

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
Curso de Pós-Graduação em Economia - CAEN

A POLÍTICA DE PREÇOS COMO UMA
ESTRATÉGIA COMPETITIVA PARA O MERCADO
DE FLATS EM FORTALEZA

Flávia Costa Pinheiro

FORTALEZA – CEARÁ
2006

Flávia Costa Pinheiro

A POLÍTICA DE PREÇOS COMO UMA ESTRATÉGIA
COMPETITIVA PARA O MERCADO DE FLATS EM
FORTALEZA

Dissertação aprovada como requisito parcial para
obtenção do grau de mestre no curso de Pós-
Graduação em Economia, Área de Concentração
em Economia de Empresas, da Universidade
Federal do Ceará - CAEN.

Orientador: Prof Dr. Paulo de Melo Jorge Neto.

FLÁVIA COSTA PINHEIRO

A POLÍTICA DE PREÇOS COMO UMA ESTRATÉGIA
COMPETITIVA PARA O MERCADO DE FLATS EM
FORTALEZA

Dissertação aprovada como requisito parcial
para obtenção do grau de mestre no curso de
Pós-Graduação em Economia, Área de
Concentração em Economia de Empresas, da
Universidade Federal do Ceará - CAEN.

Aprovada em: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Paulo de Melo Jorge Neto, (Orientador).
Universidade Federal do Ceará - UFC

Prof.Dr. Ronaldo de Albuquerque e Arraes,
Membro da Comissão Organizadora

Prof.Dr. Roberto Tatiwa Ferreira .
Membro da Comissão Organizadora

Ao Meu Marido, Mamãe e Mãezinha

AGRADECIMENTOS

À toda minha família e em especial, ao meu esposo Gibran Mapurunga, pela paciência e compreensão no decorrer desta trajetória, a minha mãe, Violeta Costa, pela dedicação incondicional e a minha mãezinha, Mirtes Costa, pelas sábias palavras que me fazem refletir sobre os valores da vida.

Ao CAEN e a todos os seus professores por terem me concedido a honra de figurar em seu seleto quadro de alunos, especialmente ao meu Orientador Paulo de Melo Jorge Neto por estar sempre disponível apoiando-me e orientando-me nas dificuldades.

Ao Professor Ronaldo de Albuquerque e Arraes, pela paciência e atenção dispensadas durante todo o Curso.

Ao Professor Manuel Bosco de Almeida por contribuir de forma enriquecedora com sugestões construtivas no trabalho.

Ao Bibi pela força e atenção dispensada durante a longa caminhada, o qual recebe minha sincera gratidão.

A Accor Hotels, pelos dados disponibilizados, que se mostraram fundamentais na elaboração do trabalho, com especial distinção dos profissionais que me apoiaram e ajudaram a esclarecer as dúvidas possibilitando a realização deste estudo; Sra. Violante Memória, Sr.Raul Garrido, Sr.Arnaldo Tonini, Sra.Neide Fantussi, Sra.Eunice Matos, Sr.Eugênio Magnum e Sr.Ozanir Castilho.

À amiga Fernanda Aragão pelo apoio e companheirismo.

RESUMO

O presente trabalho analisa a política de fixação de preços diferenciados de um empreendimento imobiliário que exerce a atividade hoteleira. Após estudar a evolução da demanda no mercado de Fortaleza e o comportamento dos preços praticados nos anos de 2003 a 2005 de uma amostra selecionada como exemplo, desenvolve-se um modelo econométrico de demanda. A partir dos resultados estatísticos, constrói-se uma análise de fixação de tarifas e a respectiva compatibilidade entre demanda, preço e rentabilidade financeira. Este estudo mostra que é possível adequar as práticas de diferenciações de tarifas que promovem o aumento da Receita de Hospedagem com ganhos de vantagem competitiva perante os concorrentes do segmento de flats. O cálculo adotado para a determinação da receita auferida, fornece subsídios ao gerente do empreendimento hoteleiro no sentido de definição de práticas que facilitam as possibilidades de rendimento do investidor.

Palavras- Chave : Rendimento, política de preços diferenciada, flats e hotéis.

ABSTRACT

The objective of this project is to establish operational limits of a policy of differentiated pricing for different seasons of demand in hotel enterprises. This policy has originated from the growth in demand in the Fortaleza market. An economically coherent model is estimated to establish the demand for price that offers a just financial return in the market. The main conclusion of this study is that demand, although non-elastic, adjusts to the practice of price differentiation that promotes the growth of the "Receita de Hospedagem" of the available rooms (revpar) in the sector of flats. The calculations used to determine the ideal "revpar" allow for profitability to the manager of a hotel enterprise in that they define the practices that determine the possibilities of the investor.

Key Words: "RevPar" (Revenue per available room), differentiated pricing policy and profits.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
CAPITULO 1 MERCADO: SUA NATUREZA E ESTRUTURA	14
1.1. Posicionamento dos Flats no Mercado Imobiliário.....	21
CAPÍTULO 2 FLATS E SUAS CARACTERÍSTICAS.....	24
2.1. Diretrizes do funcionamento do empreendimento hoteleiro Imobiliário	26
CAPÍTULO 3 CUSTOS E PONTO DE NIVELAMENTO	31
3.1. Descrição dos Custos presente na Estrutura do Flat.....	38
3.2-Ponto de Nivelamento	42
CAPÍTULO 4 TARIFAÇÃO ÓTIMA E GESTÃO DE RECEITAS.....	48
4.1.Termos Técnicos	498
4.2.Determinação da Diária Média.....	49
4.2. Estimação da Demanda.....	51
4.3.Justificativa do Modelo	53
4.4. Análises do Modelo Econométrico.....	55
4.5.Estrutura Tarifária	58
4.6.Yield Management.....	59
4.7. Gestão do Produto através das práticas do Yield Management.....	61
6. CONCLUSÃO.....	65
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67

LISTA DE TABELAS

TABELA 1- Taxa de ocupação e Diária Média em 2005 nos flats concorrenciais A,B,C,D,E em Fortaleza.....	12
TABELA 2- Taxa Média de Ocupação no Brasil e Nordeste entre hotéis e flats.....	18
TABELA 3 - Diária Média praticada no Brasil e Nordeste entre hotéis e flats.....	18
TABELA 4 –Vendas por Tipo de Imóvel em 2004.....	21
TABELA.5 –Resultado Geral de Vendas Janeiro a Dezembro de 2004.....	22
TABELA 6 – Previsão da Taxa de Condomínio.....	29
TABELA 6.1 - Amostra do Flat A (6/2005) – Previsão Orçamentária do Condomínio.....	29
TABELA 7.-Fatores Críticos do pool de locação.....	32
TABELA 8 - Custos da Amostra A Subdivididos Conforme Variação dos Custos.....	34
TABELA 9. – Função Demanda	52
TABELA 10 – Resultados da Função Demanda na Baixa Estação.....	57

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Ranking das Maiores Administradoras Hoteleiras no Brasil.....	16
QUADRO 2 – Diferenças básicas sob o funcionamento de Flats e Hotéis.....	24
QUADRO 3 - Principais Despesas e Receitas entre Pool e Condomínio.....	28
QUADRO 4-Divisão de tipos de custos totais existentes na atividade de Flats.....	35

QUADRO 5 - Porcentagem entre os custos fixos e custos variáveis nas despesas operacionais dos Flats.....	36
QUADRO 6. Cálculo Ponto Nivelamento por Sparrowe.....	46

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1- Evolução da Demanda turística (via Fortaleza) nos anos de 1994-2004.....	19
GRÁFICO 1.1 – Índice de Evolução da oferta de Unidades Habitacionais em Fortaleza nos anos de 1995 – 2004	20
GRÁFICO 2- Velocidade de vendas no Mercado Imobiliário 2004.....	21
GRÁFICO 3- Ponto de Nivelamento ou <i>Break- EvenPoint</i>	43
GRÁFICO 4- Taxas de Variação da Demanda Hoteleira Segundo os meios de Hospedagem 2003-2004.....	53
GRÁFICO 5- Amostra A- períodos de sazonalidade da demanda nos anos 1999-2005.....	58

INTRODUÇÃO

Algumas características do turismo o fazem constituir um eficiente meio para abrir novas perspectivas sociais como resultado de desenvolvimento econômico e cultural da região, integrar socialmente e promover a difusão de informação sobre uma determinada região ou localidade, seus valores naturais, culturais e sociais. (Beni, p.39). Devido a sua importância social e cultural, o sistema turístico funciona como facilitador de desenvolvimento regional e para incentivá-lo é necessário que a região possua infraestrutura capaz de satisfazer as necessidades dos visitantes. Assim, o segmento de hospedagem, como uma atividade turística, e a infra-estrutura urbana exercem um forte poder de atração sobre o turista.

A hotelaria, inserida na atividade de turismo, é uma fonte geradora de divisas e pode contribuir significativamente para melhoria do nível de emprego e da redistribuição regional de renda. Segundo dados de 2005 da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), o Brasil possui 18 mil estabelecimentos de hospedagem que geram cerca de um milhão de empregos diretos e indiretos, além de uma receita média anual de aproximadamente US\$: 2 bilhões. Também de acordo com a ABIH, o patrimônio imobilizado do parque hoteleiro nacional se aproxima de US\$ 10 bilhões e a atividade é responsável por uma arrecadação de mais de US\$ 400 milhões em impostos e taxas. (Hayes,2005, p.379)

No mercado turístico, mais especificamente em Fortaleza, o segmento de hospedagem é composto por 102classificação quanto à divisão do porte dos empreendimentos é fundamentada pela estrutura física do prédio, instalações, número e tipos de apartamentos ou a receita anual. Segundo pesquisas realizadas pela Secretaria de Turismo do Ceará (Setur, 2005), o posicionamento de Fortaleza entre as cidades mais visitadas pelos turistas internacionais no Brasil passou de 11º Lugar em 1996 para o 4º lugar em 2003. Em 2004, segundo a Associação Brasileira das Agências de Viagens (ABAV), Fortaleza foi a capital brasileira mais demandada como destino turístico pelos turistas¹ nacionais. Dentre os principais mercados emissores participantes no Ceará destacam-se; Mercados Nacionais: São Paulo com 19,9% de participação, Pernambuco 10,9%, Maranhão 8,4%, Piauí 8,5%, Rio de Janeiro 7,8% e dos Mercados Internacionais, predomina a participação do Mercado Europeu; Portugal 30,2%, Itália 10%, Holanda 9,7%, Argentina e França com 7,6% de participação, Espanha 5,9% e Alemanha 5,1%. (setur.ce,2004)

¹ turistas: visitantes temporários que permanecem pelo menos vinte e quatro horas no país ou cidade visitada, cuja finalidade de viagem pode ser classificada sob um dos seguintes tópicos: lazer (recreação, férias, saúde, estudo, religião e esporte), negócios, família, missões e conferências.

A atividade turística surge como resultado do somatório de recursos naturais, culturais, sociais e econômicos, os quais interferem para complexidade da exigência da demanda aos empreendimentos receptores que o envolvem tomando-se como referencial uma empresa dinâmica, flexível, adaptável, que a represente em suas combinações. Os empreendimentos que exercem a atividade hoteleira compõem a área receptora e englobam a oferta (indicadores de ocupação) e a demanda (quantificação e qualificação do tráfego turístico em função da permanência). Através do intuito de otimizar esta área receptora direcionada para o processo de ocupação que influencia o desenvolvimento econômico, o estudo em questão pretende explicitar o problema de baixo retorno do investimento enfrentado no mercado de concorrência monopolística do setor de hospedagem turística voltado para os empreendimentos em flats administrados por grandes redes hoteleiras que detém um certo poder de mercado em Fortaleza.

