Diversos foram os equívocos cometidos pelo empreendedor Charles Smith durante a concepção e implantação do Hotel:

a) faltou conhecimento técnico. Apesar de sua grande experiência como turista ("viajou por quase todo o mundo" e "colocar em prática sua expertise como viajante"), ele não reunia conhecimentos necessários de ferramentas de gestão, finanças, marketing e estratégia. Poderia ter procurado consultores para ajudá-lo no planejamento da operação.

b) desconhecia o mercado. O negócio foi pensado para um cliente como ele ("abrindo um empreendimento que atendesse às suas aspirações de requinte e serviços" e "como viajante constante e habituado a desfrutar o melhor, desejou montar o hotel dos seus sonhos, com o melhor em termos de requinte, classe e conforto"). Poderia ter feito uma pesquisa de mercado para entender quais os anseios dos potenciais clientes.

c) restringiu o público alvo. O foco estaria no "público americano afrodescendente, amigos e familiares". A restrição implica a venda de um número menor de diárias, o que traz sérias consequências sobre o desempenho financeiro da operação.

d) não analisou as implicações associadas à gestão dos custos. O "pequeno hotel, charmoso, exclusivo e requintado" possuía duas implicações relevantes. A primeira associada a custos relativamente altos em função do requinte e sofisticação da operação ("ares-condicionados japoneses, estofados americanos, aquecedores paulistas, obras de arte recolhidas em suas viagens, cortinas e toalhas de mesa feitas por encomenda obedecendo a combinações com as obras de arte (cada acomodação possui decoração diferenciada), móveis de madeira de lei feitos sob medida para cada cômodo, além de equipamentos de ponta para cozinha, todos em aço inoxidável, demais utensílios de prata, cristal e porcelana"). A segunda implicação relevante fazia referência à dificuldade de dividir os gastos em função da pequena quantidade de quartos ou diárias vendidas ("deveria abrigar **quinze quartos**, um museu, depósito de governança, sala de estar, recepção, bar, sala de negócios, boutique, restaurante, uma pequena área de lazer com piscina de hidromassagem, cozinha, lavanderia, área de funcionários, depósito de secos, sala de

manutenção, um andar para casa de máquinas e reservatórios de água e mais um grande depósito geral").

e) não estudou a concorrência. A diária média compatível com a operação seria alta em relação aos concorrentes ("a cobrança de uma diária média muito cara quando comparada aos possíveis concorrentes"). Na fase de planejamento da operação esta análise deveria ter sido feita, possibilitando um ajuste de gastos e de capacidade (número de quartos).

As consequências foram claras: "a operação se revelou muito deficitária". Para evitar situações como as apresentadas no caso é preciso planejar com cuidado o negócio, analisando clientes, concorrência, preços e gastos.