

# Sistemas de Informações para Análise Estratégica de Custos de Concorrentes: um caso de hotel econômico na cidade de São Paulo<sup>1</sup>

Information Systems for the Strategic Analysis of Competitors' Cost: a case study of a budget hotel in São Paulo city

Gleice R. Guerra<sup>2</sup>

**RESUMO:** O presente trabalho aponta a importância da análise dos custos da concorrência para a indústria hoteleira. Apresenta o caso de um hotel econômico, com um padrão mínimo de prestação de serviços, cuja principal estratégia é a liderança de preços. Indica como as informações obtidas através da mídia e as resultantes da avaliação minuciosa do produto do concorrente – uma técnica conhecida por “engenharia reversa” – podem ser utilizadas por um subsistema de informações de análise de custos para gestão estratégica. Demonstra como é possível fazer inferências a respeito da estrutura de custos da concorrência e a relevância disso quando se trata de disputar um mercado altamente competitivo, como é o caso atual da cidade de São Paulo.

**PALAVRAS-CHAVE:** hotelaria; hotel econômico; contabilidade de custos; sistemas de informação; concorrentes; análise estratégica; São Paulo; Brasil.

**ABSTRACT:** This paper shows why analyzing the competitors' cost in the hospitality industry can be so important. It shows a case study of a budget hotel whose core strategy is price leadership. It indicates how information gathered in media and in competitors' product (“reverse engineering”) can

be useful for a cost analysis information subsystem for strategic management. This work also demonstrates how to make inferences about the cost structure of the competitors and its relevance when fighting over a highly competitive market, as the current case in São Paulo.

**KEYWORDS:** hospitality industry; budget hotel; cost accounting; information systems; competitive intelligence; strategic analysis; São Paulo; Brazil.

## Introdução

Este trabalho propõe-se a realizar um exercício de inferência de dados contábeis de um hotel econômico recém-inaugurado na cidade de São Paulo. Objetiva, com isso, demonstrar que a inferência de receitas e despesas de um concorrente é possível na indústria hoteleira a partir do conhecimento do produto concorrente. Justifica-se em função da importância que o desenvolvimento de sistemas de informações estratégicos vem ganhando em um quadro de oferta crescente e necessidade de sobrevivência.

A estimativa dos dados contábeis do estudo de caso, o hotel Formule 1-Paraíso, foi elaborada a partir de dados publicados e da análise de seu produto hoteleiro. Neste texto, o Formule 1-Paraíso será chamado de *Novo Empreendimento Hoteleiro* – NEH, tão somente para caracterizar que o objetivo é o exercício de elaboração da contabilidade de um concorrente: a escolha deste hotel, em particular, deve-se ao impacto que causa no mercado, apresentando taxas de ocupação bastante acima da média da cidade.

Este trabalho foi dividido em cinco seções principais, além da introdução e das considerações finais. Na primeira é traçado um panorama da concorrência hoteleira na cidade de São Paulo para, em seguida, na segunda seção, avaliam-se os impactos da entrada de um novo concorrente no mercado. A terceira e a quarta seção dedicam-se a analisar as quatro principais linhas estratégicas que podem ser seguidas por uma empresa, avaliando-as para o caso específico do NEH. A quinta seção, por fim, apresenta estimativas contábeis do empreendimento hoteleiro utilizado para este estudo de caso.

## Concorrência Hoteleira na Cidade de São Paulo

Não são necessários muitas pesquisas e dados estatísticos confiáveis para verificar o que vem ocorrendo com a oferta hoteleira de São Paulo. Basta dar uma

1. Colaboraram Patrícia S. Varella e Renato H. Ikeda.

2. Técnica em Administração Hoteleira pelo Senac-SP. Bacharel em Economia pela FMU e em Turismo pela ECA-USP. Pesquisadora e professora de cursos de graduação e pós-graduação em Turismo e Hotelaria desde 1994. Docente da Universidade Metodista de Piracicaba – Unimep. Mestranda em Contabilidade e Controladoria pela FEA-USP. Contato: Unimep/Faculdade de Gestão e Negócios (FGN). Rodovia do Açúcar, km 156 – 13400-911 – Piracicaba-SP; e-mail: grguerra@unimep.br.

volta pela cidade, e notar um novo empreendimento a cada quarteirão nos bairros com maior demanda, a grande maioria ostentando bandeiras com marcas de nomes estrangeiros, dirigida ao visitante a negócios.

Em 1997, a autora era gerente geral de um empreendimento com 112 unidades habitacionais (UH) na região da Av. Eng<sup>o</sup>. Luiz Carlos Berrini, então novo pólo empresarial da cidade, que de segunda a sexta-feira mantinha a inacreditável marca de 100% de taxa de ocupação, com flutuações sazonais insignificantes. A preocupação, na época, era até quanto se poderia aumentar a diária média sem prejuízos para a imagem do empreendimento no longo prazo, quando chegasse a concorrência, uma vez que aumentos de preços não se refletiam em queda de ocupação. Outra preocupação era a seleção do cliente – sim, seleção do cliente, repita-se: a partir de quais critérios selecionar a quem a reserva seria confirmada e a quem seria negada, já que a disputa pelo espaço de hospedagem era feroz, por mais que se impusessem exigências de garantia de *no show* para a confirmação da reserva.

Cinco anos depois, no boletim de maio/2002 da Associação Brasileira da Indústria Hoteleira – ABIH, seu presidente relata “um cenário de desolação” causado pelos “alarmantes índices das taxas de ocupação”. Em São Paulo foi registrado, no “mês de maio, média de 45% de ocupação, que é [...] o pior índice já verificado, já que tradicionalmente a média de ocupação no período é de 80%”.

A crise no mercado paulista é, em parte, consequência da recessão norte-americana pós-ataques de 11 de setembro/2001, que reduziu o número de visitantes estrangeiros, responsáveis por grande parte da ocupação de leitos da cidade. Mas é também fruto da expansão desenfreada da concorrência que, conforme o mesmo boletim da ABIH, chega a “15 mil quartos de hotel e 35 mil em flats”.

Nas pesquisas realizadas por Spolon (2001: 9), constatou-se que, apenas no período de 1994 a 1999, “foram implantadas em São Paulo, segundo informações prestadas pela *Embraesp* e *Gazeta Mercantil*, 19.604 unidades de *flats* na cidade”, a grande maioria em regiões da zona sul.

### Flats, apart-hotéis ou condo-hotéis

Para se entender o que ocorre na cidade de São Paulo, é necessário verificar o processo do desenvolvimento de *flats*, ou *apart/condo-hotéis*, usados neste trabalho como sinônimos. Considera-se, aqui, que a diferença entre *flats* e hotéis é a forma jurídica de constituição: os *flats* são, legalmente, condomínios.

O surgimento dos primeiros *flats* ocorreu em meados da década de 1980, sendo a rede francesa Accor – atualmente administradora de 109 hotéis e *flats* em

42 cidades brasileiras e detentora da marca Parthenon – a grande pioneira. Naquela época, os empreendimentos eram voltados para um público-alvo distinto do de hotéis: o hóspede de longa permanência (*long stay*). O produto era diferenciado para atender a esse público, especialmente no que diz respeito às instalações físicas: unidades habitacionais maiores, em geral suítes com salas separadas dos quartos, com cozinha equipada, e áreas sociais diminutas, para atender apenas às necessidades básicas dos moradores<sup>3</sup>. Desde princípios da década de 1990 os *flats* têm segmentação tão diversa quanto a de hotéis, se especializando e atingindo nichos de mercado os mais variados.

O contexto que incentivou a busca por uma nova forma de venda de hospedagem correspondia a uma época em que: 1) a lei do inquilinato em vigor, rígida com proprietários, gerava um clima de desconfiança para a compra de imóveis pelos pequenos investidores; 2) a oferta era menor que a demanda hoteleira – esta última crescente com a maior abertura da economia ao exterior, em um período em que São Paulo tinha dez hotéis cinco estrelas, e abaixo deles havia somente “os outros”; 3) havia falta de linhas de financiamento de fácil acesso para ampliação da oferta hoteleira; e 4) foi descoberta uma “brecha” legal<sup>4</sup> para se “inventar” os condo-hotéis.

Os condomínios, juridicamente entidades sem fins lucrativos, desobrigados inclusive de apresentar registros contábeis, ainda tinham a vantagem de isenções ou reduções de tributos e taxas públicas (energia elétrica e água residenciais, por exemplo), além de funcionários vinculados a um sindicato de menor força em relação ao hoteleiro. E começaram a se disseminar os condo-hotéis.

Os problemas iniciais enfrentados passaram: 1) pela necessidade de desenvolvimento de *know-how* das cadeias hoteleiras para lidar com pequenos investidores (proprietários de unidades habitacionais) e com a nova forma de operação; 2) pelos projetos de engenharia e arquitetura inadequados para uma operação hoteleira com nível de prestação de serviços razoável; e 3) pela pressão de investidores por rendimentos no curto prazo, o que levava muitas administradoras hoteleiras a relegar a manutenção do imóvel a segundo plano.

