

CASE-STUDY

# ACCOR

## Hospitality

### HOTÉIS ECONÔMICOS COM ALTO PADRÃO DE QUALIDADE

“Falar em alto padrão de qualidade em hotéis econômicos parece algo paradoxal” – afirma Roland de Bonadona, diretor geral da Accor Hospitality, no Brasil desde 1990. Mas é este elemento, aparentemente paradoxal, o grande responsável pelo êxito dos hotéis econômicos da Accor no Brasil, com as marcas Ibis e Formule 1, reproduzindo o mesmo resultado de outros países por onde elas estão.

“Falar em alto padrão de qualidade em hotéis econômicos parece algo paradoxal” – afirma Roland de Bonadona, diretor geral da Accor Hospitality, no Brasil desde 1990.

Foco deste caso, a rede Ibis representa, talvez, a marca de hotéis de maior projeção no Brasil. Hoje, com 47 hotéis, a rede não pára de crescer. Há hotéis dessa bandeira sendo inaugurados em São Paulo e alguns outros em construção. Já os supereconômicos, Formule 1, são hoje sete e a sua expansão será nas grandes cidades.

A Accor é um grupo mundial que atua em diversos segmentos dis-





Foco deste caso, a rede Ibis representa, talvez, a marca de hotéis de maior projeção no Brasil. Hoje, com 47 hotéis, a rede não pára de crescer.



tintos e complementares: hotelaria e serviços às empresas são os dois eixos de negócio. No Brasil, opera com as marcas hoteleiras: Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis e Formule 1. São conceitos bem definidos, criados na França com diretrizes que devem ser respeitadas em todo o mundo, e que especificam as características do produto, posicionamento mercadológico e abrangência dos serviços para cada marca. Nas marcas Ibis e Formule 1 as diretrizes são bastante específicas. Falam sobre o tamanho dos apartamentos, tipo de decoração, móveis e equipamentos

de todo o hotel, e até no tipo de lençóis e toalhas nos apartamentos. Incluem também especificações sobre as opções de serviço a serem oferecidas aos clientes e a respeito da forma de operar o hotel.

Ibis é a marca de hotéis econômicos e Formule 1 a dos hotéis supereconômicos. A marca Sofitel engloba os hotéis de luxo. Mercure e Novotel são hotéis de negócios (que, pelo antigo padrão de classificação da Embratur, seriam quatro estrelas). As bandeiras dos hotéis Accor estão em cerca de 200 endereços espalhados pelo Brasil.

As diretrizes falam sobre o tamanho dos apartamentos, tipo de decoração, móveis e equipamentos de todo o hotel, e até no tipo de lençóis e toalhas nos apartamentos.

Não importa se o cliente se hospeda em São Paulo, Curitiba ou em Paris, os hotéis Ibis são muito parecidos e oferecem sempre a mesma equação de valor, um apartamento com conforto otimizado.

Quem viaja necessita, antes de qualquer coisa, de um apartamento confortável, limpo e agradável. Esta foi a primeira preocupação da marca: uma cama grande com colchão ▶

A Accor é um grupo mundial que atua em diversos segmentos distintos e complementares: hotelaria e serviços às empresas são os dois eixos de negócio. No Brasil, opera com as marcas hoteleiras: Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis e Formule 1.





Para tanto, é preciso se dirigir à recepção, escolher entre algumas opções limitadas, mas, sempre de qualidade impecável, e pode comer ali mesmo no bar ou, se preferir, leva ao seu apartamento.

de excelente qualidade, televisão grande, um banheiro com chuveiro e água abundante, tudo sempre limpo, sem mofo e sem cheiros. O

pessoal de atendimento, jovem e simpático, receptivo ao cliente. Mas o serviço é reduzido. O hóspede pode, por exemplo, tomar um lanche 24 horas por dia, mas não há serviço de quarto. Para tanto, é preciso se dirigir à recepção, escolher entre algumas opções limitadas, mas,

sempre de qualidade impecável, e pode comer ali mesmo no bar ou, se preferir, leva ao seu apartamento. Não há pessoas para transportar comida ou carregar a bagagem, mas, nos hotéis Ibis, os hóspedes têm à sua



“Lá o cliente tem todas as facilidades para quem viaja a serviço e quer fazer a sua vida mais fácil, mas não dispensa a segurança de saber que está num hotel seguro, confortável e sempre o mesmo, não importa onde ele esteja. E as pesquisas mostram que essa segurança é muito importante para quem viaja a trabalho”, afirma Bonadona.