Dito isto, pelo o presente trabalho investigamos uma grande rede hoteleira a qual tem o flat como produto de sua administração.

Ao iniciarmos e delimitarmos o objeto de estudo, faz-se necessário realizar uma breve exposição sobre as características básicas do mercado de Flats, o perfil dos investidores e o público alvo; o comportamento e as tendências do mercado com seus eventuais ajustes para se manter competitivo no mercado imobiliário. Uma vez exposto e detendo-se em particular, aos aspectos legais, organizacionais e administrativos, tem-se a noção do flat como um todo, para depois seguir à análise de custos e receitas de suas amostras representativas. Mostrar-se-á dentro do contexto do Nordeste, no Ceará, detalhes da estrutura de custos e de Receitas de uma amostra selecionada, não se referindo pelo nome do empreendimento para preservar sua imagem: expondo seus processos operacionais através do cálculo do ponto de nivelamento com a gestão do produto em diversificação de políticas de preços praticadas no mercado aliada aos seus períodos de sazonalidade.

Contudo, provém estimar a demanda aliando as variáveis dependentes e independentes num modelo de regressão linear simples que permita visualizar a quantidade demandada perante os preços praticados, especificamente no mercado de Fortaleza, utilizando-se de dados relacionados a diárias médias praticadas, custos com marketing e taxas de ocupação nos anos de 2003 a 2005. Como a análise envolverá um tipo de produto, os concorrentes considerados serão os empreendimentos que situam -se nas proximidades do flat tomado para a amostra e oferecem os mesmos tipos de serviços. Esta delimitação do espaço nos possibilita obter um mercado específico, onde a demanda a se analisar possui necessidades e preferências similares, trazendo assim, enormes vantagens através da

facilidade de obtenção de dados, do conhecimento do produto e tecnologia da concorrência que conseqüentemente são fatores que influenciam na criação de políticas de preços e estratégias de marketing para obtenção de maior participação na fatia de mercado.

Considerando que, ao subdividirmos a concorrência presente no mercado de Fortaleza de acordo com seu tipo de produto ofertado, pode-se visualizar um produto quase homogêneo em sua totalidade devido sua estrutura física, localização, tecnologia e serviços oferecidos.

Conforme pesquisas realizadas junto a concorrência, tem-se a informação das taxas de ocupações dos empreendimentos que competem na fatia de mercado: O concorrente "B" possui 15% de participação no mercado, o concorrente "C" 23%, cada um dos concorrentes "D" e "E" detém 21% de participação na fatia de mercado, enquanto a amostra "A"(exemplo selecionado para as análises) possui uma participação de 20%. Esta segmentação da oferta em um tipo de produto disponível no mercado de Fortaleza facilita obter a representatividade na fatia de mercado perante seus concorrentes. Ao serem caracterizados como empreendimentos de hospedagem com mais de cinco anos de funcionamento no mercado com teor tecnológico e estruturas físicas semelhantes, administrados por uma rede hoteleira, operam com valores de tarifas aproximados .

Com este conhecimento da divisão da demanda perante a participação atual nas fatias de mercado da amostra "A" e os preços praticados encontrarem-se muito próximos dos concorrentes (tabela 1), pode-se ressaltar que o preço é relativamente constante a curto-prazo. A empresa torna-se tomadora de preços e seu produto é diferenciado pela marca.

TABELA 1- Taxa de ocupação e Diária Média em 2005 nos flats concorrenciais A,B,C,D,E em Fortaleza

Amostras	Média Taxa de Ocupação(%)	Diária Média (R\$)
A	72,26	85,68
B	52,35	82,71
C	83,10	68,02
D	74,47	82,18
E	76,91	80,59

Fonte: Pesquisa realizada entre os hotéis em Jan.2006 no mercado de Fortaleza

Contudo, a crescente concorrência e a necessidade de especialização e aprimoramento constantes dos serviços exigido pela demanda em longo prazo, impulsiona a criação de uma diferenciação através de inovações tecnológicas e/ou de serviços.

Face ao exposto, o presente estudo tem como objetivo estabelecer os limites operacionais de uma política de preços diferenciada em diferentes estações durante o ano para auferir rendimentos maiores aos investidores de flats. Assim sendo, faz-se necessário encontrar a diária média e a taxa de ocupação ideal, que eleve o RevPar (receita por apartamento disponível) no patamar que aumente a rentabilidade do investimento utilizando-se de políticas de preços diferenciadas para os diferentes potenciais nas sazonalidades da demanda. Para tanto, faz-se necessário atentar a especificidade em analisar o comportamento da Taxa de Ocupação nas diversas estações e sua relação com a Diária Média, analisar a Estrutura de Custos e Receitas, encontrar o ponto de nivelamento onde $RT=CT$, que identifique a realidade do empreendimento.

O capítulo 1 mostrará o histórico do surgimento dos flats no mercado brasileiro e sua situação atual como empreendimento imobiliário. A realidade, potencialidade e tendências do mercado de Fortaleza, para os flats e hotéis com algumas comparações entre o comportamento da demanda no Nordeste e no Brasil.

O capítulo 2 evidenciará o conceito e funcionamento de flat, suas características institucionais, estrutura de custos e receitas. Na seqüência são expostas as principais diferenças frente aos hotéis.

Em seguida, o capítulo 3 fornecerá a estrutura de custos e o ponto de nivelamento, seu comportamento e comprometimento perante os custos fixos e variáveis nos empreendimentos hoteleiros de flats. Ao estabelecer com precisão os custos fixos e variáveis será possível utilizá-los para as decisões gerenciais sobre a variação de preços nos capítulos posteriores.

Através de um modelo econométrico, será apresentada a estimação da demanda no intervalo para a elaboração de uma função demanda com o intuito de estimar a quantidade demandada para as várias possibilidades de preços praticados através do Revpar máximo permitido para as previsões futuras.

A estrutura tarifária e a gestão de preços serão apresentadas no capítulo 4 com o objetivo proporcionar uma operacionalização eficaz e conseqüentemente maximizar o rendimento do investidor. Neste capítulo ressalta-se às práticas de diferenciações de preços chamadas de Yield Management. O último capítulo será dedicado às conclusões finais.

CAPITULO 1 MERCADO: SUA NATUREZA E ESTRUTURA

O Flat é um edifício diferenciado que tem um administrador hoteleiro, cuja finalidade é oferecer serviços de hotelaria. Nos anos 70 e 80, a demanda por flats era praticamente interna, os hotéis, antes denominados, de 3 a 4 estrelas estavam nas mãos de poucos empresários e os grandes hotéis estavam nas mãos das construtoras, não havia investimentos estrangeiros nem investimentos no setor. Nos anos 80 houve incremento dos flats por pequenos e médios investidores para cobrir a falta de investimento do setor. As construtoras e investidores se interessaram e começaram a investir aumentando a oferta de flats no mercado. Junto com este investimento veio o plano real fazendo o país crescer e abrindo a economia a investimentos estrangeiros e atraindo as multinacionais. Com isso, aumentou-se o número de empresas instalando-se no Brasil, mas como não havia hotéis suficientes para atender-los, esta demanda foi direcionada para os flats. Na década de 90, as incorporadoras investiram, esperando uma alta demanda futura, na construção de novos hotéis. Esta super estimativa da demanda por flats, só aconteceu no Brasil, pois os empreendimentos imobiliários não possuíam os controles dos investimentos pelos grupos hoteleiros. Houve, portanto um forte desajuste entre a demanda e a oferta.

A Rede Accor, que tem origem francesa, propiciou o surgimento de flats no mercado hoteleiro brasileiro e como pioneirismo os resultados foram positivos na primeira década. Vários são os motivos para explicar o excelente desempenho dos flats no país na década de 90. Um deles pode ser creditado às dificuldades de se alugar um imóvel por curto período. Esta prática, pouco comum no Brasil, acabou tornando os flats uma alternativa atrativa para executivos em viagens de negócio, participantes de congressos e feiras e para pessoas que precisam morar apenas poucos dias ou meses em uma outra cidade. A comodidade de se obter na estada temporária uma estrutura de moradia que proporcionasse na memória do turista executivo um ambiente familiar através da divisão do apartamento compacto com uma cozinha, sala de estar, suíte e varanda, aliados aos serviços de limpeza diária, lavanderia, traslado, telefonia, segurança, recepção e portaria vinte e quatro horas, possibilitou o aumento da demanda deste segmento.

A crescente demanda por flat, proporcionou o elevado desempenho na rentabilidade dos investidores, proprietários dos apartamentos, e conseqüentemente valorização deste segmento. O impacto gerado promoveu a reação dos concorrentes através das incorporadoras, como citado anteriormente, pelo acréscimo na oferta deste tipo de produto acima do esperado e atualmente alguns segmentos de flats não têm sido capaz de garantir aos investidores o rendimento satisfatório perante o investimento inicial.

Diversos fatores contribuíram para a formatação desse contexto atual, dentre os principais: aumento crescente da Oferta em virtude da alta rentabilidade gerada nos anos 90, que o tornou atrativo principalmente pelo baixo grau de risco; concorrência da Indústria da Hospitalidade como um todo, em virtude do aumento do fluxo turístico e oferta dos diferentes tipos de segmentos empresariais nesta área; desequilíbrio na relação oferta X Demanda fazendo-se necessário alto investimento em marketing e central de reservas para facilitar o acesso às instalações e definição do público alvo, onerando com isso os custos; os Aumentos Constantes dos Serviços de Utilidade Pública, como energia, água e telefonia que representam grande parcela na estrutura de custos, sendo indispensáveis ao funcionamento do empreendimento;

Contudo, quando se reconhece no mercado turístico uma oferta de produtos não homogêneos, diferenciados e substitutos, pode-se considerar que no confronto entre as ofertas das redes hoteleiras e a demanda por serviços turísticos, o mercado possui a característica de concorrência monopólica. Os produtos de hospedagem caracterizados através de hotéis de médio porte e flats que oferecem serviços semelhantes e localizados no mesmo bairro ou pelas proximidades, são geralmente, substitutos próximos e, portanto, devido sua limitação, o poder de mercado destes é de alcance reduzido. Ou seja, um consumidor pode manter a preferência em pagar um preço maior por um serviço que lhe proporcione uma satisfação maior, no entanto quando este preço é acima do esperado pelo consumidor ele pode mudar a preferência e se direcionar ao concorrente. Em outras palavras, o poder de monopólio é limitado, pois os consumidores poderão facilmente substituir a preferência por outras marcas de outras administradoras, caso o preço da diária de uma determinada marca aumente. Embora os hóspedes estejam dispostos a pagar mais por sentirem segurança com a marca, a maioria não pagará um valor muito maior. O cliente habitué (típico usuário) dessa marca poderia pagar de R\$10,00 a R\$15,00 a mais por uma diária, mas provavelmente não gastaria R\$5,00 (Cinco Reais) a mais. Para muitos hóspedes, flat é flat, de tal modo que são pequenas as diferenças entre as marcas. Embora isto, o fato de não existir no mercado dois hotéis iguais que oferecem o mesmo serviço com a mesma qualidade e diferenciação, instalados no mesmo lugar, impulsionam a oferta na qualidade dos produtos e serviços do segmento de hospedagem como diferencial para atrair a demanda.

