toda a década de 1980 o mercado absorveu o *flat*, incorporando-o à oferta global de unidades hoteleiras da cidade. Vendidas por preços mais moderados que os praticados pela "hotelaria regular", as unidades de *flat* atendiam às necessidades de seus hóspedes e colaboravam para resolver o problema da demanda, que embora não apresentasse elevadíssimos índices de crescimento, mantinha-se estável em patamares próximos aos limites operacionais da cidade, considerando-se a sazonalidade semanal regular do mercado hoteleiro de negócios e eventos⁵⁷, o que significava que poderia haver, em períodos de alta ocupação (segunda a quinta feira, nos meses de março a junho e agosto a novembro), demanda hoteleira não atendida.

Com o advento do *flat*, a oferta paulistana de meios de hospedagem diversificou-se, mudando inclusive de posicionamento geográfico, acompanhando o movimento de formação de nova centralidade na região da Avenida Paulista e arredores⁵⁸.

O *flat* passou a ser contínua e maciçamente explorado no Brasil, em especial nas grandes cidades, sendo São Paulo o primeiro destino a implementá-lo.

⁵⁷ Asmussen, Rocha e Melo Júnior (2002, p. 78) explicam que a ocupação média anual de cidades como São Paulo, nas quais hotéis, durante os meses de dezembro, janeiro e fevereiro, apresentam queda na ocupação, bem como operam em patamares menores durante os finais de semana, em relação aos dias úteis, é de 62,5%.

⁵⁸ Ver Frúgoli Jr. (2000), sobre o processo de formação de centralidades na cidade de São Paulo.

Esta forma de negócio de natureza imobiliária, por conta de sua própria estrutura jurídica (SAAB e GIMENEZ, 2001, p. 147-148), gerava expectativas de rendimentos muito superiores aos regularmente possibilitados pela hotelaria tradicional, exatamente por gozar de enormes vantagens fiscais e tributárias (além das relativas a zoneamento, muito mais permissivas que as dos estabelecimentos comerciais).

FLAT	HOTEL
Edifício Residencial	Edifício Comercial
IPTU Residencial (Mais Baixo)	IPTU Comercial (Mais Elevado)
Sindicato dos Empregados de Edifícios (Piso Salarial Menor)	Sindicato dos Empregados de Hotéis (Piso Salarial Maior)
Recolhem Impostos, tais como ISS (5%) e ICMS (Restaurante Terceirizado)	Recolhem Impostos, tais como ISS (5%) e ICMS (Restaurante)
Tarifa de Energia Elétrica Residencial (Mais Baixa)	Tarifa de Energia Elétrica Comercial (Mais Elevada)
Tarifa de Água Residencial (Mais Baixa)	Tarifa de Água Comercial (Mais Elevada)

Ilustração 5 – *Flats* e hotéis: principais diferenças de classificação fiscal e tributária

Fonte: Disponível em <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set1407.pdf>, consulta em 10/10/2005

“Patrocinado” por linhas de crédito advindas especialmente de órgãos governamentais (concedidos a construtoras e incorporadoras), “propagandeado” pelas redes hoteleiras - por meio de estratégias de *marketing* desenhadas especificamente para a promoção de empreendimentos imobiliários - e apresentado a investidores individuais como excelente alternativa de investimento, o *flat* permitiria uma expansão notável da hotelaria paulistana.

Sua criação veio ao encontro da procura crescente por novas unidades habitacionais, a bom preço. Em cerca de apenas dez anos, incorporadores, imobiliárias e investidores aprenderam a “operá-lo” e, no início da década de 1990, viu-se o despontar de uma região da cidade (o vetor sudoeste), que seria o grande foco de investimentos durante as décadas seguintes, também na área hoteleira.

Sobre ela, comentou-se (CAIXETA, 1998 apud FERREIRA, 2003, p. 35) que:

Nenhuma região retrata melhor a metamorfose por que vem passando São Paulo do que uma extensa área situada na zona sul junto a uma das margens do Rio Pinheiros. Ali, onde até alguns anos atrás havia terrenos vazios e galpões industriais desativados, surgem agora hotéis, centros de convenção, supermercados, (...).

Era São Paulo sendo transformada na "capital corporativa da América do Sul".

Segundo profissionais do setor, nesta época a situação da indústria hoteleira paulistana expunha um cenário desanimador no que se refere à oferta. Os hotéis mais luxuosos existentes precisavam de renovação. Os *flats*, incorporados continuamente ao inventário da cidade, não resolveram este problema, pois voltaram-se para outro segmentos de mercado. As taxas de ocupação registradas, dizia-se, indicavam uma saturação dos empreendimentos existentes, pois estavam próximas ao limite operacional hoteleiro de negócios, considerando-se os efeitos da sazonalidade regular da atividade.

Permanecia a carência de empreendimentos mais novos e melhor estruturados, que pudessem acompanhar as novas exigências de um mercado consumidor que se mostrava cada vez mais informado e desejoso de serviços e instalações de qualidade - em resposta ao fenômeno da globalização, que internacionalizou, entre outras coisas, referências culturais.

O que aconteceu foi que, por conta do entusiasmo, continuaram sendo incorporados, nos dez anos seguintes, mais e mais unidades hoteleiras na cidade de São Paulo.

Alardeado como uma opção de investimento altamente rentável e promissora, o *flat* ressurgiu como um fenômeno que esteve em concordância não só com este desejado crescimento da hotelaria, mas também com o movimento de reestruturação da produção industrial paulistana e com o reordenamento espacial de empresas no território da cidade, em especial na direção do vetor sudoeste.

Embora o otimismo dos envolvidos fosse notável, muitos especialistas alertaram para o perigo da empolgação. Os *flats*, mais do que uma idéia, foram de fato um fenômeno de grandes proporções que, como muitos outros, não pôde ser contido. Motoda (2004, p. 56) relata de uma forma bastante pragmática a questão, dizendo que nos anos 1990, os hotéis

desenvolveram-se majoritariamente financiados pelo investidor individual - pessoa física que, através da compra de unidades hoteleiras, viabilizou as incorporações imobiliárias conhecidas como apart-hotéis ou *flats*. Dada a característica pulverizada do investidor, com o passar do tempo tais negócios imobiliários evoluíram de pequenas edificações de caráter residencial com serviços hoteleiros limitados a verdadeiros hotéis de grande porte, abrangendo desde o segmento médio superior ao econômico e supereconômico. Este fenômeno viabilizou o segundo ciclo de expansão da hotelaria em São Paulo e que culmina com uma grande crise de excesso de oferta.

O autor ainda aponta um outro comentário feito por Vargas (2001, p. 87 apud MOTODA, 2004, p. 56), interessantíssimo, para endossar sua opinião sobre este processo:

O que se tem observado é que, cada vez mais, as companhias imobiliárias estão criando novos espaços sem a real demanda do mercado, principalmente no que se refere ao setor terciário, e convencendo investidores da rentabilidade do negócio. Essa situação tem alguma relação com o valor de mercado futuro. O agente imobiliário, na verdade, não tem o compromisso com o negócio a ser desenvolvido no local. Após encontrar os investidores e receber o lucro esperado da incorporação, e mesmo da construção, retira-se do negócio. Se o negócio não se mantiver viável, quem fica com o "mico" na mão são os investidores e as cidades.

Mas, se os sinais dos perigos do excesso de oferta frente a uma demanda que não é real são tão evidentes, como se deu o processo de "convencimento" dos investidores?

Temos que uma das ferramentas para este trabalho de convencimento foi o lançamento, no período entre 1995 e 2005, de “produtos hoteleiros diferenciados”.

Para entender esta assertiva é necessário compreender também a entrada, no grupo de agentes envolvidos com a produção de espaços urbanos no município de São Paulo no

que tange à implementação de novas unidades hoteleiras, do sexto agente, o arquiteto, e das alterações decorrentes por que passou o produto hoteleiro paulistano no que diz respeito aos seus elementos estéticos.

A nova estética dos projetos hoteleiros

O modelo do *flat*, aliado à constituição da imagem de São Paulo como cidade global e ao aumento da competitividade decorrente da instalação de tantos hotéis, provocaria alterações significativas também na estrutura física dos meios de hospedagem, tanto nos espaços internos quanto na estética das edificações e em sua interação com o ambiente.

Diretor de importante rede administradora de hotéis, presente há mais de 30 anos no país, disse em um seminário que o desenvolvimento proporcionado pelo "fenômeno *flat*" foi irresponsável (BONADONA, 2002). Comentou que o modelo atendeu em um primeiro momento a necessidades importantes da indústria hoteleira paulistana – criado em 1978 e disseminado em São Paulo na década de 1980, trouxe para o mercado características tipológicas e jurídicas que em menos de dez anos já tinham sido absorvidas por operadoras, imobiliárias e investidores.

Entretanto, diz também que, em médio prazo, o modelo

transformou-se em um problema na medida em que os agentes envolvidos em sua produção superestimaram a demanda potencial, criando um quadro de excesso de oferta, que em muito ultrapassa as necessidades de consumo e que, por muito tempo, sufocaria as perspectivas de rentabilidade por parte dos investidores.

Asmussen, Rocha e Melo Júnior (2002, p. 83) também comentam que

a "febre flatiana" foi tão alta que, de 1981 a 1990, houve, em média, o lançamento de um *flat* por mês. Para efeitos estatísticos, São Paulo é atualmente a cidade com mais *flats* no mundo, superando inclusive Nova York, o berço da idéia.

Os autores explicam ainda (ASMUSSEN, ROCHA e MELO JÚNIOR, 2002, p. 83) que, ao se perceber que não haveria mercado entre os consumidores potenciais naturais do produto - os *yuppies* (geração de promissores jovens executivos que, por possuírem elevados salários podem dar-se ao luxo de morar sozinhos em unidades desta natureza), os casais mais velhos (cujos filhos já saíram de casa e que não precisam mais morar em imóveis de grandes proporções) e os descasados - os *flats* começaram a explorar a hotelaria regular – com vantagens sobre ela, já que são residenciais, pagando, portanto, tributos menores.

Para tanto, a estrutura física interna das unidades de *flats* começou a receber pequenas (e constantes) modificações, fazendo com que o espaço interno da unidade ficasse, com o tempo, cada vez mais parecido com um quarto de hotel. A área útil da unidade passou, desde sua criação até atualmente, de 45 m² para 25 m², segundo estudo de Martins (2000)⁵⁹.

As distribuições das áreas internas das unidades habitacionais, que antes apresentavam espaços bem definidos de descanso (quarto), estar (sala, com TV e sofá) e refeições, com o passar dos anos foram sendo compactadas e nos *flats* mais recentemente construídos verifica-se um único espaço para descanso, estar e refeições, com nichos separados apenas por um item de mobiliário, ou pela decoração e ambientação internas.

Estas mudanças nos espaços internos dos *flats* deram origem ao que os profissionais do setor convencionam classificar como “gerações de *flats*” – as primeiras mais voltadas para o atendimento das necessidades dos hóspedes de longa permanência, com unidades habitacionais mais espaçosas e subdivididas e as últimas com espaços mais exíguos e racionais, muito mais parecidas com unidades hoteleiras regulares. As fotos a seguir mostram estas mudanças, em empreendimentos da rede *Accor* instalados na cidade de São Paulo:

⁵⁹ Para maiores detalhes sobre a evolução dos espaços internos em *flats* e hotéis, bem como sobre métodos de dimensionamento de edificações hoteleiras, ver também Fantini (2004).