Como qualquer condomínio, um *flat* tem síndico eleito, assembleias gerais ordinárias e extraordinárias, convenção de condomínio e assim por diante. Cada apartamento possui um proprietário que pode – ressalvadas condições específicas no contrato de compra de imóvel – morar no apartamento, alugá-lo ou integrar o *pool* de locação.

3. Sobre esse assunto, ver Martins (2001).

4. Não é objetivo deste trabalho detalhar a legislação pertinente. Para tanto, ver Spolon (2001).

A comercialização de diárias hoteleiras em um condomínio é feita por um *pool* hoteleiro que utiliza o formato jurídico de filial de uma administradora hoteleira ou, mais raramente hoje em dia, de uma sociedade em conta de participação – SCP. A distribuição de rendimentos é feita sob a forma de aluguel variável, distribuindo-se o resultado operacional na proporção da fração ideal de terreno de cada unidade habitacional. O resultado é composto principalmente pela receita de diárias e pela despesa com a taxa de condomínio, líquido da taxa de administração cobrada pelas grandes cadeias.

A falta de ações preventivas do poder público levou a um crescimento descontrolado da oferta, obrigando os empreendimentos não competitivos a se reposicionarem ou a saírem do mercado. Os estabelecimentos hoteleiros, acudados com os baixos resultados oriundos da retração da demanda e da oferta excessiva, acusam os condo-hotéis de concorrência desleal, enquanto pressionam a ABIH para tomar providências.

Não serão as administradoras hoteleiras nacionais ou internacionais que irão impedir o aumento da oferta, principalmente considerando que seus contratos de administração com *flats* não envolvem absolutamente nenhum risco: são feitos com base em participação da receita e do resultado<sup>5</sup>. O poder público municipal não prioriza o caso – se é que o conhece – a ponto de, recentemente, ter aprovado a lei 13.250/2001, que isenta de IPTU imóveis da cidade com área inferior a 100 metros quadrados, o que privilegia não só a população de baixa renda, mas também os *flats*. A ação pública deveria, claro, ter sido anterior à situação atual. A modificação só se dará quando os investidores começarem a perceber o que está ocorrendo, exigirem modificações contratuais e/ou retirarem suas propriedades do *pool*, o que fatalmente acabará acontecendo em vários empreendimentos que não conseguirão se manter competitivos e com a taxa de retorno esperada.

## Entrada de Novo Concorrente

Alheio à concorrência acirrada está um novo empreendimento localizado no bairro do Paraíso<sup>6</sup>, chamado neste texto de *Novo Empreendimento Hoteleiro* – NEH. Apresentando índices de ocupação invejáveis (mais de 80% acumulados desde a inauguração, e 100% já nos vinte primeiros dias de operação<sup>7</sup>), o NEH en-

trou no mercado com um produto diferenciado, uma estratégia de segmentação e posicionamento voltada ao hóspede *budget*<sup>8</sup>, e com liderança de preços. O NEH será utilizado neste trabalho como estudo de caso para se discutir a importância de analisar os custos dos concorrentes na indústria hoteleira.

## Concorrentes e contabilidade

Ninguém contestaria que monitorar as atividades dos concorrentes é necessário para o sucesso de um negócio. Entretanto, uma afirmação simples como essa encerra questões que podem exigir reflexões mais profundas antes de se dar uma resposta: o que, ou quem, são os concorrentes? Monitorar como? Quais atividades? O que é sucesso?

Talvez, se fossem reunidos em uma sala os diversos gerentes de uma grande organização, seriam ouvidas tantas respostas quantos fossem os gerentes, cada qual entendendo atividades, sucesso, monitoramento e concorrência sob a ótica de seu departamento: a de operações, a de recursos humanos, a de compras e a de vendas, por exemplo. Aqui, vai interessar a abordagem contábil, e mais especificamente a da contabilidade de custos. Entretanto, a Contabilidade é uma área de conhecimento – e um departamento do *staff* organizacional – que tem a missão de sintetizar as ocorrências de *todas* as outras áreas, de tal forma que o produto sejam informações que possam subsidiar o processo decisório do mais baixo ao mais alto nível administrativo. A Contabilidade, assim entendida em seus sentidos amplo e restrito (ciência e departamento), reúne as melhores condições para compreender adequadamente o sistema empresa<sup>9</sup>, já que interage com todos os outros subsistemas que se poderia identificar em uma empresa.

Se é objetivo da contabilidade, enquanto sistema, gerar informações que subsidiem o processo decisório, enxergar além dos muros departamentais é a única forma de alcançá-lo.

E o que os custos têm a ver com decisões em um negócio? Wilson (1994: 24) considera os principais pontos de estudo em cada concorrente: objetivos, recursos, postura competitiva e elementos individuais de sua estratégia. Cada um desses pontos está refletido na estrutura de custos do NEH: os objetivos da concepção

5. Isso é o que explica haver, em dois quarteirões do Jardim Europa, nada menos que cinco edificações hoteleiras da mesma administradora competindo entre si.

6. Hotel Formule 1 (F1), marca da cadeia francesa Accor.

7. *Valor Econômico*, 22/08/2001.

8. Aqui utilizado como sinônimo de econômico, hóspede *budget* é o público de “propriedades com diárias publicadas abaixo do 40º. percentil em seu mercado geográfico”, conforme nomenclatura proposta pela Smith Travel Research (apud Chon e Sparrowe, 2000: 120).

9. O “conjunto de componentes que atuam juntos na execução do objetivo global do todo” da empresa, em um enfoque que privilegia pensar a respeito dos sistemas totais e seus componentes, como propõe Riccio (1989).

do produto, as instalações, móveis, equipamentos e utensílios planejados para um determinado nível de despesas, a postura competitiva de diárias mais baixas e a estratégia de liderança de preços presente em todo o sistema de produção.

Dentre todas as decisões tomadas por um negócio, as estratégicas são as mais importantes. O sucesso de um negócio está relacionado à definição de estratégias que beneficiem a empresa como um todo, visando obter e manter vantagem competitiva. A definição (ou redefinição) de estratégias de um estabelecimento de hospedagem (seja hotel ou *flat*) operando em um mercado como o da cidade de São Paulo depende de informações estratégicas, que só podem ser geradas por um sistema contábil que possua esse foco.

O uso da palavra estratégia se difundiu com as guerras, contrapondo-se ao esquema tático das tropas para vencer o inimigo: “os primeiros registros do termo estratégia datam de mais de dois mil anos, e a estratégia era vista como obtenção de posições específicas no contexto de batalhas militares” (Gohr, Moreto Neto e Santana, 2002: 3). Sendo assim, desde o princípio a estratégia era definida em um contexto de existência de concorrentes. Para Wilson (1994: 24):

qualquer falha em levar detalhadamente em conta [a concorrência] conduz ao desempenho subótimo, [...] incluindo uma crescente tendência da companhia ser pega de surpresa, ser relegada à posição de seguidora ao invés de líder ou focar questões de curto prazo em vez de questões mais fundamentais de longo prazo.

O sistema contábil tradicional tem se dedicado à análise de informações com ênfase no curto prazo, na visão interna e financeira (em oposição à externa e econômica). Esse sistema tradicional, concentrado em avaliar como a estrutura de custos interna atual pode se modificar no futuro, por meio da confecção de *budgets* e planejamentos anuais, e tomando por base medidas exclusivamente monetárias, não “encara algumas das maiores questões com que a organização se depara quando tenta desenvolver uma estratégia competitiva” (Ward, 1993: 87), apesar de possuir suas vantagens.

É duvidável que as controladorias hoteleiras dos grandes hotéis de São Paulo – que se supõe sejam as melhor estruturadas – sejam capazes de avaliar o impacto da entrada do NEH no mercado. Mais duvidável ainda que tenham previsto o surgimento de um empreendimento com essas características<sup>10</sup> ou que tenham

analisado os possíveis cursos de ação a tomar para beneficiarem-se estrategicamente dos pontos fracos do concorrente.

O produto hoteleiro, apesar de segmentado, tem como um de seus principais atrativos a localização dos empreendimentos, e é de se imaginar que o grupo concorrencial da região, ainda que com outro tipo de produto ou outro tipo de diferencial, tenha sentido impactos em sua taxa de ocupação – uma medida não monetária de quantidade vendida. Um sistema contábil estratégico deve enfocar o ambiente externo da empresa, orientando-se para decisões de longo prazo e gerando informações não monetárias, que auxiliem no planejamento de cursos de ação.