O moderno turismo caracteriza-se pela super segmentação da demanda, a flexibilidade da oferta e a distribuição e busca de rentabilidade na integração regional.

As atividades básicas do turismo podem ser definidas sob os aspectos de deslocamento (transportes aéreos e de superfície) e estada. As empresas hoteleiras são

encarregadas de oferecer o suporte básico para estada, ou seja, a hospedagem do turista. Dentre estes serviços pode-se destacar que envolvido nestas atividades turísticas, tem-se as empresas de intermediação de vendas de serviços, que são as agências de viagens e operadoras de turismo.

Considerando todas as funções relevantes para o sistema turístico em funcionamento; variações climáticas adequadas à demanda, uma razoável infraestrutura urbana e de acesso, com equipamentos receptivos hoteleiros e complementares, tem-se um mercado estável que possibilita o segmento de hospedagem adotar estratégias de mercado direcionadas aos seus objetivos de obtenção de lucros. Portanto, o flat como um núcleo receptor de turismo, tomando-se como base em seus objetivos o conhecimento do comportamento dos custos, permite adequar seu produto à exigência da demanda e elaborar políticas de marketing eficiente em vendas que permita elevar o rendimento do investidor e posicionar-se à frente dos rivais.

Para análises de estratégias eficientes considerar-se-á as redes de administradoras hoteleiras (Quadro 1) que detém grande participação na estrutura de mercado de concorrência monopolística visto que as empresas competem vendendo produtos diferenciados, altamente substituíveis uns pelos outros, mas que não são, entretanto, substitutos perfeitos. Pode-se considerar que há livre entrada de novas empresas com suas próprias marcas e livre saída caso seus produtos deixem de ser lucrativos.

QUADRO 1 - Ranking das Maiores Administradoras Hoteleiras no Brasil

Posição	Administradora	Números.de Hotéis e Flats	Número de Quartos
1	Accor	121	18.504
2	Atlantica	51	8.370
3	Blue Tree	27	6.135
4	Sol Meliá	23	5.627
5	Othon	26	3.337
6	Transamérica	19	3.043
7	Nacional Inn	20	2.485
8	Inter Continental Hotel Group	6	2.242
9	Posadas	10	2.079
10	Bristol Hotelaria	17	2.049
11	Chambertin	16	1.927
12	Windsor	8	1.880
13	Bourbon	9	1.585
14	Tropical	6	1.487
15	Marriott	5	1.320

Fonte: HIA- Hotel Investment Advisors 2005 (existentes até outubro de 2005).

As administradoras são empresas que administram os hotéis e flats. Muitas cadeias hoteleiras administram seus próprios hotéis, mas também oferecem opções de franquia de suas marcas ou representações comerciais a outras administradoras. Os contratos entre os empreendimentos e a administradora interferem diretamente na estrutura de custos do funcionamento da atividade. A marca tem um custo elevado devido à existência de uma estrutura capacitada para o lançamento do empreendimento no mercado que exige um canal GDS (*Global Distribution System- Sistema de Distribuição Global*) onde permite que as agências de viagens obtenham as informações de disponibilidade do hotel e tarifas de uma maneira prática e rápida para recebimento da reserva e garantia de pagamento, a carteira de clientes que se utilizam da rede como preferencial, operadoras de turismo, uma central de reservas *call free*, divulgação e rápido acesso pela internet, e todo o suporte de uma administração altamente profissionalizada que, envolve profissionais de diversos segmentos sejam de caráter tecnológico, jurídico, planejamento de marketing, entre outros.

Ao optar por uma administradora o investidor busca credibilidade ao empreendimento e deve exigir que a mesma seja uma empresa hoteleira limitada ou de sociedades anônimas utilizando procedimentos operacionais e jurídicos que não prejudiquem as isenções fiscais, tributárias, de serviços públicos e de posturas legais entre hotéis, flats, apart-hotéis e similares.

O flat é explorado comercialmente através do pool de locação ou da locação direta e tendo também o proprietário o direito de morar caso não o queira visando rendimentos. Ao filiar-se a uma administradora, a gestão passa a ser de responsabilidade da empresa que, precisa levar em consideração as reações das empresas rivais para tomar sua própria decisão seja, através de uma ação que envolva preço, quantidade de produtos ofertados, condições de venda, estilo ou qualidade do produto. Por uma razão ou por outra, os consumidores vêem a marca de cada empresa como algo diferente, distinguindo -se das outras marcas.

O histórico de ocupação no segmento de flats indica que os consumidores geralmente são executivos de negócios e compras e; ou participantes de convenções e congressos. Partindo desta característica, o consumidor que opta por se hospedar em Flat tem as mesmas exigências que um hotel categoria superior pode oferecer.

TABELA 2- Taxa Média de Ocupação no Brasil e Nordeste entre hotéis e flats

Anos	Hotéis (Brasil)	Flats (Brasil)	Flats (Nordeste)	Hotéis e Flats (Brasil)
2001	53%	47%	74,52%	50%
2002	50%	49%	67,40%	50%
2003	51%	51%	73,30%	51%
2004	56%	52%	71,20%	55%

Fonte: HIA (Hotel Investment Advisors), 2004.

TABELA 3 - Diária Média praticada no Brasil e Nordeste entre hotéis e flats

Anos	Hotéis (Brasil)	Flats (Brasil)	Flats (Nordeste)	Hotéis e Flats (Brasil)
2001	177,00	107,00	73,00	159,00
2002	185,00	113,00	75,67	161,00
2003	182,00	107,00	77,00	151,00
2004	157,00	107,00	91,00	137,00

Fonte: HIA (Hotel Investment Advisors), 2004.

Segundo o panorama geral e as perspectivas apresentadas no HIA 2004, o reflexo da economia brasileira em 2003 na performance da hotelaria não cresceu. Em geral, os hotéis e flats apresentaram uma recuperação lenta. Observando os dados relativos ao desempenho dos flats no Nordeste, nota-se que o índice da taxa de ocupação é superior à média do Brasil, porém a diária praticada é inferior. Este fato deve-se a concorrência acirrada sem cooperação entre os rivais no mercado nordestino hoteleiro, que agem independentemente e diminuem as tarifas praticadas tornando-se uma estratégia comum na tentativa constante de aumentar a participação no mercado e nos lucros. Veremos a seguir que esta estratégia se não for analisada juntamente com a receita média por apartamento disponível, tende a sacrificar o empreendimento, uma vez que, os custos precisam ser estabelecidos e a diminuição dos preços interfere na maximização do lucro de todo o setor.

Contudo, observa-se que a demanda hoteleira teve um crescimento considerável em 2004, gerando um aumento na taxa de ocupação média, que foi de 56%, cinco pontos percentuais acima de 2003. Com isso, finalmente a média saiu da estagnação de 50% apresentada entre 2001 e 2003. Analisando o setor de Flats do Nordeste, observa-se que a taxa de ocupação sofreu um decréscimo embora a diária média tenha apresentado um acréscimo. Multiplicando-se a taxa de ocupação pela diária média, temos o REVPAR (TO x DM) que se caracteriza por ser a receita média sobre o apartamento disponível. Contudo, temos que em 2003, o REVPAR, na média dos flats do Nordeste apresenta uma receita de R\$56,44 já em 2004 foi de R\$64,79. Portanto, observa-se um desempenho positivo para o setor na região.

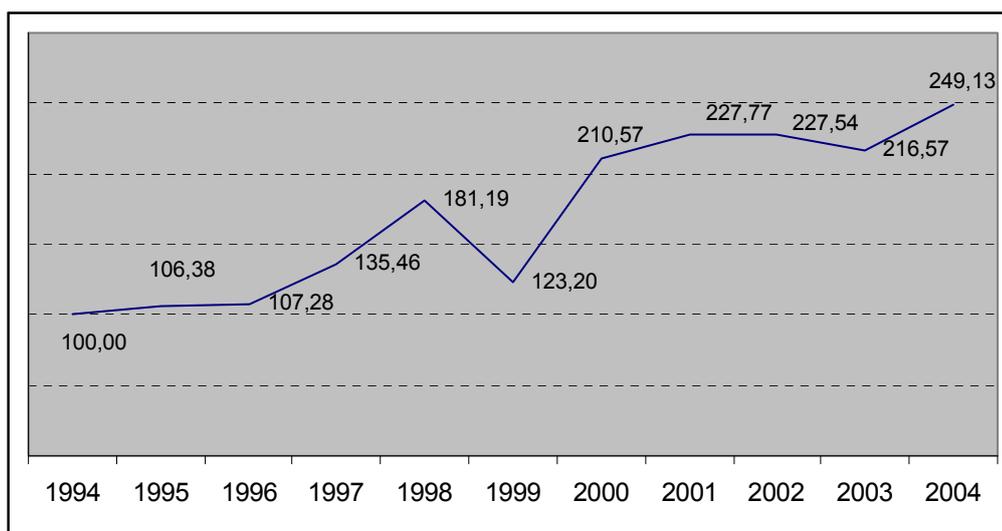
Conforme dados da Secretaria de Turismo do Ceará (Setur-Ce), observa-se na cidade de Fortaleza (gráfico 1), que o fluxo turístico apresenta-se com índice crescente.

Conseqüentemente, também tem sido significativo o desempenho da oferta hoteleira de Fortaleza em número de unidades habitacionais (gráfico 1.1).

O referido fluxo gerou ingresso médio anual de recursos para o Ceará no período de 1996 a 2004 da ordem de R\$ 981,5 milhões, o impacto médio no PIB do estado foi na ordem de 6,8% e, em 2004 em 9,0%.

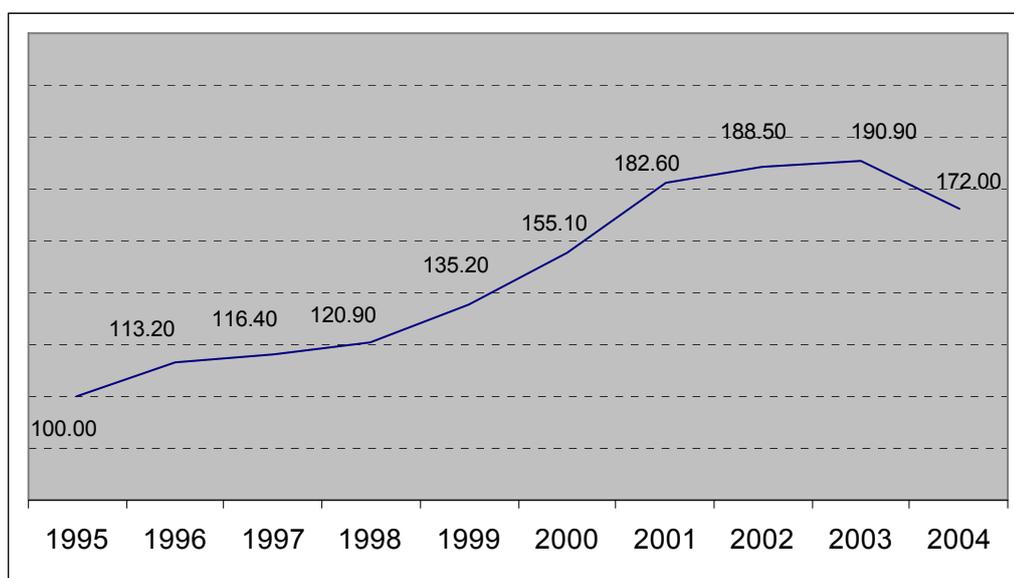
Ainda através de informações cedidas pela Setur-Ce, em 2003, as exportações turísticas para o exterior por meio das receitas geradas foram de U\$ 98 milhões assumindo o 4º. lugar na pauta de exportações do estado. Quanto à estrutura de gastos efetuados pelos turistas de 2001-2003, os gastos com os meios de hospedagem ficaram em terceiro lugar com o percentual de 20,4%. O primeiro lugar foi os gastos com compras (24,4%), em segundo os gastos com diversão e passeios (22,8%).