Ilustração 6 – Fotos ilustrativas de espaços internos em unidades de *flats* Parthenon, da rede Accor inauguradas, respectivamente, em 1983 (*Saint Patrick*), 1991 (*Saint Moritz*), 2000 (*The Excellence*), 2002 (*Norte*)

Fonte: Disponível em <http://www.accorhotels.com.br/guiahotels/parthenon>, consulta em 21/05/2006

Também no que se refere à estética das edificações, os *flats* mudaram. Entre as primeiras unidades lançadas, os edifícios tinham a aparência externa de prédios residenciais.

Ilustração 7 – *Parthenon Saint Peter* (1984) e *Parthenon The Town* (1999)

Fonte: Disponíveis, respectivamente, em <http://www.trav.com/cities/hotels/saopaulo.html> e <http://www.accorhotels.com/accorhotels/gif/2845v00.gif>, consulta em 23/05/2006

Aos poucos, foram ganhando características de prédios comerciais, com *porte-cochères*, totens com identificação das administradoras, pórticos suntuosos e bandeiras em evidência, com a intenção de atrair clientes e aumentar a visibilidade dos estabelecimentos.

Ilustração 8 – *Parthenon Nações Unidas* (2000) e *Parthenon Nortel* (2002)

Fonte: Disponíveis, respectivamente, em <http://www.bookings.net/images/hotel/max200/183/183544.jpg> e <http://www.sao-paulohotels.com/img/ingamhotels/rfs113.jpg>, consulta em 23/05/2006

Do ponto de vista urbanístico, registraram-se também transformações importantes – desta vez nos meios de hospedagem em geral, tanto *flats* como hotéis regulares – as edificações dedicadas ao alojamento de pessoas passaram a interagir de uma maneira diferenciada com o ambiente urbano, em projetos que vieram a destacar-se na paisagem paulistana. Esta nova interação reflete a maneira como a materialidade da cidade é construída a partir da influência dos processos sociais, neste caso vinculados à constituição de uma metrópole de serviços que viria a inserir-se no *ranking* das “cidades globais”.

Este processo teve início em 1993, a partir de quando se começou a desenhar o Plano Real e a reestruturação econômica brasileira, que permitiriam a inserção do país no cenário internacional globalizado. Cientes do processo que se avizinhava, as cidades começaram a perceber que a estrutura urbana seria o *locus* da materialização desse processo.

No que se refere ao desenho urbano, uma das ações que refletem esta percepção, pelo poder público e também por *pool* de empresas cuja atividade está relacionada à produção de espaços urbanos, de que a cidade de São Paulo seria objeto e sujeito dos fenômenos da pós-modernidade referenciados por autores como Sassen (1991) e Harvey (2001) é a implantação das chamadas "operações urbanas", ou "operações consorciadas"⁶⁰ - uma série de intervenções em determinadas áreas do município, com o objetivo de melhorar a infraestrutura, tornar espaços públicos esteticamente mais agradáveis e criar condições adequadas para o abrigo de atividades industriais, comerciais, de lazer e de serviços.

Em São Paulo, foram e/ou estão sendo implementadas quatro operações de grande significação: a *Operação Faria Lima*, a *Operação Centro*, a *Operação Água Branca* e a *Operação Água Espraiada*. Foi nesse clima de renovação que a cidade de São Paulo enfrentou a década de 1990 - buscando saídas para melhor adaptar-se às novas exigências dos espaços globais, ou globalizados. Desde então, um dos ramos que mais se desenvolveu na cidade, do ponto de vista estético e urbanístico, foi o hoteleiro.

No que se refere ao *design* dos edifícios, a assinatura de projetos hoteleiros por arquitetos, *designers* de interiores e paisagistas famosos e a busca pela alteração e diferenciação dos partidos de *flats* e hotéis passou a ser uma tônica perseguida pelos agentes envolvidos na alardeada "renovação" dos meios de hospedagem paulistanos.

A partir de 1994, passou-se a registrar a presença de profissionais de renome da arquitetura, do *design* de interiores e de mobiliário e do paisagismo em projetos hoteleiros paulistanos, entre os quais podemos citar os arquitetos Ruy Ohtake (*Hotel George V Pinheiros*, *Hotel Unique*, *Renaissance São Paulo Hotel*), Júlio Neves (*Grand Hyatt São Paulo*), Roberto Candusso (*Comfort Hotel Downtown*, *Ibis Paulista*, *Caesar Business Guarulhos*), João Armentano

⁶⁰ O conceito é trabalhado de maneira mais abrangente por Fonseca (2004).

(projeto de interiores do *Meliá Confort São Paulo Office Park*) e Marc Rubin e Alberto Botti (*Hilton São Paulo Morumbi*) e os paisagistas Benedito Abud, Gilberto Elkis e Marcelo Faisal.

Ilustração 9 - Edificação, área interna da UH, piscina e lobby do *Hotel Unique* (2003), de autoria de Ruy Ohtake

Fonte: Disponível em <http://www.ruyohtake.com.br>, consulta em 03/06/2006

Ilustração 10 - *Grand Hyatt São Paulo* (2002), projeto desenvolvido pelo *Escritório Técnico Júlio Neves*, a partir de conceito da *Lohan Architects* (EUA) e *Hilton São Paulo Morumbi* (2002) instalado no *Centro Empresarial Nações Unidas*, o CENU, inaugurado em 2002, projeto do escritório *Botti Rubin Arquitetos*

Fonte: Disponíveis, respectivamente, em <http://www.arcoweb.com.br/memoria/memoria11.asp> e <http://www.arcoweb.com.br/arquitetura/arquitetura347.asp>, consulta em 03/06/2006

Ilustração 11 - Fachada e detalhe da marquise metálica do *Comfort Hotel Downtown* (2003), de Roberto Candusso

Fonte: Disponível em <http://www.arcoweb.com.br/arquitetura/arquitetura437.asp>, consulta em 03/06/2006

A nova estética dos produtos hoteleiros paulistanos reflete a adequação da atividade aos novos moldes característicos da indústria globalizada, que se reveste de padrões culturais internacionais e busca a diferenciação por meio de detalhes, nos espaços urbanos. Em todo o mundo é possível observar este movimento. Em São Paulo, como vimos, não é diferente.

Capítulo 4

HOTELARIA E PRODUÇÃO IMOBILIÁRIA EM SÃO PAULO

(...) como se dá a apropriação do espaço? Pode ser apropriado? Qual o limite?⁶¹

Contradições e incoerências dos discursos relativos ao desenvolvimento recente do parque hoteleiro paulistano

A indústria hoteleira paulistana, que evoluiu junto com a cidade, concentra empreendimentos de toda natureza, classificados em categorias que variam desde as mais simples até as mais sofisticadas.

Muitos dos estabelecimentos existentes, construídos e operados com financiamento de excedente de capital familiar, ainda são gerenciados por particulares. A maioria (73,29%) dos estabelecimentos referenciados, entretanto, estão ligados a redes hoteleiras nacionais ou internacionais, por contratos de franquia, franquia e administração ou arrendamento.

Desde sempre, os empreendimentos hoteleiros paulistanos buscaram adaptar-se às condições de mercado no que se refere ao formato do negócio, à localização geográfica e ao partido arquitetônico, bem como ao capital financeiro disponível para sua constituição.

Até a década de 1970 foi prioritariamente familiar o perfil da indústria local de hospitalidade. A partir de então chegaram as redes internacionais e nacionais, que expandiram seus negócios de maneira notável. Foram ainda disponibilizadas novas formas de financiamento, novas políticas de incentivos fiscais e novas tecnologias operacionais.

Estas novidades, aliadas à formação de uma nova forma urbana, característica das cidades cujas necessidades são desenhadas a partir de moldes globais, incitaram a entrada de

⁶¹ Fernando Henrique Cardoso, na abertura do *Seminário Internacional Centro XXI*, realizado em 1995 em São Paulo (ALMEIDA, 2001).

novos participantes no negócio hoteleiro – novos agentes do processo de produção do espaço urbano, do qual a hotelaria viria a ser parte constituinte e integrante.

Em meio a ciclos de desenvolvimento e de crise, a indústria hoteleira tomou conta da paisagem paulistana – espalhando-se inclusive em todo o território da cidade, acompanhando o ritmo de crescimento e deslocamento da cidade.

No final do século XX, em especial depois do início do movimento de reestruturação industrial produtiva, alguns destes agentes encarregados de “construir” a cidade, começaram também a interferir mais diretamente na configuração da “nova indústria hoteleira”, componente do sistema referenciado por alguns autores (LENCIONI, 1991; NEGRI, 1996; FERREIRA, 2003 e TUNES, 2004), como o conjunto do “terciário superior”.

Atualmente, São Paulo é dona do maior parque hoteleiro de toda a América Latina, voltado para o turismo de negócios - um parque hoteleiro que teve um crescimento quantitativo enorme nas décadas mais recentes, em especial no período compreendido entre 1995 e 2005.

Em chamada de capa com os dizeres “Chão de Estrelas – grupos internacionais renovam a rede hoteleira na Grande São Paulo e multiplicam as oportunidades para empresas e profissionais”, a revista *Exame SP*, uma das principais publicações da área de negócios em território nacional, alardeava (HESSEL, 2001) a implantação de 125 novos hotéis e de 30.000 quartos na Grande São Paulo.

O editor da revista, em sua “Carta”, dizia:

É fascinante a tarefa de flagrar o movimento de transformações de uma metrópole como São Paulo. Quando menos se espera, a paisagem urbana – de suas avenidas e, por vezes, de bairros inteiros – mudou. (...) ao contrário de outras capitais, São Paulo é capaz de

surpreender forasteiros. Por estar se movendo, já foi comparada (...) a um *iceberg*.

E destacava que “Em igual velocidade, o meganegócio da hotelaria (...) vem atraindo investimentos fabulosos. Serão 1,5 bilhão de dólares até 2003, que **vão renovar inteiramente a rede hoteleira da Grande São Paulo** (grifo nosso)”.

A reportagem (HESSEL, 2001) apresentava o cenário como muitíssimo promissor, falava na criação de 100.000 novas vagas de trabalho em dois anos e demonstrava acreditar piamente que o movimento seria capaz de “desencadear um círculo virtuoso para centenas de pequenas e médias empresas que constelam no mercado da hotelaria”.

Por pesquisas, sabe-se que, de fato, em um período de pouco mais de dez anos (entre 1995 e 2005), foram incorporadas na cidade de São Paulo 23.984 novas unidades hoteleiras, um aumento de 148% em relação ao número anterior de unidades classificadas – 16.205⁶².

Pouco antes, a revista *Update* (1999) trazia matéria que alardeava: “A nova descoberta do Brasil – 500 anos depois que os portugueses visitaram estas terras, redes hoteleiras de todo o mundo escolheram o país para investir”. A reportagem seguia dizendo que “São Paulo é a cidade que mais apresenta oportunidades no setor”, com “cerca de 139 projetos de hotéis a serem inaugurados nos próximos dois anos”.