A idéia de oferecer um hotel econômico surgiu na França e hoje são 745 hotéis Ibis espalhados pelo mundo. Hotéis econômicos sempre foram sinônimo de pouco conforto, nem sempre muita limpeza e pessoal despreparado. Para a Accor esta era uma enorme oportunidade: poder oferecer ao cliente um produto de qualidade por um preço acessível.

Para viabilizar o conceito foi preciso uma concepção que permitisse um padrão de construção de qualidade, mas com espaços reduzidos.

Os hotéis Ibis não têm grandes áreas na recepção ou nos apartamentos, ou grandes escritórios para o pessoal do hotel. Têm, em geral, entre 80 e 100 apartamentos – número essencial para equilibrar a equação preço e qualidade. Além disto, hotéis econômicos não têm salões de reunião, nem funcionários para carregar bagagens, ou servir nos quartos. Um número pequeno de apartamentos e serviços reduzidos, trabalhando com taxas de ocupação altas, geram receitas e lucros que garantem o retorno do investimento na construção e no mobiliário, que foram, também, reduzidos. O círculo virtuoso se fecha quando, a partir de um investimento menor e custos operacionais menores, é possível oferecer uma diária reduzida. E os preços são afixados na fachada do prédio e é o mesmo para todos os clientes, com total transparência, que se transforma em mais um elemento da proposta de valor. ▶

disposição lavanderia, restaurante, telefone com serviço de despertar, estacionamento, internet. E tudo por uma diária que, em média, gira em torno de R\$99,00. E esta relação qualidade e preço resume bem a proposta de valor para os clientes.

Foto: Concierge Tips



Hotéis econômicos não têm salões de reunião, nem funcionários para carregar bagagens, ou servir nos quartos.

No restaurante a alimentação é simples, mas de boa qualidade. No horário de maior movimento, um bufê de saladas com duas opções de pratos quentes. Bem combinadas. Se o cliente preferir, pode trocar o bufê por um grelhado. E a sobremesa

No restaurante a alimentação é simples, mas, de boa qualidade. No horário de maior movimento um bufê de saladas com duas opções de pratos quentes.

e as bebidas são pagas à parte. O ambiente é moderno e simpático. Sempre muito parecido em todos os hotéis. O café da manhã, que também é pago à parte, é servido com uma variedade limitada de opções: dois tipos de fruta, ovos, três opções de pães, um tipo de bolo, manteiga, dois tipos de frios, chá, café e leite. O cliente pega uma bandeja, es-

colhe o que quer e, depois de comer, deixa os pratos e xícaras na mesma bandeja, que é recolhida e vai direto para a cozinha, simplificando o trabalho. A simplificação é essencial, pois, na fórmula Ibis, se trabalha com pessoal reduzido.

Para dar uma idéia do êxito desta fórmula no Brasil, Bonadona relata



Boa Mesa



Café Vinho & Cia



Menu Express



que a rede Ibis tem uma taxa de ocupação de 76%, o que equivale a ter 100% dos apartamentos vendidos de segunda a sexta-feira e uma diária média líquida de R\$ 99,00. Aos finais de semana existe uma diária promocional reduzida, convidativa, e os hóspedes em geral são jovens viajando a turismo, e

geralmente de carro. Para quem vai a um casamento ou visitar a família, é bastante acessível hospedar-se num hotel Ibis. Em alguns deles a diária para os fins de semana é de R\$ 55,00.

Quando, em 1994, a Accor iniciou os estudos para o lançamento dos hotéis Ibis no Brasil, foram visitados hotéis da concorrência em diversas cidades. E foi constatado que os formatos dos hotéis na faixa de preço econômica eram, na maioria, independentes, ou seja, não pertenciam a nenhuma rede hoteleira, e não seguiam um padrão determinado.

Num primeiro momento, a equipe dedicada ao projeto pensou em fazer algo diferente do padrão adotado na França. Talvez um hotel com apartamentos maiores, com mais serviços, um frigobar nos apartamentos. Mas o diretor de marketing mundial para a rede Ibis, na época o brasileiro Marco Pimentel, enfatizou a necessidade de seguir o padrão para viabilizar a diária projetada. Bonadona atribui a esta disciplina na adaptação do produto o sucesso da marca, tanto para o cliente quanto para os investidores. A única exceção do produto brasileiro foi o minibar, pois os brasileiros não

tinham na época, e talvez ainda não tenham, o hábito de usar as máquinas de gelo dos andares e o clima quente no Brasil induz a tomar as bebidas geladas. Mas, na rede Ibis, o minibar permanece vazio nos apartamentos. Se desejar, o cliente compra, na entrada, as bebidas de sua preferência e leva para o apartamento. Lá estará a pequena geladeira vazia onde ele guarda as bebidas já lançadas na conta no

A REDE IBIS TEM UMA TAXA DE OCUPAÇÃO DE

76%

O QUE EQUIVALE A TER

100%  
DOS APARTAMENTOS  
OCUPADOS

momento que foram compradas. E do ponto de vista operacional não é preciso ter pessoas encarregadas de abastecer o minibar e lançar o valor das despesas na conta do cliente.