GRÁFICO 1- Evolução da Demanda Turística (via Fortaleza) nos anos de 1994-2004



Fonte: site: www.setur.ce.gov.br

GRÁFICO 1.1-Índice de Evolução da Oferta Hoteleira de unidades habitacionais em Fortaleza nos anos de 1995-2004.



Fonte: site: www.setur.ce.gov.br

Segundo pesquisas de avaliação dos turistas, da Secretaria de Turismo do estado, os principais fatores que contribuíram para o aumento da demanda turística no Ceará, especialmente em Fortaleza, em ordem de preferências, que podemos designar como poder de atração ao Estado:

1. Os atrativos Naturais; com 573 km de extensão de costa atlântica onde se alteram praias, dunas, rios e uma vegetação de mangues e coqueirais; serras em planaltos sedimentares ou maciços cristalinos com vegetação tropical, cachoeiras, flora e fauna especiais, e uma temperatura media anual de 20°; o sertão com a predominância da caatinga. Esta divulgação é resultado de uma propaganda patrocinada pelo governo do estado que expõe os atrativos naturais e induz o turista a conhecê-los.

2. Hospitalidade: o cearense é naturalmente humilde, humorista e hospitaleiro.

3. Diversão e Vida Noturna; estrutura de lazer e diversão já desenvolvida com uma programação noturna diversificada, a qual se constitui num diferencial frente às demais capitais do Nordeste.

Segundo os dados apresentados, os motivos das viagens de 1997 a 2003 foram; 45,7% direcionados a passeio, 24,2% à negócios, 21,2% à visita a parentes e amigos, 3,5% a congressos e Eventos e 5,5% outros (SETUR-CE).

Quanto às perspectivas da oferta em relação ao desenvolvimento de novos empreendimentos hoteleiros, observa-se uma redução no índice de sua oferta de unidades habitacionais a partir de 2004. Esta resposta reflete a saída de empreendimentos não rentáveis. Para os empreendimentos atualmente presentes no mercado e às prospecções futuras, algumas tendências se destacam: maior crescimento dos hotéis econômicos; os lançamentos imobiliários, como flats, já estão saturados em quase todos os mercados e muitos empreendimentos estão sendo transformados em residenciais. (HIA, 2004.pg.7); troca de bandeiras em empreendimentos existentes: O processo de troca de bandeiras (administradoras), que é muito comum no exterior, começa a se intensificar no Brasil. (HIA, 2005, pg.7); os Investimentos Estrangeiros, em grande volume, estão concentrados em empreendimentos turísticos no Nordeste principalmente de Portugal, Espanha e Itália. Muitos destes investimentos serão feitos por grupos que tem grande poder de geração de demanda por terem suas próprias operadoras turísticas. (HIA, 2005, pg.7).

Os hotéis econômicos oferecem menos serviços que aqueles de categoria superior e os flats, portanto seriam as melhores opções neste tipo de mercado devido seus custos mais reduzidos possibilitarem aos investidores auferirem lucros maiores.

1.1. Posicionamento dos Flats no Mercado Imobiliário

No mercado imobiliário, como é o caso de flats, em empreendimentos residenciais, segundo o presidente do Creci-CE, além de ganhar com a valorização do imóvel, o investidor pode aumentar seus rendimentos alugando o patrimônio. A prestação do aluguel, conforme artigo, varia entre 0,5% e 0,8% do valor venal, no caso dos imóveis residenciais. (site:www.secovi-ce.com.br/ o povo em 7/1/06). Atualmente, o mercado de flats embora seja um empreendimento imobiliário comercial e residencial não atende a estas expectativas.

TABELA 4 –Vendas por Tipo de Imóvel em 2004

TIPO	DISP.	VENDA	VELOC. DE VENDAS
APTO	1837	2502	4,81%
CASA	107	17	1,14%
FLAT	244	3	0,10%
LOJA	0	0	0,00%
S.COMER.	124	193	5,07%
S.MÉDICA	0	0	0,00%

Fonte: www.secovi-ceara.com.br; CENPIS

TABELA.5– Resultado Geral de Vendas Janeiro a Dezembro de 2004

MÊS	DISP.	VENDA	VELOCID. DE VENDAS
Janeiro	1869	83	4,25%
Fevereiro	1869	102	5,18%
Março	1918	204	9,61%
Abril	1922	154	7,42%
Maio	1930	184	8,70%
Junho	1950	169	7,98%
Julho	1960	215	9,89%
Agosto	1960	285	12,69%
Setembro	2029	287	12,39%
Outubro	2100	398	15,93%
Novembro	2149	345	13,83%
Dezembro	2202	290	11,64%

Fonte:Relatório do CENPIS - Site: www.secovi-ceara.com.br;CENPIS

GRÁFICO 2- Velocidade de vendas no Mercado Imobiliário 2004



Fonte: www.secovi-ceara.com.br;CENPIS

Se o flat nos apresentasse uma velocidade de vendas na média dos demais empreendimentos imobiliários como salas comerciais e apartamentos residenciais, poderíamos supor que os rendimentos através dos seus investimentos estariam competitivos no mercado imobiliário mas, não é o caso. Este comportamento da demanda através da velocidade de vendas de 0,10% nos possibilita observar que a demanda por flats esta muito retraída porque deixou de ser uma atratividade em investimentos devido ao baixo rendimento e, neste contexto, utiliza-se de algumas estratégias operacionais para possibilitar que os flats já existentes se mantenham competitivos no mercado de hospedagem turística.

A entrada a este tipo de mercado era facilitada pelas construtoras que financiavam à pessoas físicas e não empresas com projetos e bancos para honrarem seus compromissos, e, dessa forma, quando os lucros foram elevados devido a pouca concorrência em 1990, as novas aberturas de empreendimentos limitaram a lucratividade do flat, gerando assim, uma redução da fatia de mercado de todas as marcas concorrentes.

Atualmente o mercado encontra-se estagnado mas acredita-se que a longo prazo a oferta e a demanda encontrarão um ponto de equilíbrio devido a ausência de interesse em novas entradas e às saídas dos empreendimentos que auferem lucro econômico negativo. Alguns empreendimentos mais antigos em estrutura e modernização além de adotar as estratégias de políticas de preços apresentadas durante este estudo terão que fazer altos investimentos no seu produto, que talvez, impossibilitem-no de continuar como a atividade de flat e transformem-se em prédios residenciais.

A questão do desequilíbrio entre oferta e demanda no mercado hoteleiro tem também outra vertente: Os órgãos municipais, Secretaria de Turismo e o Governo do estado podem se esforçar para elevar a demanda através de divulgação e atividades na cidade para atrair mais visitantes de negócios, fazendo com que os eventos se alonguem mais para que seus participantes permaneçam hospedados mais tempo.

A partir deste contexto apresentado, estará se iniciando o estudo deste tipo de produto flat no mercado de concorrência monopólica, através de suas características específicas, funcionamento, estrutura de custos, ponto de equilíbrio entre custos e receitas, diferenciação de tarifas, estimativa de demanda e possibilidades de rendimento.

CAPÍTULO 2 FLATS E SUAS CARACTERÍSTICAS

Com o intuito de esclarecer a atividade exercida na empresa hoteleira no segmento de Flats, o capítulo visa expor as definições institucionais e as práticas operacionais que se fazem presentes nesta atividade. Embora com as mesmas terminologias na prática hoteleira, algumas são as diferenças entre Flats e Hotéis que podem ser representadas no Quadro 2 a seguir.

QUADRO 2 – Diferenças básicas sob o funcionamento de Flats e Hotéis

Flat	Empreendimento Imobiliário sob a forma de condomínio	Apartamentos destinados a moradia ou hospedagem. Cada apartamento é propriedade particular do investidor e é disponível a locação para obtenção de rendimentos em forma de aluguel	Receitas geradas pelo pool de locação através da comercialização de diárias.	Administradora é responsável pelo controle da ocupação, recebimento de diárias, manutenção e conservação dos apartamentos que integram o pool. A receita líquida é distribuída entre os poolistas.
Hotel	Empreendimento Hoteleiro sob a forma de uma estrutura física única.	Apartamentos destinados a hospedagem são de propriedade de um único grupo ou investidor que visa a obtenção do lucro sob o investimento total do prédio.	Receitas geradas pela comercialização de hospedagem, alimentos e bebidas, telefonia, internet, e diversos.	O investidor é o proprietário do capital, com ou sem sócio, que se beneficia ou não do resultado operacional administrado pelo gerente geral ou administradora.

Fonte: site: www.accorhotels.com.br

Segundo o Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur)

“empresa hoteleira é a pessoa jurídica que explora ou administra meio de hospedagem e que tem em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira, licenciado pelas autoridades competentes para prestar serviço de hospedagem com alojamento, para uso temporário do hóspede, em Unidades Habitacionais (UH) específicas para esta finalidade, satisfazendo os serviços mínimos necessários ao hóspede em: Recepção, atendimento e controle permanentes de entrada e saída, guarda de bagagem e objetos de uso pessoal dos hóspedes em local apropriado, portaria, conservação, arrumação e limpeza das instalações e dos equipamentos.” (Castelli, Geraldo. Anexos. Pág.653).

Com a Deliberação Normativa nº 433, a condição igual de competitividade para todos os meios de hospedagem é uma realidade obrigando estes meios de hospedagem o cadastramento e normas às operações do turismo receptivo nacional que, antes em 2002 com a explosão de investimentos em novos hotéis econômicos e flats não tinham a mesma normalização em obrigações fiscais e direitos iguais.

Embora o flat seja um empreendimento imobiliário residencial que administra suas áreas internas entre condôminos e turistas, quando regulamentado pela Embratur é considerado um empreendimento hoteleiro e deve adequar-se a legislação vigente para exercer suas atividades através da venda de diárias sobre o aluguel de unidades habitacionais que visa a obtenção da receita de hospedagem.

Por se tratar de empreendimento imobiliário, o flat possui sua convenção de condomínio, instrumento que estipula regras internas e regula as relações do empreendimento. A convenção classifica os serviços oferecidos em duas categorias:

- Básicos; serviços inerentes a própria operação do empreendimento, como telefonia, recepção com controle, segurança, arrumação de apartamentos e administração geral.
- Opcionais; geralmente prestados por terceiros (empresas arrendatárias), incluem restaurante, bar, room service e lavanderia. São pagos exclusivamente quando utilizados.