Dois anos mais tarde, a mesma revista (UPDATE, 2001) apresentava a chamada “Mercado de hotéis e *flats* questionado” e destacava que a “capital paulista tem excesso de oferta de leitos em hotéis e *flats* e passará por um forte período de crise”, segundo palavras do

⁶² A referência para a contagem é o *Guia Brasil*, publicado desde 1966 (LUZ, 1999 apud SPOLON, 2001, p.73) pela *Editora Abril* e considerado uma das mais confiáveis publicações comerciais brasileiras sobre o mercado de hotéis, restaurantes e atrações. O levantamento de dados é parte de um trabalho de coleta de informações sobre desenvolvimento hoteleiro paulistano, conduzido pela autora, com objetivos acadêmicos, desde 1994.

presidente da ABIH-SP, Nelson Baeta Neves (o meso a informar, em 1999, sobre a estimativa de crescimento da indústria hoteleira paulistana).

A *Exame SP* voltaria a falar da hotelaria paulistana, em reportagem (SALOMÃO, 2002, p. 30-32) que caía como um balde de água fria nas cabeças dos que se sentiram estimulados pela leitura de 2001.

Com o título “Quem ficou com o mico? *Boom* de *flats* deixa rastros de prejuízos entre hoteleiros e investidores paulistanos”, a revista desta vez destacava o exagero de empreendimentos novos no mercado e o fato de as demissões começarem a ser parte do cenário do setor, por conta da queda do faturamento, resultante da diminuição dos valores de diárias e da ocupação dos meios de hospedagem, graças ao excesso de oferta.

A grande discussão que se segue na imprensa local, em especial entre os anos de 2000 e 2003, está baseada na hipótese de que o formato do *flat* tenha sido explorado de uma forma predatória. Nas matérias publicadas, especialistas contam que neste período "foram furiosamente lançadas e vendidas na cidade de São Paulo quase 12.000 unidades de *flats* em mais de 50 empreendimentos, todos destinados praticamente à mesma faixa de mercado (...) e ao mesmo segmento (...)". (ASMUSSEN, ROCHA e LIMA JÚNIOR, 2002, p. 86-87).

Os mesmos autores destacam "não ser necessária longa experiência hoteleira ou perícia comercial para perceber que ocorrerá grave condição de excesso de oferta no mercado de hospedagem da cidade". De fato foi o que aconteceu - uma grave crise, resultante do excesso de oferta no mercado de hospedagem. O vilão? O modelo criado para "salvar" indústria de construção civil e indústria hoteleira, na década de 1970 - o *flat*.

Segundo Bonadona (2002), o mercado "se embriagou" do modelo *flat*. Os controles inerentes ao processo tradicional de desenvolvimento hoteleiro foram ignorados - não foram

considerados os efeitos nocivos do desequilíbrio entre oferta e demanda por meios de hospedagem e a informação parece ter sido uma variável negligenciada, ou ao menos pouco valorizada, durante todo o processo⁶³.

É mesmo curioso perceber que os mesmos jornais e revistas que veiculam os anúncios de venda de novas unidades e enaltecem a expansão do setor hoteleiro paulistano, pouco mais tarde voltam a tratar do assunto, expondo o cenário de esgotamento do equilíbrio entre oferta e demanda hoteleiras – a *Folha de S. Paulo* (VALENTE e PERET, 2004), por exemplo, expõe matéria intitulada “Hotéis ★★★★★: lançamentos crescem 43%, ocupação despenca 41%”.

Buscamos compreender as palavras de Fonseca (2004, p. 03-04) sobre a estruturação das “tipologias e modelos” de edifícios em função das características e da forma de organização dos agentes produtores do espaço urbano.

Nesta pesquisa, vimos que a abordagem da indústria hoteleira como parte do “terciário superior” e o entendimento do poder de ação que pode advir da ação integrada de agentes sociais organizados permitem compreender os “papéis desempenhados pelos diversos profissionais que atuam no mercado e suas relações com as formas de apropriação do espaço e da reprodução do capital na cidade de São Paulo”. Assim, são fortes os indícios de que há uma associação em torno dos interesses de promoção de uma nova indústria hoteleira no espaço urbano paulistano. Os discursos correntes acerca da necessidade de implantação de novos empreendimentos hoteleiros, veiculados incansavelmente no início da década de 1990, servem à constituição desta associação.

Entretanto, são discursos repletos de contradições e incoerências.

⁶³ Importante contribuição é dada no que se refere ao uso da informação e sua importância para o processo de planejamento turístico e hoteleiro nos estudos de Beni (2000), Spolon (2005b) e Stilpen (s/d).

As implantações recentes de empreendimentos hoteleiros em São Paulo têm sido conduzidas principalmente (e de uma forma bastante agressiva) por cadeias hoteleiras (nacionais e internacionais), incorporadores imobiliários e empresas de comercialização de imóveis, todos ansiosos por explorar um mercado potencial supostamente grande.

Em relação à participação das redes hoteleiras, tem-se que elas estão envolvidas com 82,2% das unidades hoteleiras atualmente em operação na cidade de São Paulo⁶⁴. Quanto aos empreendimentos instalados no período compreendido entre 2000 e 2005, tem-se que 95,7% do total das unidades habitacionais disponíveis estão vinculadas a uma bandeira de rede hoteleira nacional ou internacional.

As estratégias de desenvolvimento de cada uma das redes hoteleiras envolvidas no negócio variam em função dos produtos dos quais dispõem, mas também de sua capacidade de articulação e nível de conhecimento do mercado local. A intenção de todas elas, entretanto, é comum – lucrar com a operação regular da atividade hoteleira, a partir do recebimento de taxas de administração e franquia, bem como posicionar-se de maneira estratégica nos mercados onde atuam, constituindo uma imagem de marca (ou marcas) consistente, que lhes permita o recebimento de dividendos decorrentes de sua exposição e valorização, em um mercado globalizado.

Entretanto, embora a proposta de associação de uma bandeira ao empreendimento hoteleiro seja dar a ele um caráter globalizado e com isso apoiar a estratégia local, regional, nacional e internacional de desenvolvimento de cada uma das redes, devemos nos lembrar que não há, por parte delas, envolvimento financeiro no negócio.

⁶⁴ Entre as unidades referenciadas pelo *Guia Brasil Quatro Rodas*. A informação tem também como referência banco de dados sobre desenvolvimento hoteleiro na cidade de São Paulo, construído pela autora entre os anos de 1994 e 2000.

Lembremo-nos da tese de Ferreira (2003, p. 08) que diz que o uso das bandeiras nos empreendimentos hoteleiros seria, na verdade, parte de uma estratégia de *marketing*, a fim de promover as cidades em um ambiente competitivo.

O que se quer dizer com competitividade, no caso das cidades, explica o autor, é que elas devem dispor de uma “base física para esse novo cenário, e para isso devem ser pensadas não mais como cidades, mas sim como empresas”.

No ramo hoteleiro paulistano, sem dúvida esta lógica prevalece, e o *marketing* passa a ser um elemento presente em todos os projetos de hotéis lançados nos anos mais recentes.

Ferreira cita⁶⁵ que

No ramo hoteleiro, o discurso dominante, evidentemente, se baseia na idéia de que o crescimento significativo do setor seria uma necessária “resposta” às demandas típicas dos “atributos” da cidade-global e da intensificação do chamado “turismo de negócios”. (...) não se pode negar que ela é – e sempre foi, sem que haja aí propriamente uma novidade – o maior centro econômico do país e da América Latina, e por isso mesmo, como argumentam os meios de imprensa interessados em promover o “marketing” da cidade (...), recebe a negócios cerca de 4 milhões de executivos por ano. Assim, se associarmos esse fato à política neoliberal de abertura do mercado posta em prática a partir da década de 90, é normal que se assista no setor de hotelaria, assim como em qualquer outro setor da economia, um aumento da participação de firmas estrangeiras, atentas ao interessante “filé” mercadológico que o Brasil, e mais especialmente a cidade de São Paulo, representam.

Há de se considerar, entretanto, que este discurso tem, segundo o autor, enorme carga ideológica, e classifica como “emblemática” a “maneira como se estrutura a ideologia da ‘cidade global de negócios’ para justificar e tornar aceitáveis como sinônimos de modernização empreendimentos que não têm tanta ligação com os ‘fluxos da economia global’” e lembra que, embora São Paulo esteja se preparando cada vez melhor para receber

⁶⁵ Ibid., p. 241.

essas quatro milhões de pessoas que visitam a cidade a negócios, é uma sociedade que conta com (pelo menos) outros cinco milhões de excluídos.

O autor cita duas matérias, uma publicada na revista *Ícaro* (publicação institucional da Varig) e outra na *Veja*, para balizar suas declarações⁶⁶.

Sobre a matéria da *Veja*, critica (2003, p. 242) a “conclusão inequívoca” da revista de que os grupos hoteleiros internacionais de fato seriam os grandes responsáveis pela modernização definitiva da rede hoteleira paulistana e comenta ser o texto um

enaltecimento à abertura liberal, (...) que por sua vez justifica e torna inquestionáveis os benefícios dessa nova produção urbana, sem que seus eventuais efeitos sobre a cidade, o entorno, as populações mais pobres, sejam de alguma maneira lembrados (...).

Lembra ainda⁶⁷ que

o uso das chamadas ‘bandeiras’, a saber, a autorização do uso do nome de alguma grande rede, em troca de *royalties*, confere um aspecto global aos empreendimentos, que nem sempre entretanto fazem parte da internacionalização propalada pela *Veja*. O tal esqueleto da marginal Tietê (“um antigo esqueleto de prédio que permaneceu abandonado durante trinta anos na beirada da marginal Tietê”) é do prédio do complexo Anhembi. A retomada das obras mereceu até uma fotografia na revista, na qual compara-se (sic) a estrutura abandonada a uma vistosa maquete eletrônica ostentando a ‘bandeira’ em questão: o novo *Holiday Inn de São Paulo*. O empreendimento, lançado conjuntamente a um novo centro de convenções, tem pouca ou nenhuma característica global. É resultado da iniciativa de uma construtora nacional, a São José, associada a agentes tradicionais do mercado paulistano: a Lopes Assessoria Imobiliária e a Alcântara Machado.

Na campanha de lançamento do empreendimento, entretanto, o autor lembra terem sido exploradas as características “globais” do empreendimento – através da apresentação constante, no material de propaganda e publicidade, da marca *Holiday Inn*.

⁶⁶ Ver Nunes (2001).

⁶⁷ *Ibid.*, p. 143.

Na visão de Ferreira (2003, p. 243), esta tem sido, aliás, uma “prática importante para viabilizar o setor hoteleiro, muito mais ancorado em investimentos de pessoas físicas muito brasileiras, atraídas ‘no varejo’, do que em investimentos globais”. Assim, em campanhas de *marketing* de empreendimentos hoteleiros, aparecem sempre expostas as marcas (bandeiras), as redes às quais pertencem, bem como frases de impacto, tais como “oportunidade única de investimento”, “demanda 4 vezes maior que a oferta” ou “taxa de ocupação de 80% (mundo)”⁶⁸. Com estas peças de *marketing* é que teria sido propagandeada a necessária renovação dos meios de hospedagem paulistanos a partir de meados da década de 1990.