A Qualquer Hora  
24/24h no bar ou para  
levar ao apartamento

Para seguir os padrões da marca à risca, Bonadona foi buscar Frank Prouvost, um jovem francês que conhecia muito bem o produto e falava português por ter morado em ▶



Comes e Bebes





O plano de marketing da marca Ibis não utiliza os recursos da propaganda clássica em mídia de massa.

Portugal. Frank sabia das vantagens de seguir o conceito Ibis na íntegra. Com muita obstinação e uma equipe muito afinada, ele colocou na prática os ditames da marca.

O plano de marketing da marca Ibis não utiliza os recursos da propaganda clássica em mídia de massa. Por tratar-se de um hotel freqüentado, na sua grande maioria, por brasileiros que viajam de forma independente e pagam suas próprias despesas, a exposição da rede se constitui na grande ferramenta de marketing. “Por esta razão era muito importante já começar com uma rede de no mínimo seis hotéis, como fizemos. Ibis é o hotel do cliente fiel, que viaja sozinho. Ele não trabalha em uma grande empresa que utiliza uma agência de viagens para fazer as suas reservas. Aliás, se você considerar o nível dos hotéis, pode utilizar a seguinte relação: num hotel de luxo, conhecido como 5 estrelas, como Sofitel, 87% dos clientes são empresas que hospedam seus executivos e pagam, aos hotéis, as despesas efetuadas por eles e, invariavelmente, há uma

agência de viagens entre o cliente corporativo e a hotelaria. Num Ibis, 80% dos clientes são pessoas físicas que pagam diretamente as despesas no hotel. Por esta razão é tão importante ter o preço afixado na fachada do hotel e ter total transparência com o que o cliente paga. É um elemento importante no sucesso da marca”, afirma Bonadona.



A rede possui um cartão fidelidade denominado Compliments from Accor Hotels, por meio do qual o cliente acumula pontos quando se hospeda em qualquer hotel da rede Accor no Brasil.

O segundo elemento na comunicação da marca é dentro do hotel, onde se fala sobre o produto, educando o hóspede a respeito do conceito. Além disso, há o sistema de

fidelização. A rede possui um cartão fidelidade denominado Compliments from Accor Hotels por meio do qual o cliente acumula pontos quando se hospeda em qualquer hotel da rede Accor no Brasil, e que dá direito a diárias grátis. No caso dos hotéis Ibis essa ferramenta tem muito valor, uma vez que as pessoas pagam suas despesas e desfrutam dos benefícios.

Além da presença física e da dispersão geográfica da rede, o portal é outro elemento fundamental na comunicação com os clientes. No portal da rede Accor há um link para Ibis que pode também ser acessado diretamente. No portal são divulgadas as promoções, ofertas, endereços, novas aberturas e o cliente pode fazer sua reserva pela internet com muita facilidade. Segundo Bonadona, no mês de fevereiro, 50% das reservas feitas para os hotéis Ibis foram por meio da internet. Este número, que por si só é bastante alto, se revela ainda maior quando comparado com as reservas feitas para os demais hotéis da rede nesse mesmo canal, que foi de 12% em igual período. Provavelmente porque o cliente Ibis é jovem, independente e autônomo, o uso da internet é muito freqüente neste segmento.

Os Ibis são hotéis de cidade. As placas de sinalização, terceiro elemento na comunicação da marca, apontam a localização, prestando um serviço para os clientes, e, ao mesmo tempo, divulgam a marca que se torna parte do cotidiano das pessoas: ao viajar e deparar-se com uma placa de sinalização, o cliente se lembra da marca, tem seu interesse renovado e opta por Ibis.

Para Bonadona, como o efeito demonstração da rede é parte do sucesso da marca, era preciso começar com um mínimo de hotéis: Afinal, sete foram financiados pela própria ACCOR com recursos próprios. “Nós tínhamos de fazer uma pequena rede nossa, para, posteriormente, convencer investidores a construir hotéis e colocar a marca Ibis. Em 1994, era praticamente impossível pensar em tomar recursos

Os Ibis são hotéis de cidade. As placas de sinalização, terceiro elemento na comunicação, da marca, apontam a localização, prestando um serviço para os clientes, e, ao mesmo tempo, divulgam a marca.

emprestados para financiar a construção de hotéis no Brasil, pois a taxa de juros era por demais elevada e a rentabilidade da operação não permitiria pagar os financiamentos e remunerar o investidor. O investimento em hotéis tem retorno de longo prazo. E por essa razão, em alguns países da Europa, a expansão do parque hoteleiro foi financiada a juros negativos. Mas nós acreditávamos que a marca seria um sucesso no Brasil e decidimos convencer os acionistas a investir do próprio bolso e aceitar retorno no longo prazo”, conta Bonadona.