Mais uma vez, se o sucesso estratégico de um negócio é definido em termos de vantagens competitivas, essas vantagens só podem, por definição, existir em relação aos concorrentes (Ward, 1993: 235). A comparação com os concorrentes, portanto, é imprescindível para o processo de tomada de decisões. E, em se tratando de comparação, o que importa são as diferenças *relativas* que o concorrente apresenta em face da empresa, e não de seu desempenho absoluto. Assim sendo, analisar custos do concorrente não é uma tarefa impossível como poderia, a princípio, parecer.

### Quem são os concorrentes?

Para Kotler (1994: 289), “os concorrentes da empresa são aqueles que procuram satisfazer os mesmos consumidores e as mesmas necessidades do consumidor, fazendo ofertas semelhantes”. Kotler distingue quatro tipos de concorrência:

- concorrência de marca: produtos e preços similares;
- concorrência industrial: mesmo produto ou classe de produtos;
- concorrência de forma: produtos que prestam o mesmo serviço;
- concorrência genérica: renda dos consumidores.

No estudo de caso proposto, a concorrência de marca com o NEH seria a estabelecida por outros hotéis ou *flats* de padrão econômico. O NEH, em um sentido mais amplo, é concorrente de toda a indústria hoteleira da cidade de São Paulo, em sua condição de hotel de negócios. A concorrência industrial é pelo produto hoteleiro. Do ponto de vista da forma, o grupo concorrencial poderia ser visto como também composto por pensões, asilos ou qualquer outra empresa que preste o serviço de hospedar. Em se tratando de concorrência genérica, os hotéis de São Paulo concorrem com as companhias aéreas, por exemplo, uma vez que os horários e preços de ponte aérea são determinantes para um executivo

10. Apesar da marca Formule 1 existir na França desde 1984, tendo 352 endereços na Europa, África e Oceania.

decidir dormir em São Paulo ou retornar ao seu lugar de origem ao término de uma reunião.

A demanda de lazer do NEH, por sua vez, decide se gasta sua renda com viagem de lazer ou com qualquer outra coisa que supra a mesma necessidade. A necessidade individual é que está em jogo. Por exemplo, se para determinada pessoa viajar é determinante para obter *status* e reconhecimento junto ao seu grupo social, trocar de carro pode ter o mesmo efeito e concorrer com a hospedagem. Nesse sentido, Ward (1993: 235) alerta que a diferenciação entre motivações funcionais ou simbólicas de consumo pode ser fundamental na definição dos concorrentes. Ou seja, enquanto alguns produtos podem ser comprados pelos seus atributos, outros podem ser comprados pelos benefícios percebidos ou pelo bem que fazem à auto-imagem do consumidor. Nesse último caso, o concorrente pode ser um produto muito diferente.

Também no sentido de perceber a concorrência em diversos níveis, poder-se-ia falar de concorrência entre produtos, entre linhas de produtos, entre empresas, entre cadeias de valor: o produto NEH do Paraíso, o produto NEH no mundo, a empresa detentora da marca NEH, a indústria hoteleira.

Este trabalho propõe-se a discutir a importância da análise de custos da concorrência em seu sentido estrito: a concorrência de produtos.

No sentido estrito, o concorrente deve ser identificado e conhecido. Caso não seja identificado, há um problema de definição de missão, de produto ou de mercado. Conhecer quem são os concorrentes implica encontrar empresas que forneçam (concorrência atual) ou possam oferecer (concorrência potencial ou futura) produtos alternativos ao mesmo mercado. Se o número de concorrentes é muito extenso, a análise é beneficiada com a identificação de um número limitado de concorrentes *críticos*.

Idealmente, a situação da concorrência no futuro deve ser prevista o quanto antes. As modificações que podem ocorrer na oferta afetam profundamente o desempenho da empresa, como se viu com a análise do mercado hoteleiro da cidade de São Paulo. Ward (1993) aponta a importância de se analisar os concorrentes futuros sob o ponto de vista de que podem ocorrer entradas e saídas de novas empresas no mercado. Nesse sentido, as barreiras de entrada e as barreiras de saída de empreendimentos devem ser levadas em consideração para poder prospectar cenários vindouros. A Tabela 1 mostra o que Ward considera as principais barreiras.

Analisando os *desincentivos* econômicos significativos para a entrada de concorrentes e, por outro lado, as *percepções* de custo associadas à saída do mercado, a empresa pode ter um panorama de seus concorrentes futuros, com a finalidade de realizar análises estratégicas. Por outro lado, um sistema de contabilidade

Tabela 1. Barreiras de entrada e saída de concorrentes no mercado

BARREIRAS DE ENTRADA	BARREIRAS DE SAÍDA
✓ escala de investimento	✓ ativos de longa vida
✓ barreiras de marca	✓ altos custos para fechar e sair
✓ altos custos unitários	✓ ativos dedicados sem alternativa
✓ canais de distribuição	✓ contratos com fornecedores de longo prazo
✓ restrições legais	✓ reposição de ativos <i>piece-meal</i>
✓ curva de aprendizado	✓ custos comuns com pouca possibilidade de evitar
✓ proteção por patente ou licença	✓ processos integrados; ativos compartilhados
✓ economias de escala	✓ altos custos fixos
✓ barreiras tecnológicas	

Fonte: Ward (1993).

estratégica deve fornecer informações que permitam analisar o investimento necessário para deter um concorrente em face dos benefícios que isso pode trazer. Para Ward (1993), essa não é uma análise fácil, mas é equivalente à análise de risco de longo prazo feita por qualquer empresa ao decidir contratar um seguro: comparar o valor presente do impacto de um evento potencial (através de fluxo de caixa futuro descontado) com o custo para preveni-lo. A diferença é que a tentativa de prevenir a entrada de um concorrente não garante que isso será conseguido<sup>11</sup>.

Entretanto, a empresa não só deve se preocupar com seus concorrentes potenciais, que reúnem condições de disputar mercado com ela no futuro, identificando-os e monitorando-os, como também deve obter informações para prever a posição que o concorrente atual terá posteriormente. Essa posição pode mudar, alterando a significância do concorrente para a empresa, por diversos fatores: legislação ou ambiente, mudança de propriedade e conseqüentemente de estratégia, mudança da importância do produto concorrente no *portfólio* da empresa,

11. Para Ward (1993) as principais premissas para esse estudo referem-se ao futuro tamanho potencial do mercado, o *market share* e as margens de lucro *com e sem* o concorrente.

etc. O reposicionamento que já começa a ocorrer com muitos empreendimentos de São Paulo<sup>12</sup> é um exemplo claro de alteração do quadro competitivo.

A análise da concorrência, conforme o IMA (1996: 2-3), pode ser feita considerando três níveis de abrangência ou aprofundamento:

- *Análise do concorrente*: foco estrito no perfil de um concorrente específico em um momento específico. Inclui visão geral do concorrente, seus principais executivos, linhas de produtos e mercados importantes, tecnologia e operações básicas, desempenho financeiro. Capacidade da companhia de interpretar os pontos fortes e fracos dos concorrentes, disponibilidade de recursos e direção estratégica que poderia afetá-los;
- *Inteligência competitiva*: abordagem mais ampla, assimila todos os concorrentes;
- *Inteligência de negócios*: inteligência competitiva inserida no estudo do ambiente (condições econômicas, mudanças sociais, desenvolvimento tecnológico, eventos regulatórios e políticos), com análise e pesquisa de marketing.

No estudo de caso proposto, analisaremos um único concorrente: o NEH.

## Liderança de Preços e Diferenciação de Produto

Uma empresa pode garantir o sucesso de um produto no mercado a partir de quatro linhas estratégicas básicas: liderança de preços, diferenciação, segmentação ou posicionamento. A relação entre as duas primeiras estratégias está ilustrada na Figura 1.

A estratégia de *liderar preços* é, talvez, a que mais exija um acompanhamento dos custos dos concorrentes, uma vez que a liderança de preços no longo prazo implica a liderança de custos. Dessa forma, o conhecimento da estrutura global de custos do concorrente e de sua evolução, e a investigação sistemática da existência de alguma vantagem de custo localizada servem para prever a reação de preço que o concorrente tem condições de oferecer.

A adoção de uma estratégia de *diferenciação* de produto, no sentido de oferecer um produto melhor, com maior qualidade que o do concorrente, requer uma tecnologia de produção – de bens ou serviços – superior. O monitoramento das despesas de depreciação do concorrente e de sua variação em face de novos investimentos permite inferir a tecnologia (as instalações, no caso hoteleiro) quando comparada à capacidade instalada. Em hotelaria, a capacidade instalada é equi-

### Diferenciação de Produto

Vantagem de custo	Ênfase em atributos de vantagem de custo	Produto altamente atrativo
	Produto estilo commodity	Ênfase em atributos de diferenciação

Figura 1. Estratégia de diferenciação *versus* estratégia de liderança de preços

Fonte: Ward (1993: 163).

valente ao número de unidades habitacionais, ou de leitos, presentes em um empreendimento. Além de ser fixa no curto e médio prazos, o aumento da capacidade de um meio de hospedagem é facilmente observável, pois implica ampliação ou novas edificações. A qualidade dos serviços pode ser inferida quando se conhece o nível de gastos com recursos humanos, tanto em termos de seleção e recrutamento quanto em termos de treinamento e capacitação, passando pelo número de funcionários de atendimento e salários médios.