Tem-se com esta afirmação a oportunidade de questionamento de mais uma afirmação repetida à exaustão por profissionais do setor hoteleiro paulistano – a de que era preciso “renovar” o parque hoteleiro existente no início da década de 1990, não apenas por conta de sua estrutura física, que estaria desgastada, mas também pela necessidade de dotar o parque hoteleiro local de meios de hospedagem voltados para a classe média, uma vez que os hotéis da cidade eram ou muito simples ou muito luxuosos, e estes vinham registrando altos preços e altas taxas de ocupação, o que sinalizaria a existência de demanda não atendida.

Parece-nos importante analisar, em termos quantitativos e qualitativos, a rede hoteleira paulistana constituída nas décadas de 1970 e 1980, a fim de discutirmos com propriedade a questão apresentada.

Nos anos de 1970 foram construídos em São Paulo oito empreendimentos hoteleiros, que viriam a oferecer um total de 1.567 novas unidades habitacionais, das quais 1.129 (72,05%) estariam vinculadas a uma bandeira. Destas 1.129, a maioria de 72,72% optaram pelo vínculo com uma bandeira internacional. O período caracterizou a chegada das redes internacionais em São Paulo, com a inauguração do *Hilton* em 1971. Mais tarde, em

⁶⁸ Anúncios publicados em várias edições da *Folha de S. Paulo*.

1977, chegariam as unidades *Novotel Morumbi* (da francesa *Accor*), *Brasilton* (primeiramente vinculado à *Hilton International*, depois tornado independente - atual *Braston*) e *Eldorado Higienópolis*, este vinculado à rede nacional *Eldorado*. Embora não se possa dizer que esse número seja significativo, é importante, entretanto, registrar que a hotelaria local não esteve absolutamente estagnada.

Da mesma forma, na década de 1980, de acordo com nossas pesquisas, foram implantadas 3.311 unidades habitacionais, distribuídas em 29 empreendimentos hoteleiros – quase quatro vezes a quantidade de hotéis construída na década de 1970, embora o período fosse muito mais difícil do ponto de vista econômico.

Destas unidades, registre-se que 1.629 (49,2%) foram constituídas no formato de *flats* – o modelo acabara de ser formatado. Os outros 50,80% (1.682 unidades) foram construídos em hotéis, entre os quais figuram alguns exemplares de destaque da hotelaria paulistana, tais como o *Hotel Bourbon São Paulo* (de 1982), os hotéis *Transamérica* e *Crowne Plaza* (ambos de 1985), o antigo *Sheraton Mojarrej* (hoje *Meliá Mojarrej*, inaugurado em 1986) e o *Della Volpe Garden* (atual *NH Della Volpe*, aberto em 1988).

Embora tenha sido nas décadas de 1970 e 1980 que se construiu a hotelaria de luxo paulistana – que seria renovada efetivamente na década de 1990, a grande contribuição do desenvolvimento hoteleiro registrado na época foi a implantação dos *flats*.

Os mapas a seguir mostram a evolução do número de meios de hospedagem instalados – hotéis regulares e *flats* – entre 1971 e 1990, expondo o espalhamento de empreendimentos pela região dos Jardins, alvo de expansão dos setores comercial e de serviços durante o período.

Mapas 4 e 5 – Meios de hospedagem instalados em São Paulo nas décadas de 1970 e 1980
 Fonte: Pesquisa direta, em mapa temático elaborado pela *Ion Information Networks*, maio/2006

Como se não bastasse este registro de evolução durante as décadas ditas “perdidas” para a hotelaria paulistana, tem-se ainda que entre 1990 e 1994, período anterior à revolução da indústria hoteleira induzida pelos motes da globalização e internacionalização da economia, bem como pela nova configuração da economia nacional, foram instalados em São Paulo 26 meios de hospedagem, com um total de 1.892 unidades habitacionais. Deste total de unidades, 72,15% foi viabilizada como *flat* (o modelo continuava sendo implementado) e 60,78% adotaram algum tipo de vínculo com rede hoteleira.

Como, então, se dizia que o período entre 1970 e 1994 foi de estagnação para o setor hoteleiro? A hipótese que para nós se configura é a de que as unidades hoteleiras viabilizadas como *flats* neste período não foram totalmente incorporadas ao inventário hoteleiro local, sendo caracterizadas como unidades de residência temporária e, portanto, não aparecendo nas estatísticas como unidades hoteleiras regulares. Pelo mesmo motivo – por serem consideradas unidades residenciais, não houve rigor no acompanhamento de seus índices de desempenho – taxa de ocupação em especial, ficando as estatísticas da década vinculadas aos valores divulgados pelos hotéis, em sua maioria voltados para o mercado de luxo.

Fato é que seria uma grande ousadia (e uma inverdade) dizer que não houve investimentos na estrutura hoteleira paulistana neste período e uma irresponsabilidade o uso deste argumento para justificar a necessidade de implantação de novas unidades. Também é errado dizer que não foram implantados hotéis voltados para a classe média.

Ao contrário, os investimentos estiveram concentrados em hotéis confortáveis, com preços bem inferiores aos cobrados pelos hotéis de luxo. De acordo com nossos estudos, entre 1980 e 1994, das 5.203 unidades hoteleiras instaladas, somente 23,54% estavam em hotéis de luxo e apenas 0,58% em hotéis simples. Os restantes 75,88% posicionaram-se como hotéis muito confortáveis e confortáveis.

Os hotéis de luxo teriam sua renovação concentrada entre os anos de 1995 e 1998, apenas. Por outro lado, a hotelaria voltada para consumidores de menor poder aquisitivo permaneceu quase que inalterada.

Apenas quando começou a ser evidente a saturação nos segmentos mais elevados (hotéis de luxo, muito confortáveis e confortáveis) é que a hotelaria econômica de rede surgiu, contrapondo-se aos hotéis mais simples e antigos, mormente localizados no centro do município, em área menos valorizada do ponto de vista imobiliário – é de 1999 o *Ibis São Paulo Expo*, junto à Ponte da Casa Verde, zona norte de São Paulo, primeiro hotel econômico de capital nacional vinculado à rede francesa *Accor*, com diária de R\$ 109,00 (café-da-manhã cobrado à parte), embora o produto seja formatado para diárias entre R\$ 60,00 e R\$ 90,00. Da mesma forma, é de 2001 a unidade *Formule 1 Vergueiro* (também construída a partir de capital nacional e vinculado à rede *Accor*), classificada como supereconômica e com diárias “variáveis entre R\$ 40,00 e R\$ 60,00”, mas com menor diária anunciada em R\$ 73,00 (também sem café-da-manhã)⁶⁹.

Tem-se ainda o questionamento de mais uma assertiva comum entre os profissionais e imprensa – a de que empresas internacionais teriam promovido a renovação da hotelaria paulistana. Sabemos, por nossas pesquisas, que a maior parte dos empreendimentos hoteleiros inaugurados nas últimas décadas, em especial entre 1995 e 2005, são resultado de iniciativas de construtoras ou incorporadoras locais, viabilizados como *flats* e vendidos a empreendedores paulistanos. Rodrigues (2004) registra que

Pesquisa realizada recentemente indica que 60% deste crescimento (da hotelaria paulistana na década de 1990) foi alavancado pelo mercado imobiliário, através da venda de unidades hoteleiras no varejo; 15% por Fundos de Pensão e grandes grupos hoteleiros

⁶⁹ Valores dados pelo *site* institucional da empresa, <http://www.accorhotels.com.br>, consultado em 16/04/2006 em orçamento de diária para o período compreendido entre 17 e 18/04/2006.

internacionais e 25% foram financiados por grupos hoteleiros nacionais e pequenos e médios empresários por intermédio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (e Social) – BNDES.

Não foi o capital internacional o responsável pelo financiamento dos projetos hoteleiros paulistanos implantados no período referenciado. Do total de valores aportados na indústria hoteleira paulistana, 85% foram originários, de acordo com Rodrigues (2004), de investimento nacional.

Uma outra controvérsia está relacionada à forma de aquisição das unidades hoteleiras viabilizadas como *flats* e aos riscos inerentes a este tipo de negócio. Os discursos correntes pregam que o *flat* foi uma alternativa de investimento atrativa, que não deu certo. Matéria em edição especial da *Veja São Paulo* e dedicada ao mercado imobiliário, intitulada “Investir em *flats*? Já era” (MORAES, 2005, p. 125), aponta que

Tinha tudo para ser um excelente negócio. Na cidade que recebe quase 9 milhões de visitantes por ano (a maioria a negócios) os flats pareciam ser a alternativa ideal para oferecer conforto e serviços a quem dispensasse hotéis de luxo. Melhor ainda se os prédios fossem novos, modernos e confiáveis. No fim da década de 1990, investir em flats foi tido como um negócio. Os corretores prometiam um rendimento mensal equivalente a até 1,5% do valor do imóvel, porcentual considerado excelente por investidores do mercado imobiliário. (...) O número de unidades construídas passou de 7.000 para impressionantes 35.000 entre 1998 e 2003. A demanda por hospedagem, no entanto, não acompanhou esse ritmo.

(...) Muitos profissionais liberais e acionistas de pequenas empresas embarcaram nas promessas feitas pelos corretores e incorporadores na esperança de diversificar seus investimentos.

O autor ainda destaca que “a ascensão e decadência dos *flats* não é novidade. O fenômeno ocorreu também no início dos anos (19)80, quando eles surgiram como uma alternativa para quem queria investir em imóveis sem estar sujeito à antiga *Lei do Inquilinato*.”

As características dos *flats* como negócio de base imobiliária, analisadas anteriormente, mostram alguns pontos de fato controversos. É importante reconhecer que seu dimensionamento e configuração física os caracterizam como estabelecimentos confortáveis (e não muito confortáveis ou luxuosos), voltados para a categoria referenciada por Asmussen (2004) como *midscale*.

Vistos como uma alternativa de investimento, envolvem riscos inerentes ao mercado imobiliário. E como fenômeno imobiliário intensamente explorado, os *flats* viriam a provocar o que Asmussen, Rocha e Lima Júnior (2002, p. 80) chamariam de "descolamento do risco de empreender". Os autores explicam⁷⁰ que, no negócio conhecido como *flat*,

o risco negocial principal é literalmente extirpado do ato de empreender. De um lado, ficam o incorporador e seus financiadores correndo apenas os riscos imediatos e menores de vender as unidades e realizar o empreendimento por um custo adequadamente menor do que o valor de venda, possibilitando-lhes auferir sua remuneração. Do outro lado, fica, sozinho, o pequeno investidor individual que adquiriu a unidade, com todo o risco futuro de mercado.

Os autores também criticam a forma como se dá, neste tipo de negócio, a compra das unidades hoteleiras pelo investidor individual.

Consideram-na um processo induzido e irresponsável, em especial por não ser baseado em uma decisão racional suportada por estudos e pesquisas que permitam uma "avaliação segura e competente do risco negocial". Afirmam⁷¹ que a

avaliação (do investidor) do negócio e a decisão de comprar uma unidade são (...) baseadas em intuição pessoal e em dois fatores externos: o endosso tácito do incorporador e do futuro operador, cuja marca é acintosamente estampada em todo o material de venda, e os questionáveis endossos evasivos e raramente pertinentes, de fontes cuja autoridade no assunto ele desconhece por absoluto e não

⁷⁰ Ibid., p. 85.