Os diversos proprietários dos apartamentos se subdividem em:

- grupo 1 (proprietário Morador)
- grupo 2 (proprietário que terceiriza para imobiliárias ou geram receitas fora do comando da administradora)

- grupo 3 (proprietários que fazem parte do Pool de locação)

Os proprietários que optam pelas posições acima definidas visam atender suas expectativas quanto à comodidade, rentabilidade e anseios pessoais. O grupo 1 é caracterizado pelo tipo de proprietário que opta por morar com conforto em um apartamento compacto, pagando a taxa de condomínio e utilizando-se dos serviços básicos prestados com seus direitos e deveres postos em convenção. O grupo 2 é característico de proprietários que sublocam seus apartamentos para terceiros, em geral imobiliárias ou parentes e amigos. Já o grupo 3 representa os proprietários investidores inseridos em uma sociedade por cotas de participação, gerenciada pela administradora do empreendimento através do Pool de locação. Devido a sua complexidade, e determinação na convenção do prédio, considerar-se-á apenas duas categorias: Condôminos (grupo 1 e grupo 2) e Poolistas (grupo 3). Sendo o Flat um empreendimento imobiliário viabilizado sob a forma de um condomínio, existem regras internas que determinam os direitos e deveres dos proprietários no funcionamento no empreendimento.

2.1. Diretrizes do Funcionamento do Empreendimento Hoteleiro Imobiliário

O empreendimento rege-se pela Lei Federal citada pelas disposições e normas da convenção do condomínio pelo regulamento interno, sendo extensivo a todos os proprietários, co-proprietários diretos ou indiretamente ligados às unidades imobiliárias que compõem o edifício.

A administradora, juntamente com o síndico do condomínio, é responsável pelo cumprimento, fiscalização e respeito às atividades a serem executadas. Os direitos e deveres de todos os envolvidos com os regulamentos e as normas padronizadas pela convenção é que definem as diretrizes do funcionamento.

Cada proprietário de apartamento, independente de condômino ou poolista, paga a taxa de condomínio, as despesas de serviços básicos são pagas por todos, independente ou não do uso destes serviços pelo proprietário morador.

A taxa de condomínio é cobrada de acordo com as frações ideais do tamanho dos apartamentos conforme discriminado pela construtora e documentado na Convenção. Todos os proprietários respondem pelas despesas, suportando na mesma proporção, os ônus e encargos a que o prédio fique sujeito e devem exigir do síndico e da administradora (na pessoa do gerente do prédio) o normal e adequado funcionamento dos serviços a serem prestados.

Quanto às despesas inclusas na taxa de condomínio, além das despesas ordinárias, a administradora do empreendimento se beneficia da taxa de administração do condomínio e o salário do gerente que, embora seja contratado pela administradora, é adicionado à folha de pagamento de funcionários inserida nos gastos do condomínio.

Como o condomínio não pode receber receitas através de comercialização de diárias, visto que esta receita é exclusiva para o pool de locação, suas receitas são além das taxas condominiais, arrecadadas pelos aluguéis e arrendamentos das áreas e serviços comuns como: restaurantes, cozinha, salas comerciais, aluguel de salão, serviços de telefonia, internet, rouparia, entre outros conforme é concedido por direito sua receita através da convenção.

O Pool de locação é uma sociedade por cotas de participação onde todos os proprietários investidores, poolistas, se beneficiam por igual dos rendimentos obtidos através de lucro da sociedade como um todo. Independente do apartamento individual ter sido alugado ou não, o proprietário que aderir a esta sociedade não pode usufruir de seu apartamento em caráter de cortesia. Caso ele queira utilizar-se do conforto e serviços prestados, deve-se hospedar normalmente pagando a diária acordada em pauta de Assembléia Geral, geralmente em 50% de desconto com o intuito de contribuir com a sociedade para não onerar os custos.

Igualmente ao condomínio, o pool de locação deve ter sua conta corrente exclusiva para movimentos financeiros relacionados apenas com as atividades da sociedade. A receita gerada faz-se através da comercialização de diárias de hospedagem e os custos são para seu funcionamento e operacionalização.

Inicialmente, para aderir ao pool de locação, o proprietário deve pagar uma taxa de adesão e a taxa de condomínio do primeiro e segundo mês subsequente à entrada na sociedade.

Cada investidor poolista adere ao pool de locação através de contrato entre a administradora e o seu apto individual, transferindo a responsabilidade à administradora em manter o apto em perfeito estado de uso e conservação.

Além de efetuar o pagamento de todos os impostos, taxas de condomínio e despesas de cada apartamento individual, a administradora fica responsável pelos depósitos, cobranças, marketing, e estratégias de venda que possibilite o recebimento das receitas geradas pela utilização dos apartamentos. Após o pagamento de todas as

despesas, o lucro líquido será rateado entre todos os proprietários igualmente sob a forma de distribuição de aluguéis.

Dentre as despesas que a sociedade (Pool de locação) deve assumir em contrato com a administradora, são:

- 1- taxa de comercialização - % da receita líquida de hospedagem
- 2-Despesas sobre central de reservas- % da receita líquida de Hospedagem
- 3-Taxa de administração do pool -% do rendimento líquido distribuído aos investidores (caso não haja distribuição, a administradora não recebe)

O Quadro 3, em seguida, sintetiza os aspectos essenciais de flat, em particular, a distinção entre as potencialidades de fontes de receita e despesas do condomínio e do Pool de locação.

QUADRO 3 - Principais Despesas e Receitas entre Pool e Condomínio

CONDOMINIO		POOL DE LOCAÇÃO	
RECEITAS	DESPESAS	RECEITAS	DESPESAS
Taxas de condomínio	Despesas ordinárias	Vendas sob diárias	Taxas de condomínio
Aluguel restaurante	Tx administração	Receitas financeiras	Comercialização
Salões p/eventos	Fundo de reserva	diversos:brindes,etc	Central de reservas
Telefonia/internet	Tv a cabo, internet		Tx administração
Rouparia	Energia Área comum		Energia aptos pool
Salas comerciais	Serv. Agua e esgoto, Equipamentos,		Lavanderia industrial
	Vales transportes, Tickets alimentação		Café da manhã
	Material de limpeza, assistência medica		Despesas bancárias
	Salários e encargos...		Impostos/manutenção..

Fonte: Accor Hotels, 2005.

Estes custos do condomínio são relacionados através de uma previsão orçamentária mensal, de conhecimento de todos os proprietários, e que juntamente com as receitas geradas, determinam a base estrutural para cobrança da taxa de condomínio.

Em seguida, pode-se destacar, as despesas ordinárias que competem ao condomínio através das tabelas 6 e 6.1, no modelo de previsão orçamentária da amostra selecionada, que caracteriza a divisão às taxas de condomínio e a porcentagem de representação das despesas frente ao valor das taxas de condomínio.

TABELA 6 – Previsão da Taxa de Condomínio	
EMPREENDIMENTO: AMOSTRA SELECIONADA	EM R\$
DISCRIMINAÇÃO	junho-05
DESPESAS TOTAL	R\$ 79.622,31
RECEITAS DO CONDOMÍNIO	R\$ 7.713,89
SUBTOTAL	R\$ 71.908,42
ADMINISTRADORA	R\$ 5.280,00
TOTAL DESPESAS ORDINARIAS	R\$ 77.188,42
C/FUNDO DE RESERVA 5%	
TOTAL A RATEAR	R\$ 77.188,42
132 Aptos.	
RECEITAS DO CONDOMÍNIO	
ALUGUEL RESTAURANTE	R\$ 4.000,00
TELEFONE / FAX / XEROX	R\$ 1.000,00
ALUGUEL DE SALÃO/INTERNET	R\$ 1.200,00
REPASSE DE SALARIOS	R\$ 1.513,89

Dados: Condomínio Flat Amostra selecionada – ano 2004

TABELA 6.1 - Amostra do Flat (em 6/2005) – Previsão Orçamentária do Condomínio

DISCRIMINAÇÃO	Junho-05	%	EM R\$	
			por item%	Geral%
DESPESAS COM PESSOAL	R\$ 50.247,41	63,11	99,85	63,11
SALÁRIOS	R\$ 29.595,93		58,90	37,17
ENCARGOS SOCIAIS	R\$ 11.098,47		22,09	13,94
SEGURO DE VIDA EM GRUPO	R\$ 75,00			
ASSISTÊNCIA MEDICA	R\$ 2.700,00		5,37	3,39
VALE TRANSPORTE	R\$ 3.250,00		6,47	4,08
REFEIÇÃO	R\$ 3.528,00		7,02	4,43
CONSERVAÇÃO E MANUTENÇÃO	R\$ 9.399,42	11,81	100,00	11,81
ELEVADORES	R\$ 2.144,00		22,81	2,69
TELEFONE	R\$ 497,00		5,29	0,62
DEDETIZACAO	R\$ 250,00		2,66	0,31
ASSIST. TECNICA COMPUTADOR	R\$ 850,00		9,04	1,07
TV A CABO	R\$ 1.649,00		17,54	2,07
COLETA DE LIXO	R\$ 450,00		4,79	0,57
MAT. DE MANUTENÇÃO E REPOSIÇÃO	R\$ 500,00		5,32	0,63
SERV. PRESTADOS PÔR TERCEIROS	R\$ 2.414,42		25,69	3,03
MATERIAL ELÉTRICO/HIDRAULICO	R\$ 150,00		1,60	0,19

AR CONDICIONADO	R\$	495,00		5,27	0,62
CONTRATOS C/TERCEIROS	R\$	1.271,00	1,60	88,20	1,41
SEGURO DO EDIFÍCIO	R\$	271,00		21,32	0,34
DEP PESSOAL	R\$	850,00		66,88	1,07
SEGURANÇA	R\$	150,00			
SERVIÇOS PÚBLICOS	R\$	15.271,00	19,18	100,00	19,18
ENERGIA ELÉTRICA	R\$	9.500,00		62,21	11,93
ÁGUA	R\$	5.500,00		36,02	6,91
GÁS	R\$	271,00		1,77	0,34
DESPESAS GERAIS	R\$	2.933,48	3,68	100,00	3,68
MATERIAL DE EXPEDIENTE E COPIAS	R\$	250,00		8,52	0,31
CONDUÇÃO	R\$	152,00		5,18	0,19
CORREIO	R\$	350,00		11,93	0,44
BANCARIAS	R\$	450,00		15,34	0,57
IMPOSTOS E TAXAS	R\$	422,72		14,41	0,53
ISENÇÃO TAXA DE CONDOMINIO SINDICO	R\$	488,76		16,66	0,61
MATERIAL DE LIMPEZA / PISCINA	R\$	570,00		19,43	0,72
FUNDO FIXO ADM	R\$	250,00		8,52	0,31
MELHORIAS	R\$	500,00	0,63	100,00	0,63
EDIFÍCIO- EQUIPAMENTOS- UNIFORMES	R\$	500,00		40,00	0,25
MOVEIS E UTENSÍLIOS				0,00	0,00
TOTAL GERAL S/ ADM	R\$	79.622,31	100,00	88,05	99,72

Fonte: Cond.Edifício do Flat da Amostra Selecionada

No levantamento dos custos, observa-se, primeiramente, os insumos imediatos e mão-de-obra que devem ser utilizados para o funcionamento do empreendimento. Neste tocante em relação à mão-de-obra empregada, existe a particularidade do flat que implica na diferenciação perante os demais empreendimentos hoteleiros. Para mensurar a totalidade da mão de obra a ser empregada no total do funcionamento do empreendimento teríamos que analisar as duas empresas; Pool e Condomínio. Contudo, o objetivo deste trabalho direciona-se às análises pertinentes ao pool, portanto, estar-se-á considerando, a maior parte da mão de obra empregada como um custo fixo, visto que, a mão-de-obra empregada para funcionamento do condomínio em áreas comuns, esta inserida na taxa de condomínio, que representa 37,17% de participação em relação aos custos totais da sociedade, e sua variação independe da taxa de ocupação.