A certeza de um bom negócio estava ligada às características do mercado hoteleiro na época. Não havia hotéis econômicos de qualidade, o potencial de viagens crescia com a estabilização da economia, resultado do plano Real, e tanto Bonadona, diretor geral do braço hoteleiro da Accor no Brasil, quanto Firmin Antônio, presidente do Grupo no Brasil, estavam certos de que a proposta agregava um valor real para o cliente e, por esta razão, os retornos viriam. “Depois de muitas reuniões e com muita disposição nós tivemos autorização dos acionistas para construir os seis primeiros hotéis no Brasil. Logo ▶





# Hotel partners



E quanto ao futuro? Bonadona responde: “a rede vai seguir crescendo por meio de parcerias e também pelo modelo de franquias”.

no início, alguns parceiros se interessaram em seguir com Accor, como a Construtora Setin, proprietária do primeiro Ibis na Capital e os demais foram construídos no interior de São Paulo. Hoje, além da Accor e da Construtora Setin, outros investidores participam da rede de diferentes formas, inclusive a da franquia”.

Para operar os hotéis Ibis existe um plano de carreira que é diferenciado em relação ao que geralmente ocorre na hotelaria. Na hotelaria tradicional, pensando num hotel cinco estrelas, a estrutura é composta por um diretor geral, gerências para os principais departamentos, que são: hospedagem, eventos, alimentos e bebidas, manutenção, contabilidade e o departamento de pessoal. Abaixo das gerências estão as chefias e, reportando-se a elas, os funcionários. “Se pensarmos num cinco estrelas, tem ainda as funções técnicas, um somelier apenas indica e serve os vinhos”, completa Bonadona. Na rede Ibis, há um gerente, um assistente e não há gerências e chefias. Os funcionários estão diretamente

ligados a esse primeiro nível. Existe também a polivalência: alguém que atende na recepção serve o bar, que por esta razão está sempre ao lado da recepção. O fato de não ter chefias faz com que todos sejam muito mais próximos. Esse modelo de operação é algo que não se aprende nas faculdades de hotelaria. Por essa razão, foi preciso formar as lideranças do Ibis internamente. Um programa de *trainees* garante que os alunos recém-saídos das faculdades aprendam na prática a gerenciar um hotel com esse perfil e as carreiras são mais rápidas porque a rede cresce muito. Na hotelaria de luxo tradicional é preciso até 15 ou 20 anos para alguém chegar a diretor do hotel. Na rede Ibis é possível ser um gerente geral em menos de cinco anos.

E quanto ao futuro? Bonadona responde: “a rede vai seguir crescendo por meio de parcerias e também pelo modelo de franquias. Já temos algumas e nos estruturamos para oferecer aos franqueados uma marca forte, padrões de operação já testados, uma central de reservas que opera 24 horas por dia, um portal de internet, cartão fidelidade e um programa de recursos humanos completo, com o perfil

dos profissionais especificado e podemos, também, selecionar o primeiro gerente”.



## QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. É possível franquear uma cadeia de hotéis como a Ibis?
2. Você (leitor) acredita que a franquia seria a melhor alternativa? Ou o Grupo Accor deveria investir seus próprios recursos na expansão?
3. Quando o Grupo Accor trouxe para o Brasil a rede Ibis, trouxe conceitos que refletiam a experiência francesa. Esses conceitos pré-estabelecidos são os mais adequados para a nova fase de expansão da rede no País? Que mudanças você recomendaria?
4. Além das características descritas no caso, que outros elementos poderiam ser agregados para reforçar as chances de êxito na expansão futura?
5. Dessas características atuais, o que lhe parece que deveria ser descontinuado? Por outro lado, quais as vantagens ou diferenças exclusivas que você enfatizaria, para posicionar a rede de hotéis Ibis, na nova fase de expansão?

Case elaborado pela Prof<sup>a</sup>. Célia Marcondes Ferraz, Coordenadora da Área de Pessoas do Pós-Graduação Lato Sensu da ESPM.

Central de Cases ESPM  
Para download deste case, acesse: [www.espm.br/centraldecases](http://www.espm.br/centraldecases).