⁷¹ Ibid., p. 88.

pode avaliar, apresentados fartamente no material de venda, sob a forma de gráficos, tabelas e citações. A decisão de comprar é, assim, fortemente induzida seja pelo prestígio do incorporador, seja pela reputação do futuro operador, seja ainda pelos endossos explícitos de tais especialistas.

Neste sentido, levando-se em consideração que a análise do processo de desenvolvimento hoteleiro na cidade de São Paulo indica a participação ativa e decisiva de alguns grupos sociais, entre eles incorporadores, empresas de comercialização imobiliária, redes hoteleiras, investidores individuais e arquitetos, parece-nos adequado lembrar que, para além da discussão sobre a natureza intrínseca das informações acessíveis a uma ou a outra parte, o investidor individual não é uma vítima.

Em nossa opinião, ele é tão simplesmente um dos agentes deste grupo de interessados na constituição da rede hoteleira como empreendimento imobiliário, tendo, portanto, tanta responsabilidade quanto qualquer outra parte envolvida no que diz respeito à obtenção de informações relacionadas à produção, comercialização e aquisição do bem.

Também não julgamos que seja definitiva a conclusão de que estes investidores tiveram totalmente frustradas suas expectativas de rentabilidade, pois para além da simples interpretação do desempenho operacional destes meios de hospedagem, ou da distribuição de rendimentos mensais pelas redes hoteleiras, em última instância os proprietários das unidades autônomas que aderiram ao sistema de locação hoteleira têm em mãos um ativo de alto valor no mercado imobiliário, em especial por suas características estéticas e funcionais, bem como pelas condições de localização e acessibilidade da edificação, se nos lembrarmos que os meios de hospedagem buscam instalar-se em regiões valorizadas em termos de qualidade urbana.

O investimento em hotelaria, propagandeado como um bom negócio no início da década de 1990, não o deixou de ser. O formato de investimento em *flats* cria a condição de repasse do ativo imobiliário do incorporador para o investidor final, que tem um imóvel como patrimônio, além de poder retirar dele o resultado da operação hoteleira a que está vinculado pelo *pool* de locação.

O discurso que vitima os investidores é amplo.

Em seminário realizado no *Hotel Renaissance São Paulo* e voltado para profissionais do setor, diretor de desenvolvimento de importante rede hoteleira instalada no Brasil chegou a referir-se ao mercado imobiliário como “aprendiz de feiticeiro da indústria hoteleira” (BONADONA, 2002).

O referido diretor cita dois pontos que em nossa opinião viriam a constituir dois graves problemas a serem imediata e urgentemente enfrentados, a saber (a) o fato de o critério dos investidores ter sido muito mais ‘emocional’ do que baseado em análise de rentabilidade provisional e (b) o fato de a compra ser feita diretamente com um corretor, que apresenta como material de propaganda folhetos com imagens atraentes e bem construídas, suportadas por informações superficiais e de caráter estritamente mercadológico, quase nunca acompanhados de um estudo comprovando a viabilidade técnica do projeto.

Vimos que a mídia é uma das partes que ajuda a “promover consensos em torno do crescimento a qualquer preço” (VAN WILDERODE, 2000, p. 16). E é essa mídia que se associa ao *pool* de agentes interessados em que a hotelaria cresça e acompanhe a “expansão periférica e rarefação espacial” (FONSECA, 2004, p. 36) da cidade de São Paulo, ajudando a construir o processo de desenvolvimento imobiliário.

Como reagir à hiperdinâmica do (des)ajuste hoteleiro em São Paulo

A grande verdade é que não houve debate sobre a real necessidade de expansão da indústria hoteleira paulistana, ou uma discussão sobre quais deveriam ser os seus limites.

Asmussen (2002 e 2004), Spolon (2003a e 2005b) e Motoda (2004), bem como inúmeros outros profissionais da área, participando de eventos setoriais ou em declarações à imprensa, discutiram mais ou menos detalhadamente este problema.

Apontaram os riscos de um projeto de desenvolvimento desmesurado e irresponsável. Questionaram a verdadeira necessidade de implantação de novas unidades hoteleiras. Muitas vezes, o pífio desempenho do setor foi divulgado. Salomão (2002, p. 31) escreveu: “*Boom de flats* deixa rastro de prejuízos entre hoteleiros e investidores paulistanos. (...) Com tantos quartos para acomodar tão poucos visitantes, a taxa de ocupação nos *flats* e nos hotéis caiu de 70% para 40%. Há estabelecimentos amargando índices de 15%”.

Já em 1998 incorporadoras, construtoras, imobiliárias e redes hoteleiras reconheciam a saturação do mercado e as opiniões eram divulgadas amplamente. Rodrigues (2004) levanta uma questão chave do desenvolvimento do negócio dizendo que

um problema com apart-hotéis é que a decisão do desenvolvimento de uma nova unidade não é derivada do real crescimento da demanda hoteleira, mas sim da conjuntura do mercado imobiliário. O incorporador do apart-hotel, na maioria das vezes, investiga principalmente se existe a demanda para compra de imóveis, mas não busca se certificar de que haja a necessidade de uma nova unidade hoteleira dentro daquele determinado mercado.

O consultor dá, mesmo que indiretamente, uma resposta a quem pergunta por que se construiu tantos hotéis se havia indícios de que a demanda hoteleira não vinha crescendo na mesma proporção da oferta de unidades.

Os resultados do desenvolvimento hoteleiro irrefreado no município de São Paulo nos anos recentes foram visíveis: a equação oferta/demanda é de desequilíbrio, os hotéis vendem-se a qualquer preço e os resultados estão muito aquém dos esperados ou passíveis de serem atingidos. Por conta disso, muitos já foram fechados. Ou estão em liquidação.

Entretanto, pela lógica da “máquina de crescimento”, este problema é de outra forma interpretado por Vainer (2000, p. 79 apud VAN WILDERODE, 2000, p. 17), que diz que

para vender a cidade, é preciso, em um contexto despolitizado, induzir o sentimento geral de que a cidade está em crise e que haja um consenso (e não um debate) sobre a necessidade de atrair investimentos (...). Portanto, vender a cidade significa criar uma *urbe high-tech* que dispõe de (...) hotéis, centros de convenção, serviços empresariais (...), enfim toda a parafernália que faz a qualidade de vida do executivo.

A hotelaria paulistana, por esta ótica, não é a “parte mais importante”, mas “apenas uma parte” de uma estrutura produtiva, devendo, de acordo com o discurso do crescimento, fazer seu papel para garantir que a cidade, como um todo, possa competir adequadamente no cenário das grandes cidades globais.

Não se deve, portanto, tirar conclusões simplistas sobre a questão do desenvolvimento hoteleiro paulistano nos anos recentes. Não basta dizer que a hotelaria é culpada pelos maus resultados distribuídos aos investidores – por não gerir bem o negócio ou por ter estimado erradamente a demanda, permitindo a instalação de uma oferta hoteleira maior que a necessária.

Nem basta dizer que os *flats* sejam responsáveis pelos maus resultados dos hotéis porque gozam de benefícios tributários. Nem que as cidades sejam responsáveis pela falta de planejamento do setor, que prejudica proprietários de hotéis regulares em prol da geração de rendimentos para incorporadores, construtoras, empresas de comercialização imobiliária e

redes hoteleiras administradoras de marcas que estão estampadas em um número imenso de empreendimentos viabilizados como *flats*.

É preciso, antes, abarcar o que se funde – os interesses das redes hoteleiras em expandir-se, a dinâmica de circulação do capital (local e internacional), a racionalidade do processo de produção de espaços urbanos e a participação de incorporadoras, construtoras e empresas de comercialização imobiliária neste processo, o papel do Estado como provedor da infra-estrutura necessária ao crescimento das cidades, os interesses individuais de pessoas para quem o investimento em imóveis tem sua dose de atratividade.

Bonadona (2002) foi claro em seu discurso – que talvez não tenha sido absorvido por todos dado o contexto em que foi exposto, em um seminário onde o objetivo principal era incentivar investimentos na indústria de hotéis e *resorts* – dizendo que o (des)ajuste do mercado hoteleiro paulistano foi hiperdinâmico.

Nas palavras dele, o mercado “se embriagou”, as pessoas físicas investiram baseadas na emoção, havia muita capacidade imobiliária (novas centralidades, operações consorciadas), os bancos e organismos financiadores não se empenharam suficientemente na análise da viabilidade financeira dos negócios e corretores bem treinados encarregaram-se da venda de unidades. Formou-se um esquema que fez com que a “superoferta” fosse percebida apenas quando já era tarde demais.

Para o diretor, não há problemas que não possam ser resolvidos. Em sua opinião, o negócio hoteleiro mudou, ajustando-se às novas exigências de um mercado globalizado. Diz em seu discurso que há como superar as dificuldades nos próximos anos – basta reajustar o mercado, diminuindo a oferta de unidades hoteleiras, a partir do fechamento de hotéis,

conversões para outros usos (uma proposta de troca, pelo proprietário das unidades, do atual hóspede por um inquilino, por exemplo!) ou mudança de segmento mercadológico.

Curiosamente, a rede *Accor*, a maior em operação no Brasil, em atividade há mais de 30 anos e com hotéis implantados em todo o território nacional, acaba de tomar a decisão de retirar do mercado a marca *Parthenon* (sob a qual só estão configurados empreendimentos viabilizados como *flats*), sob o argumento de que ela só existe no Brasil e isto (uma operação local) não teria sentido, em termos estratégicos, para uma empresa cuja atuação é global (as outras marcas disponíveis no Brasil – Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis e Formule 1 – estão também presentes em todo o mundo).

Weisshaupt (2006) informa sobre a decisão e Fernandes (2006) acrescenta que, “em uma jogada de *marketing*”, os empreendimentos com a referida bandeira “dormirão Parthenon e acordarão Mercure” (informações verbais)⁷².

Trata-se de uma proposta de *upgrade* de estabelecimentos. Com isso, a empresa faz a opção de converter as antigas unidades Parthenon em unidades Mercure, excluindo do inventário aqueles empreendimentos que, do ponto de vista físico ou de localização, não possam adequar-se às exigências tipológicas e de dimensionamento definidas como parâmetros para que sejam identificados com a bandeira Mercure.

Neste movimento de conversão, a Accor reduz sua oferta de unidades habitacionais formatadas como unidades de *flats* ao tirar parte das unidades de seu inventário. Ao mesmo tempo, com as unidades que mantém, passa a explorar outro segmento mercadológico (os empreendimentos Mercure são em sua maioria classificados como muito confortáveis, enquanto que as unidades Parthenon são normalmente classificadas como confortáveis).

⁷² Informações fornecidas separadamente por Weisshaupt e Fernandes, em São Paulo, em 2006.

Faz, de uma forma discreta, exatamente o proposto por Bonadona (2002). É a tradução do começo do fim⁷³, para a rede, da “vida útil” do modelo do *flat*, no início atraente e conveniente para permitir que a hotelaria paulistana passasse por uma fase de notável expansão, hoje questionável como alternativa de investimento.

Bonadona (2002) concluiu seu depoimento no referido seminário, onde estava presente um número considerável de profissionais envolvidos com a atividade hoteleira, dizendo que “apesar de tudo, os fatores positivos desta hiperdinâmica do (des)ajuste são muito maiores que os eventuais resultados negativos”. Não deixa de estar certo.