O NEH, ao mesmo tempo em que utiliza uma estratégia de liderança de preços em face dos hotéis e *flats* que possuem qualidade similar, distancia-se de meios de hospedagem com preços similares (normalmente pensões) ao oferecer um produto de melhor qualidade. O Material Básico de Informações para as Equipes Comerciais (Accor, 2001: 3) define:

Atualmente, os concorrentes mais próximos da rede Formule 1 são hotéis independentes, na maioria das vezes familiares, de um único dono, localizados no centro da cidade, considerados hotéis categoria duas estrelas, com tarifas que variam de R\$ 40,00 a R\$ 60,00. Esses hotéis não apresentam uma preocupação em oferecer um padrão mínimo de conforto aos hóspedes nem se preocupam em fidelizá-los. São hotéis antigos, sem manutenção, pequenos (média de 40 apartamentos), com apartamentos com TV 14' sem assinatura, telefone, frigobar, ventilador ou ar-condicionado de parede e café da manhã incluso na diária. A maioria dos hotéis não possui estacionamento, e quando o possui não está incluso na diária, chegando a custar em média R\$ 10,00. Os grandes diferenciais desse produto [Formule 1] perante a concorrência são os itens:

12. Por exemplo, os hotéis Normandie e Pergamon.

- existência de serviços de conveniência;
- tecnologia, modernidade e funcionalidade;
- limpeza, conforto e acabamento dos apartamentos.

É assim que o NEH pretende criar valor para os consumidores, harmonizando preço, qualidade do produto e qualidade do serviço para superar a expectativa do cliente.

## Segmentação e Posicionamento

O nível e a natureza das despesas de marketing do concorrente são indicadores de uma estratégia de segmentação ou de posicionamento mais relacionada com a imagem do produto. A opção pela *segmentação* é a opção pelo atendimento de determinado nicho de mercado, sem a necessidade obrigatória de se criar um produto com diferenças funcionais para atender a esse nicho. Tanto para o consumo de bens como para o consumo de produtos, a segmentação pode existir sem haver diferenças de produto, mas com serviços isso é mais difícil de distinguir, uma vez que o produto não é totalmente “físico”: na prestação de serviços, muitas vezes o ambiente subjetivo dirigido a um ou outro grupo de consumidores é composto por uma diferenciação do produto (decoração, tipo de atendimento, etc.). Ao se tomar como exemplo um restaurante dirigido a casais heterossexuais que passe a se dirigir ao segmento homossexual, a diferença de produto pode não ser necessária. Entretanto, haverá uma reorientação das despesas de marketing.

Da mesma forma, a busca de determinado *posicionamento* no mercado implica a busca da percepção por parte dos consumidores de uma imagem que lhe trará determinados benefícios e pode, ou não, envolver diferenciação do produto. Reflete-se nas despesas de marketing dos concorrentes, no nível e na natureza dos gastos.

As estratégias atual e alternativa da empresa devem ditar a ênfase do sistema de informações de custos dos concorrentes (Sicc), tanto no que diz respeito a quem são os concorrentes diretos do produto, como quais são as informações que se quer obter deles. O Sicc deve servir também para identificar as diferentes estratégias que podem ser implementadas pelos concorrentes, de forma a possibilitar o planejamento de respostas. Para isso, um Sicc não precisa trabalhar com valores absolutos: interessam os custos relativos; relevantes são as diferenças.

## Sistemas de Informações de Custos de Concorrentes – Sicc

De uma certa forma, todas as empresas acompanham a atuação dos concorrentes. Um sistema de informações de concorrentes significa transformar um sistema informal e intuitivo em uma preocupação “sistemática, disciplinada e pró-ativa” (IMA, 1996: 1) para facilitar a formulação de estratégias. Isso deve ser feito por meio da elaboração de processos de identificação, mensuração e geração de informações sobre a *estrutura de custos* dos concorrentes atuais e potenciais de um determinado produto, de forma periódica e estruturada, com o intuito de formular estratégias para obtenção e manutenção de vantagem competitiva. O Sicc pode ser considerado parte de um sistema mais amplo, de análise de concorrentes de forma geral.

Para Goold, um modelo para a análise de custos da concorrência deveria ter, como estrutura principal, os estágios produtivos de adição de valor: a separação de custos de produção, de distribuição, de venda ou de outros processos em grandes grupos de categorias seria a única forma possível de comparar os custos de outras empresas com os próprios. Afirma, a esse respeito, que a administração geral tem que “[...] ver os custos divididos em categorias a partir das quais eles possam de fato tomar decisões, ou que façam algum sentido quando comparados com os níveis de custo da concorrência” (1986: 184). A partir dessa estrutura principal, Goold propõe a construção de um modelo de comportamento dos custos em relação a variáveis-chave, reunindo toda a informação possível sobre a concorrência em termos dessas variáveis e, então, colocando-as no modelo simplificado.

Na prestação de serviços, muitas vezes os processos de produção, distribuição e venda são simultâneos. A grande hotelaria, no entanto, trabalha com um sistema de contabilidade gerencial uniforme (Uniform System of Accounting for the Lodging Industry, 1996), que permite facilmente estabelecer a comparação entre empresas. Tampouco é difícil identificar variáveis-chave na hotelaria: as relacionadas à mão-de-obra e aos ativos.

A grande contribuição da reflexão de Goold, no entanto, está expressa no seguinte trecho:

Ao forçar alguém a tentar quantificar diferenciais de custos e preços entre diferentes concorrentes e diferentes posições estratégicas, um senso muito mais claro de prioridades e resultados prováveis entre as diferentes opções emerge (Goold, 1986: 186).

Em outras palavras, Goold propõe que o exercício, por si só, é capaz de gerar conhecimento para a empresa. E ainda alerta:

esse método não [...] dará uma avaliação acurada de posições relativas de custos, mas, dependendo do cuidado com que é feito e da disponibilidade de informações, produzirá estimativas de maior ou menor sofisticação (Goold, 1986: 186).

Nessa linha, Ward (1993) propõe que um Sicc é um processo constante de aprendizagem sobre a concorrência. E Wilson (1994: 26) declara: “não é fundamentalmente um exercício de coleta de dados, mas um processo pelo qual os concorrentes devem ser compreendidos”.

Dessa forma, não há como estabelecer uma receita para a criação de tal sistema. Um sistema de informações de custos de concorrentes deve levar em consideração os objetivos empresariais e a cultura organizacional inseridos no contexto de uma indústria e de um mercado com características específicas.

Os *objetivos empresariais* devem determinar se o sistema deve ter finalidade informativa, agressiva ou defensiva. De acordo com o IMA (1996: 5), a maioria das empresas tem uma mistura dos três: compreensão geral dos concorrentes e de determinado ramo de atividade; identificação das vulnerabilidades dos concorrentes para surpreendê-los; e autoproteção contra estratégias agressivas, respectivamente.

A *cultura organizacional* deve ser considerada: “um sistema de informações desenhado para suprir as necessidades da empresa tem que estar bem alinhado com os outros subsistemas da empresa” (Wilkinson, 2000). Se o sistema não for desenhado levando em consideração a motivação e a competência dos funcionários, o que pressupõe um profundo entendimento do ambiente organizacional e das relações formais e informais estabelecidas na empresa, bem como dos objetivos de negócios e da estratégia global da companhia, pode estar fadado ao fracasso.

A cultura da organização, suas políticas e filosofias – explícitas ou não – devem estar alinhadas com o sistema de informações a ser desenvolvido. O desempenho do sistema envolve o comprometimento de funcionários de diversos departamentos da empresa que, uma vez participantes do processo, devem estar convencidos da melhoria que poderá ocasionar.

Por outro lado, nos dias atuais, o desenho de um sistema de informações de custos de concorrentes pode utilizar recursos mais avançados da informática (Laudon e Laudon, 2000). Sistemas de suporte à decisão executiva são explicitamente projetados para melhorar a tomada de decisão gerencial em problemas semi-estruturados e não estruturados (Riccio, 1989), e podem ser guiados por modelos tal qual sugerido por Goold, descobrindo, por exemplo, relacionamentos de causa e efeito nas reações dos concorrentes, auxiliando o monitoramento das atividades e identificando oportunidades.

## Informação e fontes

Identificados os concorrentes relevantes, a informação necessária sobre eles depende do tipo de decisão em causa, ou seja, de quem utilizará a informação, quando e com qual finalidade – em última análise, as informações necessárias estão subordinadas às próprias possibilidades estratégicas da empresa.