Conforme demonstrado anteriormente, o Pool de locação representa a sociedade investidora do capital fixo que pretende se beneficiar através da taxa de retorno gerada sobre a receita de hospedagem e, portanto, as análises estarão direcionadas à satisfação deste investidor.

CAPÍTULO 3 CUSTOS E PONTO DE NIVELAMENTO

Este capítulo propõe identificar a estrutura de custos na operacionalização do flat através da capacidade instalada no ponto de nivelamento. Ao focalizar um processo de desenvolvimento de estratégias empresariais, propõe-se estudar a importância da análise de custos como fornecimento de base de planejamentos para tomada de decisões por agentes. As informações sobre custos permitem que o administrador/gerente decida sobre; comprar ou não equipamentos adicionais, elaboração do mix de preços, expansão ou redução da capacidade de departamentos, terceirização de mão de obra, melhorias em processos, busca de nova fatia de mercado, redirecionamento do público alvo, entre outros.

Com o intuito de obter um gerenciamento eficaz, faz-se necessário prever e analisar a importância relativa dos diferentes tipos de custos e o que os influenciam perante a utilização do produto. Ou seja, saber de que forma os custos se alteram com um aumento ou redução na quantidade de apartamentos ocupados. Para tanto, pretende-se encontrar o custo fixo e variável de um apartamento individual para a obtenção eficiente dos recursos da organização possibilitando futuramente maximizar o rendimento do investidor. Sendo assim na estrutura do orçamento de custos e receitas deve-se considerar os custos previstos, as receitas esperadas e suas possíveis alterações nos preços e demanda.

Um insumo fixo é definido como um fator exigido no processo de produção, mas cuja quantidade usada é constante ao longo de um período, independente do nível produzido (McGuinan, 2004). Um insumo variável esta sendo definido como um fator cuja quantidade varia em resposta a quantidade desejada do produto a ser utilizado. A soma dos tipos de custos presentes nos fornece o cálculo do custo total.

Para análise estrutural dos custos, o estudo propõe inicialmente expor as despesas que compõem a taxa de condomínio e afetam financeiramente as duas contas simultaneamente. Conforme apresentado, as despesas com pessoal, representam a maior parcela dos custos, representando um percentual geral de 63,11% sobre o total dos custos que compõem a taxa de condomínio. Quanto ao salário aplicado aos funcionários das áreas comuns do edifício é determinado pela lei que regulamenta o piso mínimo do salário da categoria assistido e fiscalizado pelo sindicato do condomínio da região².

Contudo, embora este custo fixo seja significativamente importante na estrutura de custos do pool, uma análise detalhada da previsão orçamentária do condomínio, implica

² Em Fortaleza o sindicato responsável é o SECOVI e SEAACONCE.

no conhecimento estrutural do prédio (seja na parte elétrica, hidráulica entre outras), e da convenção de condomínio que determina os serviços oferecidos para todos os proprietários no empreendimento. Toda esta diferenciação varia entre os empreendimentos e suas necessidades. Portanto, este estudo não irá se deter à análise da taxa de condomínio aplicada e sim observar durante os anos de 2003, 2004 e 2005 o comportamento dos diversos custos que interferem diretamente na atividade hoteleira dos flats e servem de base para a prática de utilização e diferenciação de tarifas aplicadas com o objetivo de obter retorno sobre o investimento.

Tal ajuste se efetuará eficientemente se a empresa obtiver o conhecimento preciso de sua estrutura de custos operacionais através dos fatores críticos da operacionalização do negócio.

TABELA 7 - Fatores Críticos do pool de locação

Fator	CONC 1	Amostra A	Amostra B	CONC 2	C 3
Manut.Sistem	30.1	29.5	27.9	20.4	15.2
Correio	11.4	12.7	12.2	10.0	4.4
Energia	80.0	156.8	154.5	87.0	89.1
Legais	5.7	5.2	0.1	5.2	0.1
Lavanderia Ind.	59.0	73.0	86.4	72.1	25.2
Tratamento VIP	2.6	14.8	25.6	5.5	7.7
Café Manhã	28.0	226.6	289.3	141.2	175.8
Desp.Financ.	6.5	19.2	18.5	20.0	13.6
Mat.Serviço	3.7	4.9	13.3	6.7	9.0
Cond.Refeição	1.1	5.3	5.9	1.8	6.0
Manutenção					
Apto.	2.3	44.5	27.7	17.4	3.0
Mat. Expediente	9.1	18.8	20.8	22.9	11.1
Prod.Quarto	14.6	12.4	27.6	25.9	17.6
Serv.Contábil.	27.1	33.7	33.5	15.3	18.7
Treinem.	9.4	33.3	24.0	8.2	16.9
Ar-cond aluguel	-	24.8	-	-	-
Tx. Condom.	307.8	491,5	619.4	294.1	380.9
Comissão Aviag.	53.7	38.9	67.9	65.9	29.6
Tx. Comerc.	76.8	106.3	140.6	100.6	85.6
Repassé Salário	46.0	37,7	92.9	54.3	44.6
Central Res	17.8	19.2	26.3	17.2	17.7
Cartão					
Compliment	20.3	24.0	40.5	16.8	9.8
Outras(Iss,Cofin					
s.	115.8	228.6	244.8	225.2	223.2
TOTAL					
DESPESAS	928.8	1,661.8	1,999.7	1,233.8	1,204.8
Acumulado até	Set	Dez	Dez	Set	Set
Custo					
Apto.Dispon.	39.0	33,43	25.8	32.8	31.2
Custo					
Apto.Ocupado.	77.2	72,28	69.5	70.5	60.4
Custo Médio	63.4	64,12	54.6	66.0	55.7

Diária Média	79.2	78,20	89.3	87.8	83.3
Aptos. Dispon.	14,640	25,915	36,600	18,692	21,646
Mé.Aptos.Occ.	9,377	20,474	24,133	16,464	18,104
Aptos.Pool	40	71	100	70	79
Tx.Occ.Média	64.0	79,0	65.9	88.1	83.6
Aluguéis Pagos	163.6	202,1	528.6	386.5	425.8
Tx. Admin.	25.8	25,9	59.6	61.0	67.2
% sobre					
Rec.Hosp.	22.1	11,0	21.5	26.7	28.3
Rec.Hosped.	741.9	1844,6	2,454.3	1,445.3	1,507.1

Fonte: Informações Gerenciais do Pool de Locação - Amostras ano 2004. Valores em Mil R\$

A tabela acima apresenta os insumos totais utilizados durante o ano de 2004 para operacionalização do empreendimento. Os valores apresentados possibilitam a visualização em comparação com a concorrência do comportamento dos custos ao longo do ano. Observa-se ainda que a tabela expõe os resultados obtidos com a utilização destes insumos sobre a receita de hospedagem gerada, a taxa de ocupação efetiva, a diária média praticada e os aluguéis distribuídos aos investidores.

Os custos dos empreendimentos amostrais comportam-se de maneira equivalentes de acordo com o número de apartamentos e a taxa de ocupação. Comparando as unidades amostrais A e B, pode se observar que devido à quantidade de apartamentos disponíveis as quantidades dos custos totais são maiores em B. No entanto, existem despesas que são inferiores a amostra A visto que o produto é novo no mercado e possui menores gastos relativos à manutenção de apartamento, manutenção de sistema, energia (devido à fiação elétrica), despesas legais, entre outros. No flat amostra A os custos fixos em 2004, são mais participantes do custo total (52%), enquanto no flat de amostra B os custos variáveis (51%) são um pouco mais expressivos que os fixos (49%). Essas variações podem se alterar conforme a necessidade do empreendimento de adquirir equipamentos ou utilizar-se da compra de itens que variam independentemente com a ocupação.

No ano de 2004, a amostra do flat A nos demonstra que os custos fixos representaram 52% dos custos totais e 48% são representados pelos custos variáveis (Tabela 8). Este percentual entre os custos caracteriza uma empresa com baixa flexibilidade de operação e segurança financeira, devido a grande participação dos custos fixos nos custos totais da operacionalização do empreendimento. Vale ressaltar que, por enquanto, neste percentual, não estamos considerando os custos com depreciação nem os custos de oportunidade.

TABELA 8 - Custos da Amostra A Subdivididos Conforme Variação dos Custos

Fator-Despesas Operacionais	Fixa	Variável
Manut.Sistem	29,5	0
Correio	7,6	5,1
Energia	15,7	141,1
Legais	2,6	2,6
Lavanderia Ind.	7,3	65,7
Tratamento VIP	0	14,8
Café Manhã	0	226,6
Desp.Financ.	5,76	13,4
Mat.Serviço	1,5	3,4
Cond.Refeição	5,3	0
Manutenção Apto.	24,6	19,9
Mat. Expediente	9,4	9,4
Prod.Quarto	2,5	9,9
Serv.Contabil.	33,7	0
Treinan.	33,3	0
ar-cond aluguel	23,6	1,2
Tx. Condom.	491,5	0
Comissão Ag. Viag.	0	38,9
Tx. Comerc.	0	106,3
Repasse Salário	37,7	0
Central Res	0	19,2
Cartão Compliment	0	23,9
Outras(Iss, Cofins,overbook,repases)	134,70	93,9
TOTAL DESPESAS	866.422	795.368
Percentual	52%	48%

Fonte:Extraída da tabela 7. Valores em Mil Reais .Ano 2004

Detendo-se como parâmetro à análise do flat A, que possui 71 apartamentos disponíveis totalizando um número de 25.915 ao longo do ano, a tabela 7 nos fornece as informações necessárias ao longo do ano de 2004, a tabela 8 possibilita observar a divisão dos custos conforme sua variação entre Custos Fixos e Variáveis de acordo com a porcentagem abaixo apresentada. Considerando o total dos custos fixos, R\$866.422,00 ao dividi-los pelo total de apartamento disponível (25.915), possibilita encontrar o custo por apartamento disponível (R\$33,43). Este custo caracteriza-se por estar presente em todos os apartamentos independentemente de serem ocupados ou não.

O cálculo do custo médio, é uma média do custo por unidade de produto (custo unitário do apartamento). Assim sendo, pode-se representar o Custo Total Médio de R\$64,12, através da equação: $CTMe = \text{custo total} / \text{quantidade de apartamentos}$. Para considerar o preço do apartamento ocupado este não é o cálculo mais adequado, pois impossibilita o conhecimento da variação dos custos variáveis conforme a utilização do apartamento.

Embora alguns dos custos variem proporcionalmente com a ocupação e o tipo de desembolso, primeiramente expõe-se os custos fixos e variáveis que compõem as atividades do flat, por meio do quadro 4. Em seguida, o quadro 5 nos transcreve a porcentagem de utilização destes mesmos custos conforme a relação entre custos operacionais inerentes ou não à taxa de ocupação.