Dizendo-se de outra forma e buscando-se compreender os principais problemas apontados por profissionais do setor como decorrentes desta implantação excessiva de meios de hospedagem na capital paulista, buscamos compreender a situação sob o ponto de vista imobiliário. Neste sentido, considere-se que:

- passaram a atuar no segmento hoteleiro empresas construtoras e incorporadoras que anteriormente exploravam outros nichos, o que provocou uma maior racionalização dos projetos hoteleiros, em especial no que se refere a custos e a formas de comercialização;
- surgiram no mercado novas formas de captação de recursos para investimento em meios de hospedagem, por conta da disponibilidade de crédito ao consumidor e novas fontes de financiamento;
- retomou-se a aplicação, no setor hoteleiro, do modelo de negócio conhecido como *flat*, que configura uma edificação composta por apartamentos residenciais destinados à comercialização sob formato de meio de hospedagem;

⁷³ Considere-se que nem todos os empreendimentos serão descartados, uma vez que têm características tipológicas que lhes permitem receber a bandeira Mercure e, sendo convertidos, deverão continuar sob a forma jurídica de condomínio. Considere-se também que a Accor administra outros *flats* comercializados sob as suas outras bandeiras – em especial Ibis e Mercure. O choque da decisão atinge com força a hotelaria paulistana pelo fato de a bandeira Parthenon estar vinculada à maioria das unidades de *flats* administradas pela Accor no município – 62,5% do total de unidades vinculadas à rede pelo uso de alguma de suas marcas e pelo fato de a Accor ser a rede que de forma mais abrangente aderiu ao formato – 27,2% de todos os *flats* em operação em São Paulo trazem associada uma bandeira da Accor.

- foi oferecida para o investidor individual uma nova alternativa de aplicação em imóveis que conjugava a aquisição imobiliária e a rentabilidade operacional advinda do exercício da atividade hoteleira, distribuída mensalmente, no formato de aluguel e
- as redes hoteleiras internacionais que ainda não operavam no país chegaram e as que já estavam constituídas expandiram seus negócios no país, desenhando planos de desenvolvimento bastante ousados – o que significou o estabelecimento de estratégias de crescimento otimistas e agressivas.

Em São Paulo, a associação destes agentes criou condições para um *boom* de novos estabelecimentos hoteleiros que é referenciado por muitos como “um grande mico”. Poderia ser o contrário – poder-se-ia ter a visão de que, em um período de poucas alternativas seguras de capitalização, a indústria da construção civil soube aliar-se a um setor em expansão para dar ao investidor a chance de obter bons resultados, com poucos riscos e em um período de tempo relativamente curto.

A associação entre a hotelaria e o mercado imobiliário em São Paulo, referenciada como suicida, contrariamente, é também a exposição da idéia de que a construção de hotéis e a promoção imobiliária podem traduzir-se em uma relação coordenada e cooperativa, parte de um processo temporal, naturalmente racional e maior, de produção de espaços urbanos.

Referências Bibliográficas⁷⁴

- ALMEIDA, Marco Antonio Ramos de (apres.). **Os centros das metrópoles: reflexões e propostas para a cidade democrática do século XXI**. São Paulo: Editora Terceiro Nome/Viva o Centro/Imprensa Oficial do Estado, 2001.
- ARANTES, Otilia, MARICATO, Ermínia e VAINER, Carlos. **A cidade do pensamento único: desmanchando consensos**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2000.
- ASCHER, François. “Metropolização e transformação dos centros das cidades”. In: ALMEIDA, Marco Antonio Ramos de (apres.). **Os centros das metrópoles: reflexões e propostas para a cidade democrática do século XXI**. São Paulo: Editora Terceiro Nome/Viva o Centro/Imprensa Oficial do Estado, 2001.
- ASMUSSEN, Michael Willy. “A farra dos *flats*: quem pagará a conta?”. **Gazeta Mercantil**. São Paulo: 20 mar. 1998.
- _____. “Ciclos de oferta de hospedagem comercial transeunte – impacto na rentabilidade dos investimentos em empreendimentos hoteleiros”. Dissertação de mestrado. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (POLI-USP), 2004.
- ASMUSSEN, Michael Willy, ROCHA, Renê Marcelo e MELO JUNIOR, Yoakim Petrola de. “O setor hoteleiro em São Paulo: origem, panorama atual e perspectivas de comportamento”. Trabalho apresentado para a disciplina *Planejamento estratégico: formatação e meios de financiamento de empreendimentos de base imobiliária e concessão de exploração de serviços*. Monografia (mestrado). São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (POLI-USP), 2002.
- AYRES, Mary Lessa Alvim *et al.* “Hotel de Negócios”. In: BNDES Setorial, nº 08, set/1998. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes>. Consulta em 14/09/2005.
- BARJAS, Negri. **Concentração e desconcentração industrial em São Paulo**. Campinas: Unicamp, 1996.
- BARRETO FILHO, Abdon. “Marketing turístico para o espaço urbano”. In: CASTROGIOVANNI, Antonio C. (org). **Turismo urbano**. São Paulo: Contexto, 2000.
- BAUDRILLARD, Jean. **O sistema de objetos**. São Paulo: Perspectiva, 1997.
- BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: SENAC, 2000.
- BERMAN, Marshall. **Tudo que é sólido desmancha no ar: a aventura da modernidade**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- BONADONA, Roland de. “A crise do mercado da hotelaria business: como o mercado imobiliário virou o aprendiz de feiticeiro da hotelaria”. Palestra proferida no *IV Seminário Internacional de Hotéis e Resorts*. São Paulo, 2002.
- BORJA, Jordi. **La ciudad conquistada**. Madrid: Alianza Editorial, 2003.

⁷⁴ De acordo com a **NBR 6023: informação e documentação: referências: elaboração**. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), 2002.

- BORJA, Jordi e CASTELLS, Manuel. **Local y global. La gestión de las ciudades em la era de la información.** Madrid: UM for human settements: Taurus: Pensamiento, 1997.
- BRAUDRILLARD, Jean. **O sistema de objetos.** São Paulo: Perspectiva, 1997.
- BRUNO, Ernani S. **Histórias e tradições da cidade de São Paulo.** 3 v. Rio de Janeiro: Livraria José Olympio Editora, 1954.
- CAIXETA, Nely. “Cadê a fábrica que estava aqui?” **Exame**, 06 abr. 1998.
- CALDEIRA, Teresa Pires do Rio. **Cidade de muros: crime, segregação e cidadania em São Paulo.** São Paulo: Editora 34/EDUSP, 2000.
- CAMARGO, Cândido P. Ferreira de. “A lógica da desordem”. In: **São Paulo 1975, crescimento e pobreza.** São Paulo: Loyola, 1976.
- CAMBLER, Everaldo Augusto. “Incorporação imobiliária: ensaio de uma teoria geral”. **Revista dos Tribunais.** São Paulo, 1993.
- CAMPOS, José Ruy Veloso. **Introdução ao universo da hospitalidade.** Campinas: Papirus, 2005.
- CAMPOS FILHO, Cândido Malta. **Cidades brasileiras - seu controle ou o caos: o que os cidadãos devem fazer para a humanização das cidades brasileiras.** 3 ed. São Paulo: Studio Nobel, 1999.
- CAMPOS NETO, Cândido Malta. “Os rumos da cidade: urbanismo e modernização em São Paulo”. Tese de doutorado. São Paulo: Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo (FAU-USP), 1999.
- CANO, Wilson. **Raízes da concentração industrial em São Paulo.** 4 ed. Campinas: Instituto de Economia da UNICAMP, 1998.
- CANOVA, Kátia. “Turismo e hotéis: centro de São Paulo a partir dos anos 80”. Dissertação de mestrado. São Paulo: Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo (FAU-USP), 2004.
- CARLOS, Ana Fani Alessandri. **A reprodução do espaço urbano.** São Paulo: EDUSP, 1994.
- CARLOS, Ana Fani Alessandri e LEMOS, Amália Inês G. (org.). **Dilemas urbanos: novas abordagens sobre a cidade.** São Paulo: Contexto, 2003.
- CARVALHO, Denise. “Inpar pega carona na hotelaria econômica”. **Gazeta Mercantil**, 09.jul.2001.
- CARVALHO, Mônica de. **Cidade Global: anotações críticas sobre um conceito.** São Paulo em Perspectiva. Out/Dez 2000, vol. 14, nº, p. 70-82. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo>, consulta em 03/08/2003.
- CASTELLS, Manuel. **A questão urbana.** Coleção Pensamento Crítico; v. 48. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.
- CHOAY, Françoise. **A alegoria do patrimônio.** São Paulo: Estação Liberdade/UNESP, 2001.
-
- _____. “O reino do urbano e a morte da cidade”. **Projeto História.** Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em História e do Departamento de História

da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, nº 18. Espaço e cultura. São Paulo: EDUC, maio 1999.

-
- _____. **O urbanismo**. São Paulo: Perspectiva, 1979.
- CORRIOLANO, Plínio Vidigal. “Posicionamento estratégico das cadeias multinacionais de hotéis na avaliação de mercado hoteleiro brasileiro para negócios”. Tese de doutorado. São Paulo: Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV), 1996.
- CORRÊA, Roberto Lobato. **O que é espaço urbano**. Série Princípios; 174. São Paulo: Ática, 1989.
-
- _____. **Trajetórias geográficas**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997.
- COSTA, André. “A imagem da arquitetura e a arquitetura da imagem: uma investigação acerca da construção dos discursos na produção do espaço urbano”. Dissertação de mestrado. São Paulo: Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo (FAU-USP), 2002.
- DANIELS, Peter W. (ed.). **Services and metropolitan development: international perspectives**. London: Routledge, 1991.
- DEAECTO, Marisa Midori. **Comércio e vida urbana na cidade de São Paulo (1889-1930)**. São Paulo: SENAC, 2002.
- DEAN, Warren. **A industrialização em São Paulo**. São Paulo: DIFEL, 1974.
- DIAS, Célia Maria de Moraes. “Home away from home - evolução, caracterização e perspectivas da hotelaria: um estudo compreensivo”. Dissertação de mestrado. São Paulo: Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), 1990.
-
- _____. (org.). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. São Paulo: Manole, 2002.
- ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. 6 ed. São Paulo: Perspectiva, 1991.
- EDITORA ABRIL. **Guia Brasil Quatro Rodas 2005**. São Paulo: Abril, 2004.
-
- _____. **Guia Brasil Quatro Rodas 2006**. São Paulo: Abril, 2005.
- EMBRATUR. **Evolução do turismo no Brasil: 1992-2002**. Brasília: EMBRATUR, 2005. Disponível em <http://www.embratur.gov.br>, consulta em 25/11/2005.
- FANTINI, Luciana Bon Duarte. “Arquitetura hoteleira: avaliação de duas categorias na cidade de São Paulo - elementos para a montagem de um método de projeto”. Dissertação de mestrado. São Paulo: Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo (FAU-USP), 2004.
- FEAGIN, Joe R. & SMITH, Michael (eds). **The capitalist city: global restructuring and community politics**. Oxford: Basil Blackwell, 1987.
- FERNANDES, Fátima e ROLLI, Claudia. “Só Jerusalém tem hotéis vazios como os de SP”. **Folha de S. Paulo**, Caderno Dinheiro (2). Set. 07:6, 2003.
- FERREIRA, João Sette Whitaker. “Os contrastes da mundialização: a economia como instrumento de poder em um sistema internacional excludente”. Dissertação de

mestrado. São Paulo: Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo (FFLCH-USP), 1998.