Os dados são obtidos de diversas fontes, organizados e acumulados para gerar informações que serão divulgadas para os tomadores de decisão. Isso inclui informações monetárias e não monetárias que sirvam às questões e interesses do negócio.

Como grande parte das informações sobre concorrentes não são precisas, tampouco objetivas, elas devem ser testadas para aceitar ou rejeitar sua utilização no processo decisório. O IMA (1996: 12-13) propõe as seguintes análises a respeito da inteligência gerada:

- As conclusões foram contestadas e testadas?
- As limitações, incertezas e premissas foram identificadas?
- As implicações foram desenvolvidas?
- Os dados estão adequados para o planejamento?
- Os dados atendem às necessidades dos usuários?
- As soluções e visões alternativas foram identificadas?
- Os dados são tempestivos?

Confiando-se na informação, relatórios podem ser produzidos, salientando os aspectos importantes para cada grupo de usuários com capacidades, competências, autoridade e responsabilidade semelhantes, em conformidade com cada nível de planejamento estratégico. Por fim, “o mecanismo de *feedback* do sistema ajuda a clarificar as necessidades dos usuários, identificar outras informações necessárias e sugerir novas áreas de investigação” (IMA, 1996: 15). É o *learning process* a que muitos autores se referem (Ward, 1993; Goold, 1986).

Os dados para gerar essas informações podem ser obtidos de diversas formas. Frente ao desafio que é obter informações sobre concorrentes, muitos profissionais podem sequer considerar válida a tentativa. Os contadores, em especial, podem ser resistentes, pois estão condicionados à busca da objetividade e da precisão para a confecção dos demonstrativos financeiros tradicionais, atuando em ambientes organizacionais em que, via de regra, possuem pouco tempo disponível ou poucos funcionários, e com a natural tendência de se proteger – não arriscando o cargo com informações que podem não estar 100% corretas. Por outro lado, a própria cultura gerencial faz com que os administradores se confundam

com muita informação. Outras vezes, ainda, o administrador é condicionado a julgar e a decidir através de sua própria intuição, menosprezando informações que, não sendo 100% objetivas e confiáveis, possam apenas servir para criar conflito ou abalar suas convicções já formadas (Goold, 1986).

Outro problema, ao trabalhar com dados sobre o concorrente, é conseguir delimitar até onde vão as fronteiras da ética e onde começa a espionagem, a sabotagem ou o ato ilegal. Uma fonte de informações que não provoca essa suspeição são os *dados publicados*. Aí se incluem as demonstrações financeiras publicadas, as matérias na imprensa, anúncios classificados, propagandas, material promocional, dados e reuniões de entidades de classes, *sites* dos concorrentes, *sites* da indústria, censos industriais, bolsas de valores. Ward (1993) menciona também as análises comparativas da indústria, as estatísticas governamentais e *press releases*.

*Dados não publicados* obtidos por meio de *entrevistas* com terceiros (funcionários e ex-funcionários ou outros membros do grupo concorrente, clientes e fornecedores comuns, consumidores, analistas financeiros, consultores da indústria) ou as informações coletadas com o pessoal interno merecem cuidado para não extrapolar os limites da ética.

Alguns dados importantes também podem ser obtidos por meio da *observação* do concorrente: observação física do local de produção interna ou por meio da análise física de seus produtos. Na hotelaria, observar o produto ou o local da “produção” é sinônimo, e a observação é acessível – o que não ocorre em outras indústrias. A observação detalhada do produto a fim de verificar como é composto é chamada de engenharia reversa.

### Engenharia reversa: o produto

A técnica de engenharia reversa envolve a aquisição de unidades do produto concorrente para desmontá-las, buscando levantar dados a respeito de seu processo de fabricação, matéria-prima, fornecedores, etc. A engenharia reversa permite inferências sobre o processo de pesquisa e desenvolvimento, a produção, o custo direto e indireto, os fornecedores, o sistema de distribuição e vendas e a ênfase da estratégia (IMA, 1996: 25). Em se tratando da indústria hoteleira, basta hospedar-se, com olhos atentos e treinados, para perceber os processos e o produto do concorrente<sup>13</sup>.

13. Volta-se assim à questão ética: é ‘permitida’ essa hospedagem? O *trade* turístico mantém a prática de oferecer descontos para hoteleiros quando alojados em hotéis de redes concorrentes por

A concepção do NEH deixa clara a estratégia de liderança de preços com diferenciação em relação aos produtos hoteleiros econômicos previamente existentes no mercado paulistano. Em um terreno de 1.880 metros quadrados, com área construída de 10.999 metros quadrados na rua Vergueiro, 1.571<sup>14</sup>, a construção do edifício foi planejada para ser econômica.

A construtora<sup>15</sup> e investidora Setin Empreendimentos Imobiliários, uma das seis maiores de São Paulo, ganhou o Prêmio Master Imobiliário 2001, concedido pelo Sindicato da Habitação de São Paulo (Secovi/SP) a empresas que se destacaram. O júri do prêmio justificou: “uma hospedagem de qualidade, com tarifa extremamente baixa, cuja realização só foi possível pela excelência do projeto [...]”. O edifício foi construído em apenas onze meses, utilizando modernas técnicas construtivas, sendo inaugurado em 3 de agosto de 2001. A construção foi

totalmente industrializada, com laje plana sem vigas de borda, fachada pré-moldada, esquadrias e banheiros prontos [...]. As paredes externas são pré-fabricadas, as internas e o forro utilizaram gesso acartonado. [...] O gesso proporciona uma obra seca, limpa, dá mais qualidade ao serviço, garantia das medidas, conforto térmico e acústico e dimensões reduzidas das espessuras das paredes”. Os banheiros prontos, da Rivoli do Brasil Spa, são “executados na própria fábrica, transportados e instalados na obra. O kit é composto de dois banheiros geminados, prontos para atender dois apartamentos” (Placo, 2002).

A localização estratégica ao lado do Metrô Paraíso visa não onerar o público-alvo da categoria econômica com gastos de transporte<sup>16</sup>. O prédio conta tre-

necessidade de viagem. Mas não se trata disso. É ética a hospedagem *para observar* o concorrente? É uma questão complexa. Se alguém pensar em buscar a resposta no Código de Ética da ABIH (1992), adianta-se que não vai encontrá-la. Talvez possa ser razoável pensar que a identificação do motivo da hospedagem frente à administração do hotel a ser pesquisado faça diferença, mas depende das circunstâncias. Ao transportar o exemplo para outro tipo de indústria, ficaria ridículo pensar que o presidente de uma indústria de macarrão deveria avisar seu concorrente que vai experimentá-lo. A indústria de macarrão concorrente não vai saber. O hotel concorrente deveria saber? A grande diferença reside em que, nos hotéis, a observação se dá dentro das instalações do concorrente. É necessário ir à “casa” dele.

14. Outras unidades Formule 1 estão previstas ou em construção, inclusive na própria cidade de São Paulo.

15. Os construtores e fornecedores do Formule 1 fazem parte da cadeia de valor da indústria. A análise e a comparação dos custos da cadeia de valor podem ser utilizadas para desenvolver um entendimento da origem das vantagens competitivas em uma indústria, bem como para avaliar a posição competitiva singular da empresa para criar valor para o consumidor. A esse respeito ver, por exemplo, Shank e Govindarajan (1997, Capítulo 7).

16. Para entender o efeito de outros fatores externos ao produto na escolha do consumidor (*total cost of ownership*), ver, por exemplo, Sakurai (1996).

zentas unidades habitacionais, recepção e *lobby* com sala de descanso, salão para o café da manhã, garagem terceirizada para 140 carros e um *business corner*, com computadores para acesso à Internet. Todos os quinze andares do hotel possuem *vending machines* e telefones públicos.

As unidades habitacionais, de 12 metros quadrados<sup>17</sup>, são simples e práticas, acomodando até três pessoas (uma cama de casal e um leito beliche) sem grande investimento. Estão equipadas com espelho, toalete e ducha em ambientes separados, ar-condicionado, TV a cabo, relógio despertador, cabideiro, bancada de trabalho com cadeira e fechadura com cartão eletrônico. A fechadura eletrônica bloqueia a entrada ao apartamento depois de vencido o período de hospedagem, além de exigir o cartão do lado de dentro para que haja eletricidade. A ausência de telefone ou minibar no apartamento é menos pelo investimento nos equipamentos que pela intenção de que o hóspede não tenha nenhum gasto extra a saldar antes da saída.

O café da manhã é *self-service*, com quatro tipos de pães, manteiga, geléia, chá, café, leite e chocolate quente, e não está incluído na diária: custa R\$ 3,00 por pessoa. O hotel não possui nenhum outro serviço de alimentos e bebidas que não o café e as *vending machines*, onde os hóspedes podem comprar desde bebidas geladas, lanches frios, salgadinhos até artigos de primeira necessidade.