QUADRO 4-Divisão de tipos de custos totais existentes na atividade de Flats

CUSTOS FIXOS	CUSTOS VARIÁVEIS
Aluguel máquina de escritório	Café da manhã
Associação de classes	Comissão agências de viagens
Manutenção de sistemas	Comissão cartão de crédito
Impostos (iptu/ spu)	Taxa de administração
Aluguel de ar-condicionado	Cartão fidelidade compliments
Repasse salários gerente regional	Cofins, iss, energia dos aptos
Serviço de contabilidade	Despesas de correio
Seguros	Despesas financeiras
Taxa de condomínio	Despesas de comercialização
Treinamentos	Gastos legais
Aluguel de ar-condicionado	Central de reservas
Material de expediente	Lavanderia enxoval
Condução e refeição	Manutenção de apartamentos
	Material de serviços e reposição
	Produtos de quarto(sabonetes,etc)
	Tratamento vip
	Serviços prestados por terceiros
	Reforma de apartamentos

Base: Demonstrativo Gerencial de Resultados da Amostra Selecionada

A relação Produção X Custo será estabelecida para observarmos as diversas políticas administrativas praticadas com o intuito de melhorar a rentabilidade.

Visando identificar a representatividade entre custos fixos e variáveis para obtermos a potencialidade nas variações e modificações que deverão ser feitas em um dado problema de decisão gerencial sobre as diferenciações de preços, tem-se o quadro 5. Em seguida segue-se a descrição de cada tipo de custo apresentado e a justificativa da proporcionalidade entre CF e CV.

QUADRO 5 - Porcentagem entre os custos fixos e custos variáveis nas despesas operacionais dos Flats

DESPESAS	CUSTOS FIXOS	CUSTOS VARIÁVEIS
Manutenção Sistemas	100%	-
Correio	60%	40%
Energia	10%	90%
Legais	50%	50%
Lavanderia Ind.	10%	90%
Tratamento VIP	-	100%
Café Manhã	-	100%
Desp.Financeira.	30%	70%
Mat.Serviço	30%	70%
Condução e Refeição	100%	-
Manutenção Apto.	40%	60%
Mat. Expediente	50%	50%
Prod.Quarto	20%	80%
Serv.Contabil.	100%	-
Treinamento.	100%	-
Ar-cond aluguel	95%	5%
Tx. Condomínio.	100%	-
Comissão Ag. Viagens.	-	100%
Tx. Comercialização.	-	100%
Repasse Salário	100%	-
Central Reservas	-	100%
Cartão Fidelidade	-	100%
Outras(impostos,repasses,etc)	30%	70%

Base: Conforme despesas de 2004,2005 praticadas nos flats do Nordeste.

O montante de R\$1.661.790,00 da tabela de fatores críticos do pool representam os custos totais no ano de 2004, do flat da Amostra A, conforme mostra a tabela 6.1, os custos principais subdividem em fixos (R\$866.422,00) e variáveis (R\$ 795.368,00) na proporção acima descrita no quadro 5, onde se pode observar em termos de valores em mil reais, os gastos calculados frente às variações do custo conforme utilização da capacidade instalada. Para decidir qual o preço que deverá ser cobrado para cada unidade habitacional, os administradores dos diversos empreendimentos hoteleiros necessitam conhecer de que modo seus custos variáveis aumentam com a elevação da taxa de ocupação.

Como o custo fixo não varia em curto prazo e independe da taxa de ocupação, o custo variável unitário, no modelo de amostra selecionada pode ser representado pela divisão dos custos variáveis totais (R\$795.368,00) sobre o total da taxa de ocupação determinada através da quantidade de apartamentos ocupados no período (20.474), portanto o custo variável unitário é R\$38,85.

Considerando-se o custo fixo estável em curto prazo e aumentando-se a ocupação, cada unidade adicional de apto vendido gerará ao empreendimento um custo de

R\$38,85 a mais do que o custo fixo. Ou seja, o valor a ser vendido pelo apto tem que cobrir os custos totais: $CT = CF + CV$; $CT = 33,43 + 38,85 = R\$ 72,28$, se a tarifa aplicada for abaixo deste valor, o empreendimento está operando prejudicialmente com ineficiência para gerar rendimentos aos investidores.

Observa-se na tabela 7 que a diária média praticada foi de R\$78,20, a qual está muito próxima ao custo do apartamento. Além disso, os custos contábeis, explícitos nos relatórios dos demonstrativos e balancetes dos empreendimentos, não estão considerando os custos relevantes e os custos de oportunidade do investimento. Os custos relevantes, que na tomada de decisão econômica é o custo de oportunidade dos recursos, serão ilustrados pela depreciação e instalações dos apartamentos não utilizados para hospedagem no período.

A avaliação do custo de depreciação considera que a vida útil do empreendimento é consumida se não investir em reformas e manutenções preventivas, pois o produto torna-se gasto e obsoleto. Para manter o produto atrativo no mercado competitivo hoteleiro e tomando-se como impossível determinar o valor real da vida útil do produto propõe estimar uma reforma a cada 2,5 anos para adaptar o produto a exigência do mercado. Para tanto utilizaremos um percentual anual de 5%, ou 0.4166% mensal, sobre o preço de mercado do imóvel. Por exemplo: um apartamento no valor de R\$ 90.000,00 deverá reter ao ano R\$ 4.500,00 como custo de depreciação. Em 2,5 anos, a reforma para mantê-lo competitivo no mercado será de R\$11.250,00 para cada apartamento. Com certeza, dependendo da variação no preço de mercado deste imóvel a variação de 5% pode sofrer modificações nos valores retidos para reformas.

Pode-se observar que durante o ano de 2004, o flat da amostra selecionada rendeu de lucro para os investidores, 11% sobre a receita de hospedagem de R\$ 1.844.600,00 (tabela 7). Este percentual é abaixo do esperado visto que estamos considerando a média anual, ou seja, representa apenas um montante de R\$202.100,00 que divididos pelos 71 apartamentos tem-se um total de R\$2.846,48 ao ano, que divididos por 12 meses expõe um rendimento individual por apartamento de R\$237,21 mensais equivalentes a menos de 0,3% do valor investido. Ou seja, neste caso a amostra selecionada está operando com lucro econômico negativo, pois seu rendimento está abaixo das potencialidades do mercado. Para propormos estratégias que possibilitem auferir o lucro econômico igual a zero, ou seja, o lucro justo e normal do mercado, propõe-se inserir nos cálculos seguintes os custos de oportunidade e os custos de depreciação do produto.

Para os custos de oportunidade do investimento, será considerado um retorno de mercado de 7,2% anual (0,6% mensal) sobre o montante investido na aquisição do imóvel que poderia ter sido recebido se o proprietário optasse por outra forma de investimento alternativo de risco comparável no mercado imobiliário conforme visto a expectativa deste mercado no capítulo 1.

A vantagem de custo é uma vantagem competitiva que a empresa pode possuir, sua importância é vital para estratégias de diferenciação devendo-se manter o custo próximo da concorrência, mas as empresas têm dificuldades de avaliar as posições de custos dos concorrentes. Portanto, estará supondo que; estes custos estão presentes em todos os empreendimentos administrados por uma rede hoteleira, o mercado permanecerá constante em seu nível de custos e para previsões futuras deverá ser considerado acréscimos nos custos totais de 9% a 10%, devido seu comportamento nos três últimos anos não sofrerem maiores oscilações.

3.1. Descrição dos Custos presente na Estrutura do Flat

Com o intuito de justificar a divisão das porcentagens presentes no quadro 5, pretende-se expor a descrição e diferenciação dos diversos tipos de custos alocados em uma atividade de flat administrado por uma rede com sua marca e reconhecimento no mercado. Portanto tem-se

Manutenção de Sistema:

Os custos deste tipo de desembolso representam 100% em custos fixos uma vez que independe da taxa de ocupação. Ou seja, independentemente de estarem ocupados os aptos, o custo com sistemas não muda a um dado período de tempo. Este tipo de despesa esta ligada a contratos de sistema para uso de software e hardware.

Correios:

Este custo, cresce com o aumento da ocupação. Sendo um total de 100% de despesas com correio pode-se subdividi-los em 60% de custos fixos, visto que independente da ocupação existe relatórios mensais, prestação de contas de balancetes gerenciais enviados mensalmente aos investidores proprietários dos apartamentos do pool e despesas com malotes à sede administrativa. Já os 40% deste tipo de desembolso estão ligados diretamente à ocupação. Embora não exista mala direta como uma atividade usual do flat, estes empreendimentos estudados no parâmetro exemplificado pela amostra, possuem grande participação na receita de hospedagem adquirida através de faturamento às empresas corporativas. Uma vez que o público alvo é o executivo de negócios.

Energia:

Esta despesa caracteriza-se por ser um gasto variável à medida que se relaciona diretamente com a variação da ocupação do apartamento. Quanto mais se utiliza uma determinada unidade habitacional, mais cresce seu custo sobre a energia elétrica. Considerando-se que existe um custo fixo de 10% determinado pela taxa de iluminação pública e o frigobar ligado mesmo quando o apartamento está vago. A energia das áreas comuns do empreendimento não está sendo considerada neste item visto que esta inserida na taxa de condomínio paga por todos os proprietários dos aptos independente de serem poolistas ou condôminos. Portanto para esta proporção vale a divisão entre 90% de custo variável e 10% custo fixo.

Legais:

Pode-se considerar como despesas legais os gastos com cartório como: xerox autenticadas, reconhecimento de firma, taxas para prefeituras, etc. Como esta despesa pode variar conforme ocupação e/ou necessidade do empreendimento, estar-se-á considerando 50% como custo fixo e 50% como custo variável.

Lavanderia Industrial:

Considera-se esta despesa ligada diretamente a taxa de ocupação uma vez que se utiliza a lavagem do enxoval diariamente conforme a ocupação no apartamento. Considerando-se que se deve manter o enxoval de cama, mesa e banho em perfeito estado de uso destina-se 10% para os custos fixos e 90% de custos variáveis.

Tratamento Vip

Este tipo de custo só é necessário para manter a fidelização dos clientes por meio de oferecimento de cesta de flores, vinho, jornais, cafés, brindes regionais. Como é uma despesa que se adequa a exigência e necessidade de manter o cliente torna-se 100% variável.

Café da Manhã

Os flats incluem o café da manhã no preço da diária e pagam ao restaurante o numero de cafés através da quantidade de hóspedes *in house*. Portanto o café da manhã torna-se uma despesa do flat 100% variável.

Despesas Financeiras

Refere-se a juros sobre empréstimos, juros e multa sobre atraso de pagamento a fornecedores e de impostos, CPMF, e taxas de serviços bancários tais como: sistema de

pagamento, cobranças, emissão de boletos, TED, DOC, etc. Os maiores volumes de receitas e pagamentos através da movimentação bancária nos períodos de alta ocupação destina-se 70% referente à despesa variável e 30% a custos fixos.

Material de Serviços

Os custos com material de serviços são despesas com reposição materiais tais como: lençóis, fronhas, toalhas, piso de banheiro, utensílios de cozinha, cortinas, troca de carpetes, etc. Portanto detém-se 70% para custos variáveis devido ao aumento da utilização exigir maior necessidade de reposição e 30% para custos fixos visto que, existe o desgaste natural das peças.

Condução e Refeição

Este custo é 100% fixo visto que independe da ocupação. Refere-se as despesas com condução e refeição de funcionários que estão a serviço exclusivamente do pool.