_____. “São Paulo: o mito da cidade global”. Tese de doutorado. São Paulo: Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo (FAU-USP), 2003.

FONSECA, Antonio Cláudio Pinto da. “A promoção imobiliária privada e a construção da cidade de São Paulo – 1970-2002”. Tese de doutorado. São Paulo: Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo (FAU-USP), 2004.

FONSECA, Guido. **História da prostituição em São Paulo**. São Paulo: Resenha Universitária, 1982.

FONSECA, Nuno de Azevedo. “A arquitetura do mercado imobiliário e seu processo de produção na cidade de São Paulo”. Tese de doutorado. 2 vol. São Paulo: Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo (FAU-USP), 2000.

FRIEDMANN, John. “The world city hypothesis”. **Development and change**; 1986: 17, 1: p. 69-84.

FRÚGOLI Jr., Heitor. **Centralidade em São Paulo: trajetórias, conflitos e negociações na metrópole**. São Paulo: Cortez/Editora da Universidade de São Paulo, 2000.

_____. “A questão da centralidade em São Paulo: o papel das associações de caráter empresarial”. Artigo originalmente apresentado no simpósio Cidade e Poder, na Universidade Federal do Paraná, em 23 e 24 de abril de 2001.

FUNARO, Vânia M. B. de Oliveira *et al.* **Diretrizes para apresentação de dissertações e teses da USP: documento eletrônico e impresso**. São Paulo: SIBi-USP, 2004.

GADELHA, Regina Maria A. F. (org.). **Globalização, metropolização e políticas neoliberais**. São Paulo: EDUC, 1997.

GEE, Chuck Y. **International hotels development and management**. East Lansing: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, 1994.

GORINI, Ana Paula Fongenelle e MENDES, Eduardo da Fonseca. “Setor de turismo no Brasil: segmento de hotelaria”. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro, nº 22, p. 111-150, set. 2005.

GOTTDIENER, Mark. **A produção social do espaço urbano**. 2 ed. São Paulo: EDUSP,

GOTTMAN, Jean. **The coming of the transactional city**. Baltimore: University of Maryland, 1983.

GRAHAM, Stephen & MARVIN, Simon. **Telecommunications and the city: electronic spaces, urban places**. London: Routledge, 1996.

GURGEL, Anderson. “Pouso de Gigantes”. **Forbes Brasil**, 31.jan.2001. p. 39 a 42. Ano 2, nº 9.

HALL, Peter. **Cities in civilization**. New York: Pantheon Books, 1998.

_____. “Globalization and the world cities”. *In*: LO, F., YEUNG, Y. (eds). **Globalization and the world of large cities**. New York: United Nations University Press, 1998. p. 17-36.

- HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. 10 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2001.
- _____. **The limits of the capital**. London: MacMillan, 1973.
- _____. **The urbanization of capital: studies in the history and theory of capitalist urbanization**. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1985.
- HESSEL, Rosana. “Redes hoteleiras ampliam presença no Brasil”. **Gazeta Mercantil**, 01.março.2001.
- HOBBSBAWN, Eric. **A era dos extremos: o breve século XX (1914-1991)**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- JACOBS, Jane. **Morte e vida de grandes cidades**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- JONES, Emrys. **Metropolis**. Oxford: Oxford University Press, 1990.
- KOULIOUMBA, Stamatia. “São Paulo: cidade mundial? Evidências e respostas de uma metrópole em transformação: redefinição e espacialização dos setores terciário e quaternário”. Tese de doutorado. São Paulo: Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo (FAU-USP), 2002.
- LANGENBUCH, Jurgen Richard. **A estruturação da Grande São Paulo**. Rio de Janeiro: Fundação IBGE, 1971.
- LATOUR, Bruno. **Jamais fomos modernos**. Rio de Janeiro: 34 Letras, 1995.
- LAW, Christopher M. **Urban tourism: attracting visitors to large cities**. New York: Mansell Publishing Ltd., 1993.
- LEFEBVRE, Henri. **A revolução urbana**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
- _____. **O direito à cidade**. São Paulo: Moraes, 1991.
- _____. **O pensamento marxista e a cidade**. São Paulo: Ulissea, 1972.
- LEME, Maria Cristina da Silva. “O impacto da globalização em São Paulo e a precarização das condições de vida”. **Revista eue**, Vol XXIX, nº 87, pp. 23-36, Santiago do Chile, setembro 2003.
- LENCIONI, Sandra. **Reestruturação urbano-industrial: centralização do capital e desconcentração na metrópole de São Paulo**. São Paulo: SN, 1991.
- LENCIONI, Sandra. “Uma nova determinação do urbano: o desenvolvimento do processo de metropolização do espaço”. In: CARLOS, Ana Fani Alessandri e LEMOS, Amália Inês G. (org). **Dilemas urbanos: novas abordagens sobre a cidade**. São Paulo: Contexto, 2003.
- LO PRETE, Carlos e BARROS, Isabella. “Fábrica de arranha-céus”. **Veja São Paulo**, Ano 38, p. 116-119, nov. 2005. Edição especial n. 50.
- LOGAN, John e MOLOTCH, Harvey. “The city as a growth machine: toward a political economy of place”. In: FAINSTEIN, Susan S. & CAMPBELL, Scott. **Readings in urban theory**. Oxford: Blackwell, 1987a. p. 291-337.
- _____. **Urban fortunes: the political economy of place**. Los Angeles: University of California Press, 1987b.

- LUZ, Mauro Catharino Vieira da (org.). “Análise Setorial – A Indústria Hoteleira”. 3 v. **Panorama Setorial da Gazeta Mercantil**. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1999.
- MACIEL, Luiz. “As estrelas saem do chão”. **Exame SP**, São Paulo, p. 12-17, mar. 2001.
- MARCUSE, Peter & KEMPEN, Ronald Van (eds). **Globalizing cities: a new spatial order?** Oxford: Blackwell, 2000.
- MARTIN, Frances (org.). “On the road to Latin America”. **Hotels**, 29 (6) june: 1995: 32-42.
- MARTINS, Nádia Prosérpio. “Novas vertentes da arquitetura hoteleira em São Paulo: o caso dos apart-hotéis”. 3 v. Dissertação de mestrado. São Paulo: Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo (FAU-USP), 2000.
- MEDINA, Cremilda (org.). **Vamos ao centro**. São Paulo: CJE/ECA/USP, 1994.
- MELLO, João Manuel Cardoso de. **O capitalismo tardio**. 5 ed. São Paulo: Brasiliense, 1986,
- MEYER, Regina Maria Prosperi, GROSTEIN, Marta Dora e BIDERMAN, Ciro. **São Paulo Metrópole**. São Paulo: EDUSP:Imprensa Oficial do Estão de São Paulo, 2004.
- MÔNACO, Roberto. “A apropriação e distribuição das terras devolutas municipais e a formação da cidade de São Paulo, a partir de 1930”. Tese de doutorado. São Paulo: Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo (FAU-USP), 2004.
- MORAES, Maurício. “Investir em *flats*? Já era”. **Veja São Paulo Edição Especial**. Guia Imobiliário. São Paulo, nov. 2005. Disponível em http://veja.abril.com.br/vejasp/especial_guia_imobiliario, consulta em 20/04/2006.
- MOTODA, Mauro. “Empreendimentos de uso misto: os hotéis e a interação urbanística”. Dissertação de mestrado. São Paulo: Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo (FAU-USP), 2004.
- NAISBITT, John. **Paradoxo Global**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.
- NEGRI, Barjas. **Concentração e desconcentração industrial em São Paulo (1880-1990)**. Coleção Momento. Campinas, Editora da UNICAMP, 1996.
- NEVES, Nelson Baeta. “Hospedagem em baixa”. **O Estado de S. Paulo**, Caderno de Economia, Set. 20:21. 2003.
- NOBRE Eduardo. A. C. “Reestruturação econômica e território: expansão recente do terciário na marginal do Rio Pinheiros”. Tese de doutorado. São Paulo: Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo (FAU-USP), 2000.
- NUNES, Angela. “Luxo e variedade”. **Revista Veja**, São Paulo, ano 34, nº 1.24, p. 81, 04 jul. 2001.
- OSELLO, Marcos Antonio. “Planejamento urbano em São Paulo: 1899-1961”. **Projeto**, 87, maio, p. 79-85.
- PAULO, Augusto Francisco. “Na casa paulistana, sobretudo o lazer”. Tese de doutorado. São Paulo: Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo (FAU-USP), 2004.

- PEREIRA, Paulo César Xavier. **Espaço, técnica e construção. O desenvolvimento das técnicas construtivas e a urbanização do morar em São Paulo**. São Paulo: Nobel, 1988.
- _____. **São Paulo: a construção da cidade, 1872-1914**. São Carlos: RiMa, 2004.
- PICAZZIO, Cláudia (ed.). **São Paulo: 110 anos de industrialização**. São Paulo: Editrês, 1992.
- PIRES, Mário Jorge. **Raízes do turismo no Brasil**. Barueri: Manole, 2001.
- PLOG, Stanley. "Why destination areas rise and fall in popularity: an update for a Cornell Quarterly classic". **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. Volume 42, nº 3, June 2001.
- POCHMANN, Márcio. **O emprego na globalização: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2001.
- PORTO, Antonio Rodrigues. **História urbanística da cidade de São Paulo (1554 a 1988)**. São Paulo: Carthago & Forte, 1992.
- PRADO JÚNIOR, Caio. "O fator geográfico na formação e no desenvolvimento da cidade de São Paulo". **Revista Geografia**, São Paulo, nº 03, 1935.
- PRÉTECEILLE, Edmond. "Cidades globais e segmentação social". In: RIBEIRO, Luiz César de Queiroz e SANTOS JÚNIOR, Orlando Alves dos (org.). **Globalização, fragmentação e reforma urbana: o futuro das cidades brasileiras na crise**. 2 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997. p. 65-89.
- RIBEIRO, Luiz César de Queiroz. "Da propriedade fundiária ao capital incorporador". Tese de doutorado. São Paulo: Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo (FAU-USP), 1991.
- RIBEIRO, Luiz César de Queiroz e LAGO, Luciana Corrêa do. "Reestruturação nas grandes cidades brasileiras: o modelo centro/periferia em questão". **XV Encontro Anual da ANPOCS**. Caxambu: 199.
- RIBEIRO, Luiz César de Queiroz e SANTOS JÚNIOR, Orlando Alves dos (org.). **Globalização, fragmentação e reforma urbana: o futuro das cidades brasileiras na crise**. 2 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.
- RÖCKER NETO, Oscar. "Mercado de *flats* cresce 50% em dois anos". **Folha de S. Paulo**, Caderno Imóveis (7), Abr. 20:4, 1997.
- RODRIGUES, Ricardo. "Histórico de desenvolvimento de hotéis no Brasil". Disponível em <http://www.hia.com.br/artigos.asp?wpk=2&mod=1>, consulta em 06/10/2004.
- _____. "Superoferta estrelada: a demanda não acompanha o crescimento da oferta nas grandes cidades". **Carta Capital Investimentos**, mai. 2004. Disponível em <http://www.hia.com.br/artigos.asp?wpk=10&mod=1>, consulta em 23/10/2004.
- ROLNIK, Raquel. **A cidade e a lei**. São Paulo: Studio Nobel: FAPESP, 1997.
- _____. "Cada um no seu lugar! São Paulo, início da industrialização: geografia do poder". Dissertação de mestrado. São Paulo: Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo (FAU-USP), 1981.