Algumas adaptações do conceito original francês foram feitas para a cultura brasileira. Lá, a recepção de um hotel da mesma marca funciona em horários predefinidos (06:30 às 10:00 e 17:00 às 22:00 horas), porque levantamentos indicaram que 90% dos hóspedes chegam nesses horários. Fora desses períodos, o hóspede faz o *check-in* automático, em uma máquina que libera os cartões que dão acesso às unidades habitacionais. Aqui, a recepção é 24 horas. Mesmo as duchas nos banheiros não existiam no projeto original, apenas banheiros coletivos nos corredores.

### Contabilidade<sup>18</sup>: os custos

A engenharia reversa e o conceito de *costs drivers* (Porter, 1992)<sup>19</sup> foram utilizados para uma aproximação dos resultados do NEH, estimando sua estrutura de custos.

17. *Valor Econômico*, 31 ago. 2001.

18. Apesar de ser utilizado o termo “contabilidade reversa” em ocasiões em que se estima a estrutura de custos da concorrência, optou-se por não utilizá-lo aqui, uma vez que o termo é empregado principalmente quando essa estrutura é inferida a partir da análise do produto e de demonstrações contábeis publicadas.

19. Porter (1992) define como os dez principais direcionadores de custos: economias de escala, aprendizagem, padrão de utilização da capacidade, relacionamentos, inter-relações, integração, *timing*, políticas discricionárias, localização e fatores institucionais. Esses direcionadores de custos são perfeitamente aplicáveis à atividade hoteleira, mas uma reflexão a esse respeito ficará para um outro trabalho.

O valor total do investimento da Setin foi divulgado pela mídia, e foi da ordem de 15 milhões de reais. A aproximação utilizada pela indústria para a composição desse valor, para empreendimentos desse tipo, e que deve estar bastante próxima da média do mercado, é de: 15% para o terreno, 60% para a edificação, 20% para acabamentos, móveis e equipamentos<sup>20</sup> e 5% de despesas pré-operacionais a serem amortizadas. Dessa forma, a Tabela 2 estima o valor de depreciação e de ativo pré-operacional diferido para o NEH.

Na indústria hoteleira, a quantidade vendida pode ser traduzida por unidades habitacionais (UH) ocupadas ou pelo número de pessoas hospedadas (pernoites gerados). No NEH, a *receita de diárias* é proporcional ao número de unidades habitacionais ocupadas, já que o valor da diária é o mesmo (R\$ 39,00 na fase de *soft opening*, R\$ 49,00 agora), quer seja para uma, duas ou três pessoas ocupando

Tabela 2. Estimativa de investimento, depreciação e diferido do NEH

Investimento Total: R\$ 15.000.000		
Valor a ser depreciado por tipo de ativo		Tempo de depreciação estimado
R\$ 9.000.000	60% edificação	25 anos
R\$ 3.000.000	20% <i>furniture, fixture and equipment</i>	10 anos
R\$ 1.500.000	5% pré-operacional	10 anos
0	15% terreno	—
R\$ 810.000	DEPRECIÇÃO E AMORTIZAÇÃO TOTAL POR ANO	

a UH, embora alguns custos variáveis possam ser proporcionais ao número de pernites.

A taxa de ocupação resultante de um movimento estimado de lotação máxima em dias úteis e 50% em dias não úteis é de uma média de 81%<sup>21</sup>. A política tarifária do NEH não prevê a concessão de descontos em nenhuma hipótese, trabalhando exclusivamente com a tarifa balcão. A receita de diárias resultante desta estimativa é de R\$ 4.346.055,00 (Tabela 3).

20. Conhecido como FFE, do inglês *furniture, fixture and equipment*.

21. As 52 semanas do ano correspondem a 104 dias em finais de semana. O ano tem 23 feriados, e foi considerada uma média de 1,5 dia não útil por feriado como estimativa das “pontes”. Portanto, seriam aproximadamente 138,5 dias com 150 apartamentos ocupados, e 226,5 dias com trezentos apartamentos ocupados, o que resulta em 88.725 pernites anuais, ou 81% de taxa de ocupação.

Tabela 3. Estimativa da receita anual de diárias do NEH

Receita de Hospedagem	
Nº de unidades habitacionais (UH)	300
Taxa de ocupação	81%
UH disponíveis/ano	109.500
Nº UH vendidas (pernoites)	88.695
Diária média	R\$ 49,00
Receita de Hospedagem	R\$ 4.346.055,00

Outro tipo de receita relevante do NEH é a de *alimentos e bebidas* (café da manhã). Para estimá-la, é necessário fazer suposições a respeito do número médio de hóspedes por UH e o percentual de hóspedes que efetivamente tomam o café da manhã, já que o preço de venda é conhecido e a taxa de ocupação anual já foi estimada.

O número médio de hóspedes por UH (ou dupla ocupação, ou ocupação múltipla) na cidade de São Paulo varia entre 1,1 e 1,3, já que a cidade atende especialmente o turismo executivo, que tem ocupação *single* em até 90% das vezes. Entretanto, as características do NEH atraem um público diferente do habitual dos hotéis executivos de padrão quatro e cinco estrelas: jovens estrangeiros em viagens de lazer, “sacoleiros” com acompanhantes, estudantes, etc., o que aumenta a média. Dessa forma, não seria exagero supor uma ocupação média de 1,6 hóspede por unidade habitacional. Estimou-se, também, com base nas informações coletadas da mídia e de outras fontes, que 65% dos hóspedes tomam o café da manhã. Assim, tem-se uma receita de café da manhã da ordem de R\$ 270 mil, como demonstrado na Tabela 4.

Tabela 4. Estimativa da receita anual de café da manhã do NEH

Café da Manhã	
Número de hóspedes por UH	1,60
Hóspedes – total	141.912
% hóspedes que tomam café	65%
Cafés vendidos	92.243
Preço de venda	R\$ 3,00
Receita anual café da manhã	R\$ 276.728,40

*Outras receitas* incluem a comissão sobre as vendas de  *vending machines* e comissão ou locação do estacionamento para terceiros. Esses valores, somados, possivelmente não ultrapassam R\$ 10 mil ao mês, ou R\$ 120 mil ao ano.

Em se tratando de *gastos*, percebe-se que o *layout* físico do empreendimento foi pensado para minimizar a necessidade de  *pessoal*. As camareiras conseguem arrumar dezoito UH por dia, o que significa que são necessárias dezessete camareiras trabalhando em um dia com ocupação de 100%. Contando que a folga semanal de cada funcionária seja dada nos finais de semana (dias de baixa ocupação) e que haja necessidades extras para cobrir férias, licenças, etc., o hotel deve trabalhar com um quadro de dezoito camareiras, uma supervisora e uma governanta. São, portanto, em torno de vinte funcionários no departamento de governança.

A recepção 24 horas, e fazendo praticamente só  *check-in* (o pagamento é solicitado adiantado, na entrada, e não há nenhum tipo de lançamento a ser realizado em conta corrente de hóspede), trabalharia bem com três funcionários pela manhã, três à tarde, um ou dois à noite, com um supervisor ou chefe, mais o funcionário responsável por reservas. Dez funcionários seria um número razoável.

O serviço de café da manhã,  *self-service* e pago na entrada, deve ter quatro ou cinco funcionários na cozinha e mais um ou dois no salão, incluindo o caixa. Com uma pessoa para compras e almoxarifado, chega-se a sete funcionários.

Com a contabilidade e a folha de pagamento terceirizadas, como é comum em empreendimentos hoteleiros desse tipo, a administração pode ser composta por apenas uma ou duas pessoas. Soma-se então um gerente geral, um assistente ou subgerente, e tem-se um quadro total de funcionários que pode variar entre quarenta e quarenta e cinco pessoas.

A partir de um salário médio mensal de R\$ 600,00 na indústria hoteleira, e estimando encargos em 104% e benefícios de R\$ 60,00 (assistência médica) por funcionário ao mês, a Tabela 5 mostra os parâmetros utilizados para cálculo de despesas com pessoal do NEH.

Tabela 5. Estimativa mensal de despesas com pessoal do NEH

Salários, Encargos, Benefícios	
Número de funcionários	40
Salário médio	R\$ 600,00
Encargos	104%
Benefícios por funcionário	R\$ 60,00
Total / mês	R\$ 51.360,00

Seguindo os critérios contábeis do Such (1996), que apresenta resultados gerenciais por departamento, as *despesas de diárias* mais significativas, além de pessoal, são lavanderia e suprimentos. O NEH, ao contrário de hotéis da mesma categoria, lava toda a roupa de cama e banho utilizada todos os dias<sup>22</sup>. Com a *lavanderia* terceirizada é fácil estimar gastos: sabe-se o enxoval utilizado por UH – duas toalhas de banho, duas de rosto, um piso de banheiro, quatro lençóis e três fronhas<sup>23</sup> – e tem-se o valor cobrado por peça por lavanderias: R\$ 0,50. Por pernoite, portanto, doze peças, ou R\$ 6,00, ou R\$ 532.170,00 ao ano. *Suprimentos* (material de escritório, material de limpeza, impressos de hospedagem e outros) poderiam ser estimados em R\$ 10 mil ao mês, e mais R\$ 5 mil de outras despesas de hospedagem.