- _____. **FOLHA explica São Paulo**. São Paulo: Publifolha, 2000.
- _____. **O que é cidade**. 3 ed. São Paulo: Brasiliense, 1995. Coleção Primeiros Passos; 203.
- ROLNIK, Raquel, KOWARICK, Lúcio e SOMEKH, Nádia (org.). **São Paulo: crise e mudança**. São Paulo: Brasiliense: PMSP, 1991.
- ROSSI, Clóvis. “Mercado brasileiro é o 7º em expansão”. **Folha de S. Paulo**, Caderno Dinheiro (2), Mai: 20:6, 1997.
- RUSHMORE, Stephen. “How to encourage overbuilding: a case study”. **Lodging Hospitality**, apr. 1987. p. 32-3.
- _____. **Hotels and motels: a guide to market analysis, investment analysis and valuation**. Chicago: Appraisal Institute, 1992.
- SAAB, William George Lopes e DAEMON, Ilka Gonçalves. “O segmento hoteleiro no Brasil”. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 13, p. 127-156, mar. 2001.
- SAAB, William George Lopes e GIMENEZ, Luiz Carlos Perez. “Flats, apart-hotéis ou hotéis-residência: caracterização e desempenho no Brasil e no município de São Paulo”. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 14, p. 137-157, set. 2001.
- SACHAR, Asie. “A cidade mundial e sua articulação ao sistema econômico global”. In: BECKER, B., COSTA, R e SILVEIRA, C (orgs). **Abordagens políticas da espacialidade**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1983,
- SALGADO, Ivone. “Caracterização dos promotores imobiliários que atuam na cidade de São Paulo 1977-1982”. **Espaço & Debates**, São Paulo, nº 21, 1987.
- SALGUEIRO, Heliana A. (org.). **Cidades capitais do século XIX: racionalidade, cosmopolitismo e transferência de modelos**. São Paulo: Edusp, 2001.
- _____. (org.). **Por uma nova história urbana/Bernard Lepetit**. São Paulo: Edusp, 2001.
- SALOMÃO, Alexia. “Quem ficou com o mico? *Boom* de *flats* deixa rastros de prejuízos entre hoteleiros e investidores paulistanos”. **Exame SP**, São Paulo, p. 30-32, mar. 2002.
- SANTOS, Milton. “Guerra dos lugares: áreas inteiras do Brasil têm sido retiradas do controle do país”. **Folha de S. Paulo**, Caderno Mais!, Set. 08:1, 1999.
- _____. **Metrópole corporativa fragmentada: o caso de São Paulo**. São Paulo: Nobel, 1990.
- _____. “São Paulo: a growth process full of contradictions”. In: GILBERT, Alan (ed.). **The mega-city in Latin America**. Tokyo: United Nations University Press, 1996. pp. 224-240.
- SANTOS, Milton, SOUZA, Maria Adélia de e SILVEIRA, Maria Laura (org.). **Território, globalização e fragmentação**. São Paulo: HUCITEC/ANPUR, 1996.
- SANTOS, Milton e SILVEIRA, Maria Laura. **O Brasil: território e sociedade no início do século XXI**. 4 ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.
- SASSEN, Saskia. **Cities in world economy**. London: Pine Forge Press, 1994.
- _____. **The global city**. Princeton: Princeton University Press, 2001.

- SEGAWA, Hugo. **Arquiteturas no Brasil: 1900-1990**. 2 ed. São Paulo: EDUSP, 2002.
- _____. **Prelúdio da metrópole: arquitetura e urbanismo em São Paulo do século XIX ao XX**. Cotia: Ateliê Editorial, 2000.
- SEVCENKO, Nicolau. **Orfeu extático na metrópole – sociedade e cultura nos frementes anos 20**. São Paulo: Companhia das Letras, 1992.
- SILVA, Maria da Glória Lanci. “Os cenários de lazer: turismo e transformação da paisagem urbana”. Tese de doutorado. São Paulo: Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo (FAU-USP), 2003.
- SINGER, Paul. **Desenvolvimento econômico e evolução urbana**. São Paulo: Companhia Editora Nacional:EDUSP, 1968.
- _____. **Globalização e desemprego: diagnóstico e alternativas**. 4 ed. São Paulo: Contexto, 2000.
- _____. “O Brasil no Contexto do Capitalismo Internacional”. In: BORIS, Fausto (org.). **O Brasil republicano: estrutura de poder e economia, 1884/1930**. V. 08. São Paulo: Difel, 1975.
- SOMEKH, Nádía. **A cidade vertical e o urbanismo modernizador: São Paulo, 1920-1939**. São Paulo: Studio Nobel:EDUSP:Fapesp, 1977.
- SOLON, Ana Paula Garcia. “Entre chegar e partir: hospitalidade e urbanização em São Paulo”. In: **Seminário Docomomo Estado de São Paulo: Permanência e Transitoriedade do Movimento Modernista Paulista**, 3, 2005, São Paulo. **Anais**. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2005a. 1 CD-ROM.
- _____. “Geomarketing na hotelaria: um estudo de georreferenciamento da hotelaria paulistana”. In: **GISBrasil 2000. V Congresso Internacional de Geotecnologias**, 2000, São Paulo. Resumo. Disponível em <http://www.gisbrasil.com.br>, acesso em 28/10/2000.
- _____. “Informação trabalhada e compartilhada – fator crítico de sucesso das equipes de desenvolvimento e marketing hoteleiro”. In: RUSCHMANN, Dóris Van de Meene e SOLHA, Karina Toledo (org.). **Turismo: uma visão empresarial**. Barueri: Manole, 2004.
- _____. **Lodging industry in São Paulo: hotel chains**. Versão a partir do original em português: Redes hoteleiras em São Paulo - 2003. São Paulo: BSH Travel Research, 2003.
- _____. “Meios de hospedagem”. In: TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **Viagem na memória - guia histórico das viagens e do turismo no Brasil**. 2 ed. São Paulo: SENAC, 2001.
- _____. “The importance of trustworthy information for tourism planning: the case of hotel development in São Paulo from 1994 to 2004”. In: **Conferência internacional de modelagem e competitividade no turismo: impacto na política e planejamento estratégico**, 2, 2005, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: The Christel DeHaan Tourism and Travel Research Institute, Universidade de Nottingham/Centro de Excelência em Turismo, Universidade de Brasília/Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, EBAPE/FGV, 2005b. 1 CD-ROM.

- SPOLON, Ana Paula Garcia e DUARTE, Marcos Magalhães. “Estrutura do negócio apart-hoteleiro no Brasil”. Trabalho apresentado para a disciplina “Aspectos Legais e Jurídicos das Pequenas e Médias Empresas”. Monografia (especialização). São Paulo: Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV), 2001.
- STILPEN, Paulo Cesar. **Utilização de estatísticas e cenários como instrumentos necessários ao planejamento e à gestão do turismo**. Texto apresentado no Observatório de Inovação do Turismo. Rio de Janeiro: EBAPE-FGV/EMBRATUR, s/d. Disponível em http://www.turismo.gov.br/site/arquivos/dados_fatos/, consulta em 14/10/2005.
- Survey São Paulo 2002**. São Paulo: Asmussen Associados, 2002. Disponível em <http://www.asmussenassociados.com.br>, consulta em 12/04/2004.
- TOLEDO, Benedito Lima de. **São Paulo: três cidades em um século**. São Paulo: Duas Cidades, 1983.
- TOPALOV, Christian. **La urbanización capitalista**. México: Edicol, 1978.
- TUCH, David Lord e SPOLON, Ana Paula Garcia. **Desenvolvimento de projetos hoteleiros – guia para elaboração de projetos de desenvolvimento de novos negócios em hotelaria**. São Paulo: D. L. Tuch, 1999.
-
- _____. “Planejamento hoteleiro”. In: ANSARAH, Marília Gomes dos Reis (org.). **Turismo: como aprender, como ensinar**. V. 2. 3 ed. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2004.
- TUNES, Regina Helena. “Da desconcentração à reconcentração industrial: a análise da relação entre a dinâmica do espaço e a dinâmica dos ramos industriais no município de São Paulo no final do século XX”. Dissertação de mestrado. São Paulo: Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo (FFLCH-USP), 2004.
- UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **Vocabulário controlado da USP: base de dados de descritores em língua portuguesa para indexação e recuperação da informação**. São Paulo: SIBi-USP; ECA-USP, 2001. 1 CD-ROM.
- UPDATE**. “A nova descoberta do Brasil”. Revista **Update**, outubro de 1999. Disponível em <http://www.amcham.com.br/revista/revista2003-01-16c/materia>, consulta em 12/04/2006.
-
- _____. “Mercado de hotéis e *flats* questionado”. Revista **Update**, novembro de 2001. Disponível em <http://www.amcham.com.br/revista/revista2002-02-08a/materia>, consulta em 12/04/2006.
- VAINER, Carlos B. “Pátria, empresa e mercadoria”. In: ARANTES, Otília, MARICATO, Ermínia e VAINER, Carlos. **A cidade do pensamento único: desmanchando consensos**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2000. P. 75-104.
-
- _____. “Pátria, empresa e mercadoria. Notas sobre a estratégia discursiva do planejamento estratégico urbano”. **Mundo urbano**. 10 abr. 2006. Disponível em http://www.mundourbano.unq.edu.ar/index.php?option=com_cont. Consulta em 10/04/2006.

- VALENTE, Edson e PERET, Marlene. “Hotéis ★★★★★”. **Folha de S. Paulo**, Caderno Imóveis (1), Mar: 14:4, 2004.
- VALOR ECONÔMICO. Seminário **Turismo no Brasil: rumos e desafios para o século 21**. São Paulo, Hotel Renaissance São Paulo, 18/06/2002.
- VAN WILDERODE, Daniel Julien. “Cidade à venda: interpretações do processo imobiliário”. Tese de doutorado. São Paulo: Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo (FAU-USP), 2000.
- VIEIRA, Maria do Pilar de Araújo, PEIXOTO, Maria do Rosário da Cunha e KHOURY, Yara Maria Aun. **A pesquisa em história**. 4 ed. São Paulo: Ática, 2002. Série Princípios, 159.
- VIRILIO, Paul. “A cidade superexposta”. **Espaço e Debates**, São Paulo, nº 33, 1991.
- WALKER, John R. **Introduction to hospitality**. 2 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999.
- WALKER, R. A. “Is there a service economy? The changing capitalist division of labor”. **Science and Society**, nº 49, pp. 42-83, 1985.
- WENDERS, Wim. “A paisagem urbana”. **Revista do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional**, nº 23, pp. 181-189, 1994.
- WIGLEY, Mark. “A desconstrução do espaço”. In: Schnitman, Dora F. **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.