Por fim, os *tributos diretos* sobre vendas: ISS, PIS e Cofins que, somados, representam 8,65% da receita bruta de diárias.

Chega-se, então, a um *resultado de hospedagem*<sup>24</sup> estimado em R\$ 3,26 milhões para o ano de 2002, conforme demonstrado na Tabela 6 – excluídas as despesas de pessoal. A coluna RT indica a porcentagem de cada classe de receita ou despesa sobre as receitas totais, e a coluna RD indica o percentual da receita departamental.

Tabela 6. Estimativa de resultado de hospedagem do NEH em 2002

HOSPEDAGEM	2002 (R\$)	RT	RD
Receita de Diária	4.346.055	91,6%	100%
ISS, PIS/Cofins	375.934	7,9%	8,7%
Receita Líquida	3.970.121	83,7%	91,4%
Lavanderia	532.170	11,2%	12,2%
Suprimentos Operacionais	120.000	2,5%	2,8%
Outras Despesas	60.000	1,3%	1,4%
Resultado Estimado de Hospedagem	3.257.951	68,7%	75,0%

22. No Brasil, isso só é comum em hotéis de padrão quatro ou cinco estrelas, sendo que os demais só trocam lençóis e fronhas quando há saída de hóspedes ou quando a roupa está suja.

23. Cortinas, protetores de colchão, cobre-leitos e cobertores, por serem de lavagem periódica, estão desconsiderados da estimativa.

24. A estimativa de resultado de hospedagem apresentado não está completamente de acordo com o Such (1996), uma vez que a despesa de pessoal do hotel não está distribuída por departamento. Entretanto, para fins deste exercício, isso não foi julgado relevante – especialmente considerando que os funcionários do NEH são flexíveis e podem exercer funções para vários departamentos.

Para as *despesas de alimentos e bebidas*, e uma vez que as despesas de pessoal estão consideradas em separado (não distribuídas), os gastos mais relevantes são o custo da mercadoria vendida (CMV) e os descartáveis – pratos, copos, talheres e toalhas –, utilizados dentro da concepção de hospedagem econômica e com poucos funcionários. A média da indústria de CMV situa-se entre 28% e 35% do preço de venda, conforme a categoria, localização e porte do hotel. Considerando-se a estratégia do NEH, de racionalização de mão-de-obra para um público que prefere pagar menos, poder-se-ia falar de um CMV de 40%. A Tabela 7 mostra também a estimativa de gastos de descartáveis por pessoa – cinco peças em média, a R\$ 0,02 cada.

Tabela 7. Estimativa anual de despesas de A&B do NEH

Receita café da manhã	R\$ 276.728
CMV %	40%
Custo da mercadoria	R\$ 110.691
Cafés vendidos	92.243
Descartáveis / pax	R\$ 0,10
Descartáveis – total	R\$ 9.224

O resultado de alimentos e bebidas pode, então, ser estimado conforme a Tabela 8, considerando-se um ICMS médio de 10% sobre a receita.

Tabela 8. Estimativa de resultados de A&B do NEH, em 2002

ALIMENTOS E BEBIDAS (A&B)	2002 (R\$)	RT	RD
Receita de Café da manhã	276.728	5,8%	100%
ICMS	27.673	0,6%	10%
Receita Líquida	249.056	5,3%	90%
Custo da Mercadoria Vendida	110.691	2,3%	40%
Descartáveis	9.224	0,2%	3,3%
Resultado Estimado de A&B	129.140	2,7%	46,7%

Por fim, e ainda conforme o Such (1996), amplamente utilizado pela indústria hoteleira, pode-se resumir o *resultado departamental* como na Tabela 9.

O Such sugere apresentar, após os resultados departamentais, as despesas operacionais não distribuídas. Neste caso, são compostas por despesas de pessoal e, principalmente, por gastos administrativo e geral, marketing, manutenção e serviços públicos.

Tabela 9. Estimativa de resultado departamental do NEH, em 2002

	2002 (R\$)	RT	RD
HOSPEDAGEM			
Receita	4.346.055	91,6%	100%
ISS, PIS / Cofins	375.934	7,9%	8,7%
Receita Líquida	3.970.121	83,7%	91,4%
Folha de Pagamento	532.170	11,2%	12,2%
Lavanderia	120.000	2,5%	2,8%
Suprimentos Operacionais	60.000	1,3%	1,4%
Outras Despesas	3.257.951	68,7%	75%
Resultado Departamental de Hospedagem	4.346.055	91,6%	100%
ALIMENTOS E BEBIDAS			
Receita de Café da manhã	276.728	5,8%	100%
ICMS	27.673	0,6%	10%
Receita Líquida	249.056	5,3%	90%
Custo da Mercadoria Vendida	110.691	2,3%	40%
Descartáveis	9.224	0,2%	3,3%
Resultado Departamental de A&B	129.140	2,7%	46,7%
RECEITA OUTROS	120.000	2,5%	100%
TOTAL DE RECEITAS	4.742.783	100%	
LUCRO DEPARTAMENTAL	3.387.091	71,4%	

As despesas operacionais gerais e de administração incluem as de gerência geral, segurança e departamento administrativo. Entretanto, muitas funções administrativas são realizadas por empresas externas, como segurança, contabilidade e folha de pagamento. Esses contratos terceirizados foram estimados em R\$ 3.000,00 mensais. Outra despesa administrativa é a comissão para administradoras de cartões de crédito, principal forma de pagamento, ao lado de despesas faturadas, em hotéis executivos. No caso do NEH, despesas faturadas são poucas,

já que o público-alvo não é o público corporativo. Portanto, estimou-se pagamentos com cartão de crédito em 70% dos casos, com uma comissão média negociada com administradoras de 5%. Assim, a Tabela 10 demonstra a estimativa dos gastos de administração e geral, incluindo outras despesas (material de escritório, informática, assinatura de jornais e revistas, correios).

Tabela 10. Estimativa de gastos de administração e geral do NEH, em 2002

GASTOS OPERACIONAIS NÃO DISTRIBUÍDOS	2002 (R\$)	RT	RD
Comissões	152.112	3,2%	71,7%
Terceirizados	36.000	0,8%	17,0%
Outros	24.000	0,5%	11,3%
Administração e Geral	212.112	4,5%	

As *despesas de marketing* de hotéis de cadeias são, normalmente, corporativas. As grandes cadeias internacionais exigem, em geral, que os empreendimentos afiliados destinem 5% das receitas ao marketing, que é a estimativa feita para este caso.

Para estimar as *despesas de manutenção*, foi utilizada a média dos empreendimentos econômicos do mercado hoteleiro da região Sudeste para os hotéis econômicos que, conforme a Horwath Consulting (2001), é de 4,1% sobre a receita total.

Os gastos de *serviços públicos* foram estimados em R\$ 10 mil fixos, correspondentes a áreas comuns, e mais R\$ 2,00 por pernoite vendido<sup>25</sup>.

Esses gastos operacionais não distribuídos estão demonstrados na Tabela 11, que já totaliza a estimativa do resultado operacional.

Por fim, despesas não operacionais estimadas estão demonstradas na Tabela 12. Cabe ressaltar que o Such é um sistema de informação *gerencial* para hotéis, concebido para fornecer informações úteis à gestão da melhor forma possível, sem preocupações com a contabilidade societária. Assim, o que é aqui considerado como não operacional são os custos não controláveis pela gerência geral, o que explica a classificação dada a determinados impostos, seguros e depreciação.

25. Apesar de, em uma aproximação, poder ser dito que variam conforme o número de pernoites vendidos, os gastos de serviços públicos não são somente da área de hospedagem.

Tabela 11. Estimativa de gastos de administração e geral do NEH, em 2002

	2002 (R\$)	RT	RD
RESULTADO DEPARTAMENTAL	3.076.520	64,9%	
GASTOS OPERACIONAIS NÃO DISTRIBUÍDOS			
Despesas de Pessoal	616.320	13,0%	
Comissões	152.112	3,2%	71,7%
Terceirizados	36.000	0,8%	17,0%
Outros	24.000	0,5%	11,3%
Administração e Geral	212.112	4,5%	
Marketing e Vendas	237.139	5,0%	
Manutenção	194.454	4,1%	
Serviços Públicos	187.390	4,0%	
Despesas não distribuídas	1.447.415	30,5%	
RESULTADO OPERACIONAL	1.939.676	40,9%	

Tabela 12. Estimativa de gastos de administração e geral do NEH, em 2002

	2002 (R\$)	RT
RESULTADO OPERACIONAL	1.939.676	40,9%
GASTOS NÃO OPERACIONAIS		
Impostos		
Seguros	30.000	0,3%
Juros		
Depreciação	810.000	17,1%
Total	840.000	17,7%
RESULTADO ESTIMADO	1.099.676	23,2%

Um resultado da ordem de R\$ 1,1 milhão para um empreendimento de trezentas UH significa algo como R\$ 3,7 mil por UH ao ano, ou em torno de R\$ 310,00 por 12 metros quadrados de UH ao mês. Para chegar a esse resultado, foram estimados ou obtidos os seguintes dados para o caso em estudo:

- valor e composição do investimento
- quantidade e preço médio de venda (taxa de ocupação e diária média)

- número de funcionários
- salário médio, encargos e benefícios
- taxa de dupla ocupação
- taxa de hóspedes que tomam café da manhã no hotel
- preço de venda do café
- quantidade de enxoval e valor médio de lavagem por peça
- suprimentos operacionais e outras despesas
- CMV e custo de descartáveis do café da manhã
- utilização de cartão de crédito
- comissão média para administradoras de cartão de crédito
- valor de contratação de serviços terceirizados
- gastos de manutenção
- gastos com serviços públicos (energia elétrica e água)
- seguros

Esses dados, informações e estimativas, com base em suposições, reportagens da mídia e engenharia reversa, são fruto de um exercício que seguramente não representa a situação precisa atual do Hotel Formule 1 Paraíso. Entretanto, é uma primeira tentativa que pretendeu demonstrar que sim, exercícios sobre os custos e o resultado do concorrente na indústria hoteleira são possíveis, e que uma primeira aproximação com o desempenho do concorrente pode ser o passo decisivo para começar a criar um sistema de informações que seja alimentado periodicamente, na medida em que mais informações são obtidas ou que o contexto da indústria ou de um empreendimento específico se modifique, especialmente com a entrada de novos hotéis no mercado. Um sistema de informações deve ser utilizado de forma recorrente, especialmente em uma indústria tão dinâmica quanto a hoteleira, com um produto tão perecível<sup>26</sup> quanto unidades habitacionais, de forma que a empresa esteja, constantemente, adquirindo “novos e diferentes *insights* sobre seus concorrentes” (IMA, 1996: 27).

## Considerações Finais

Para quem é importante um sistema de informações?

Informações para uma análise competitiva são os fundamentos pelos quais as táticas, estratégias e objetivos da organização são construídos, avaliados e modi-

<sup>26</sup> No sentido de que o pernoite não vendido “hoje” não pode ser “estocado” para ser vendido amanhã. Uma discussão mais completa sobre essa questão pode ser encontrada em Guerra (2001).

ficados. O acompanhamento da evolução do desempenho de um hotel concorrente pode permitir que outras organizações avaliem tanto o ciclo de vida do produto na indústria quanto a capacidade dos concorrentes atuais e potenciais de ameaçar sua posição estratégica, avaliando assim seus investimentos e desinvestimentos.

Entender um hotel econômico, como este texto propôs, pode servir tanto a seus concorrentes diretos, que disputam a mesma fatia de mercado, quanto a hotéis de categorias próximas que podem precisar de um reposicionamento devido à crescente oferta. Serve a hotéis *upscale*<sup>27</sup>, que podem perder demanda em contextos econômicos desfavoráveis e passar a ter interesse por diminuir preços e custos até que a situação se reverta, e então considerar as reações que podem vir dos concorrentes desse mercado *budget*.

Aprender sobre os padrões funcionais, operacionais e de desempenho da indústria em um mercado como a cidade de São Paulo será, cada vez mais, uma questão de sobrevivência, dependendo da competência da empresa para se armar de ferramentas que forneçam respostas adequadas para um ambiente de mudanças.

## Referências Bibliográficas

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA HOTELEIRA – ABIH. 1992. *Código de Ética da Hotelaria*. Rio de Janeiro.
- GOHR, Cláudia Fabiana; MORETTO NETO, Luís; SANTANA, Edvaldo Alves. 2002. Estratégias Competitivas: um estudo no setor hoteleiro de Itapema-SC. *Turismo – visão e ação*, Itajaí: Editora da Universidade do Vale do Itajaí, ano 4, n. 10.
- GOOLD, Michael. 1986. Accounting and strategy. In: BROMWICH, Michael; HOPWOOD, Anthony (orgs.) *Research and current issues in management accounting*. Londres: Pitman.
- GUERRA, Gleice R. 2001. Preço de transferência: tratamento contábil do café da manhã pela hotelaria paulistana. *Turismo em Análise*, São Paulo: ECA/USP, v. 12, n. 1.
- HORWATH CONSULTING. 2001. *A indústria hoteleira brasileira*. São Paulo: Horwath Consulting.
- INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS – IMA. 1996. Developing comprehensive competitive intelligence. In: *Statements on Management Accounting*. Montvale: IMA.
- KOTLER, Philip. 1998. *Administração de marketing: análise, planejamento, implantação e controle*. 5 ed. São Paulo: Atlas.

- LAUDON, Keneth; LAUDON, Jane. 2000. *Managing information systems*. Prentice Hall.
- MARTINS, Nadia Proserpio. 2001. *Novas vertentes da arquitetura hoteleira em São Paulo: o caso dos apart-hotéis*. Dissertação (Mestrado), FAU/USP, São Paulo.
- PORTER, Michael E. 1992. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desenvolvimento superior*. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus.
- RICCIO, Edson Luiz. 1989. *Uma contribuição ao estudo da contabilidade como sistema de informação*. Tese (Doutorado), FEA/USP, São Paulo.
- ROCHA, Wellington. 1999. *Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica*. Tese (Doutorado), FEA/USP, São Paulo.
- SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. 1997. *A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos*. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus.
- SOLON, Ana Paula. 2001. *Estrutura do negócio apart-hoteleiro no Brasil*. Trabalho apresentado para a disciplina “Aspectos Legais e Jurídicos das Pequenas e Médias Empresas” do Ceag. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.
- Uniform system of accounts for the lodging industry (*Sistema Uniforme de Contabilidade para Hotéis, Such*). 1996. Michigan: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association (EI-AH&MA).
- WARD, Keith. 1993. *Strategic management accounting*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- WILKINSON, Cerullo; RAVAL, Wong. 2000. *Accounting information systems*. New York: John Wiley.
- WILSON, Richard M. S. 1994. Competitor Analysis. *Management Accounting*, Apr.

## Sites da Internet

- ACCORBRASIL. *Os conceitos da marca*. Disponível em: <<http://www.hotelformule%201.com.br/saibamais/presskit/index.asp35232c1c>>. Acesso em: 23 mai. 2002.
- \_\_\_\_\_. *Diferenciais no Brasil*. Disponível em: <<http://www.hotelformule%201.com.br/saibamais/presskit/index.asp>>. Acesso em: 23 mai. 2002.
- \_\_\_\_\_. *Uma marca supereconômica*. Disponível em: <<http://www.hotelformule%201.com.br/saibamais/presskit/index.asp>>. Acesso em: 23 mai. 2002.
- ACCOR HOTELS. 2001. *Material Básico de Informações para as Equipes Comerciais sobre a marca Formule 1*. Brasil.
- GROUPEDITORIA. *Formule 1 confirma vocação de sucesso da Setin em hotelaria*. Disponível em: <<http://www.groupeditoria.com.br/construtores/especial2/especial2.htm>>. Acesso em: 23 mai. 2002.
- PLACO. *Formule 1 São Paulo*. Disponível em: <<http://www.placo.com.br/10informe/Ano4n25/setin/>>. Acesso em: 23 mai. 2002.

27. Conforme nomenclatura proposta pela *Smith Travel Research* (apud Chon e Sparrowe, 2000: 120), “propriedades com diárias publicadas entre o 70º e 85º percentil em seu mercado geográfico”.

\_\_\_\_\_. *Obra seca – Hotel Formule 1 é construído em 13 meses*. São Paulo. Bueno Assessoria de Comunicação, 2002. [on line]. Disponível em: <<http://www.placo.com.br/nova.htm>>. Acesso em: 23 mai. 2002.

\_\_\_\_\_. *Master imobiliário – obras em gesso acartonado ganham prêmio*. São Paulo. Bueno Assessoria de Comunicação, 2002. [on line]. Disponível em: <<http://www.placo.com.br/nova.htm>>. Acesso em 23 mai. 2002.

Recebido em 12/12/2002 (1ª versão) e 15/09/2003 (2ª versão).

Aprovado em 25/09/2003.