Manutenção de Apartamentos

Destina-se as despesas com material de manutenção dos aptos do pool tipo; lavagem de carpete, lavagens gerais e concertos em tecidos de cortina, estofados, consertos de fogões, geladeira, telefone, fechaduras, troca de lâmpadas, ar-condicionado, etc. Com a utilização consome em maior quantidade a depreciação dos equipamentos contidos no apto, considera-se 60% em custo variável e 40% dos custos fixos se justificam pela manutenção preventiva que independe da ocupação.

Material de Expediente

Como são despesas com material de escritório como; gráficas, compra de papéis ofícios, xerox, etc. Considera-se 50% fixos e 50% variável uma vez que muitos faturamentos necessitam de xerox para seguir via correio.

Produto de Quarto

São despesas características de compra dos itens necessários para estada do hóspede no apto como: sabonetes, papel higiênico, shampoo, fósforo, canetas, saco de lixo, etc. Como são maiores as despesas ligadas a ocupação considera-se 80% como custos variáveis e 20% custos fixos uma vez que é necessária mantê-las no estoque.

Serviço de Contabilidade

Despesa com honorários de escritório contábil acordados através de contratos e independem da taxa de ocupação do empreendimento. Portanto é um custo 100% fixo.

Treinamento

Refere-se às despesas com cursos, seminários e treinamentos efetuados pelos colaboradores e para capacitá-los a atividade da empresa. Independe da ocupação sendo então 100% custo fixo.

Ar-Condicionado

Este custo só consta no modelo de flat da amostra A, pois, refere-se ao aluguel dos ar-condicionado dos apartamentos do pool. Como o ar-condicionado não é de propriedade do investidor e o prédio localizar-se à beira-mar a mercê da maresia, a vida útil do produto, não compensa em utilizar o fluxo de caixa para compra de novos equipamentos. Sendo então alugado para todos os apartamentos, é um custo 95% fixo e 5% variável devido à necessidade de alugar extras para suporte em períodos de alta estação.

Taxa de condomínio

Representa 30 % dos custos totais do empreendimento sendo calculada através da previsão orçamentária apresentada anteriormente. A taxa de condomínio refere-se a média anual das taxas de condomínio pagas pelos aptos do pool. Como o flat é um empreendimento imobiliário, as taxas devem ser pagas mensalmente por todos os proprietários. Este custo é fixo a curto prazo, visto que somente varia uma vez por ano, ao ser aprovada uma nova previsão orçamentária em assembléia ordinária. As despesas condominiais que estão inseridas neste custo total são de áreas comuns como energia, água, material de limpeza, salários de funcionários, internet, coleta de lixo, elevadores, assistência médica, vales transportes, tickets alimentação, tv a cabo, equipamentos, encargos trabalhistas, etc. Todas as despesas são regidas nas leis e convenção de condomínio.

Comissão Agências de Viagens

Despesas com comissão pagas as agências de viagens, conforme acordo comercial, comumente é 10% sobre o valor pago ao flat em diárias de hospedagem. Este custo varia diretamente as diárias geradas pela ocupação, portanto é 100% um custo variável.

Taxa de Comercialização

Despesas com comercialização e gastos com marketing, propaganda em mapas, guias, serviços comerciais. Geralmente acordadas em 5% sobre o total de receitas de hospedagem geradas no mês. É um custo mensal e varia diretamente com a ocupação, sendo assim um custo totalmente variável. É importante ressaltar que a porcentagem varia conforme o contrato entre a administradora. Existem administradoras que possuem um pequeno setor de marketing, sem grandes desafios a propagar seu produto. No caso, a

administradora em questão possui uma estrutura de marketing voltada para companhias aéreas, agências de viagens, empresas corporativas, entre outros mercados potenciais presentes em todo o país aliando-se ao fato de que, cada empreendimento tem seu comercial próprio que vende todas as marcas. As médias de ocupação da Accor Hotels são maiores que a dos demais grupos hoteleiros.

Repasse de salário

Para os cargos de chefia de departamento, recepcionistas bilíngües, encarregadas de reservas, salário do gerente, regional e assessor comercial. Independe³ da taxa de ocupação, sendo assim, um custo totalmente fixo.

Central de Reservas

Despesa cobrada pela utilização da central de reservas a nível mundial. Call free no 0800. Varia conforme receita de hospedagem 1,2%. Portanto um custo 100% variável.

Cartão Compliments - (Programa de fidelização de clientes)

Este custo é um valor 100% variável, pois é cobrado pelo percentual sobre hospedagens de clientes que possuem o cartão fidelidade. Para adquirir este programa de fidelização de clientes é necessário manter uma estrutura capaz de atender a demanda, emitir e administrar a pontuação de bônus para aquisição de hospedagens gratuitas. Esta estratégia de venda caracteriza-se por ser um diferencial da marca frente à concorrência. Os mais beneficiados são os clientes corporativos, que é o público alvo deste segmento. Os executivos de negócios que se hospedam em flats geralmente quem paga as despesas de hospedagem são as empresas, o acúmulo de pontos é em favor da pessoa física que utiliza os serviços do flat. Estas, hospedam-se a trabalho e acumulam pontos para utilizar diárias gratuitas com a família no momento de lazer. Embora sejam em proporções menores que as apresentadas anteriormente (exceto Pis e Cofins que são impostos calculados sobre o percentual de receitas), estes custos variam conforme utilização da capacidade instalada. Portanto considera-se como 30% em custos fixos (associações de classe e seguros) e 70% custos variáveis (os demais).

3.2-Ponto de Nivelamento

Um empreendimento hoteleiro é uma oferta rígida de espaço, instalações e serviços em disponibilidade 365 dias por ano, se não for ocupado plenamente, os dias ociosos não poderão ser recuperados sendo assim definidos como custos irrecuperáveis ou irreversíveis. Visto esta situação estar-se-a buscando o ponto de nivelamento que permita

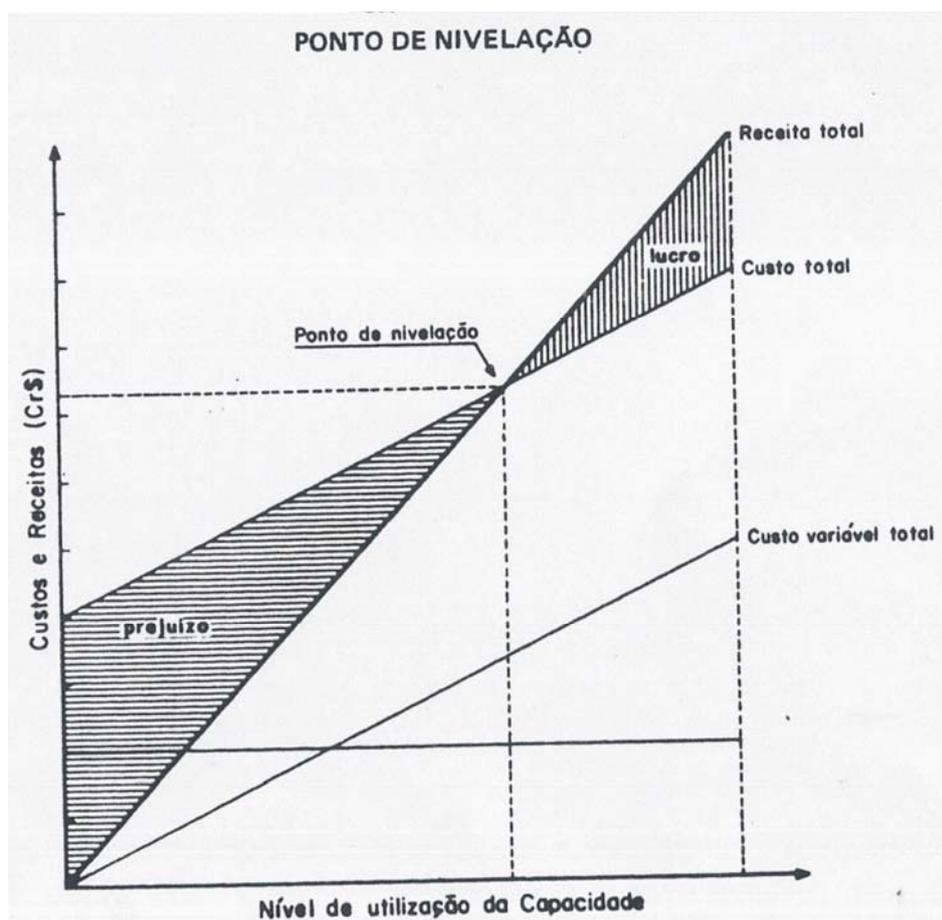
³ Outras (Iss, Seguros, Pis sob receita, Cofins, Associações de Classe, *Overbooking*, Provedores duvidosos).

identificar a ocupação ideal a fim de evitar desperdícios da capacidade instalada frente às receitas geradas. O ponto de nivelamento (PN), determinado através do ponto em que a Receita Total (RT) se iguala ao Custo Total (CT), identifica o nível da utilização da capacidade instalada. Encontra-se o ponto de Nivelamento através da equação:

$$Px = Cf + Vx$$

A receita de hospedagem total é o volume de produção, em quantidades físicas (Taxa de Ocupação), multiplicada pelos preços unitários (Diária Média), e os custos Totais caracterizam-se por serem o somatório dos custos fixos e variáveis. Como observado anteriormente o valor da diária não pode ser inferior a R\$72,28, pois entende-se que é o mínimo necessário para cobrir os custos totais. Supõe-se que os custos variáveis anuais são diretamente proporcionais à produção.

Gráfico 3- Ponto de Nivelamento ou *Break- EvenPoint*



Fonte: Holanda, 2002.

Qualquer ponto acima do PN representa a lucratividade da empresa e conseguinte qualquer ponto abaixo deste, nos informa que a empresa esta operando com prejuízos.

Segundo Holanda (2002), para encontrar o volume de produção, em quantidades físicas que permite identificar o ponto de nivelamento, tem-se:

$$RT = CT$$

$P x = CF + V x$ onde; V= Custo variável Médio ou unitário ; x= qtds. físicas

$$Px - Vx = CF \rightarrow X (P - V) = CF$$

$X = CF / P - V$; onde P-V representa a diferença entre o preço e o custo variável unitário.

A diferença entre o preço e o custo variável contribui para a cobertura do custo fixo visto que variam de acordo com as quantidades físicas produzidas. ($X = CF / P - V$). Neste ponto de nivelamento a receita total é $P X = P \cdot CF / P - V$; $CF / P - V / P = CF / 1 - V / P$ ou $CF / 1 - Vx / Px$ ou $CF = 1 - CV / RT$.

Aplicando as variáveis de cálculo sugeridas pelo autor na prática operacional representado pela amostra selecionada, nos anos de 2003 a 2005, através dos dados expostos nos anexos, tem-se:

Ano 2003-Cálculo sobre o Ponto de Nivelamento.

<p><u>Aptos disponíveis: 71 (100% ocupação-produção) Diária média:74,12 (conforme anexos)</u></p> <p>Custo Total : 1.620.751,50</p> <p>Custo Fixo: 744.723,93</p> <p>Custo Variável:876.027,57</p> <p>Cv unit =12.338,42 ; (876.027,57 / 71)</p> <p>$X = 744.723,93 / (74,12 \times 365) - 12.338,42$</p> <p>$X = 744.723,93 / 14.715,38 = 50,6$ quantidades vendidas</p> <p>Ou seja, 51 uhs ocupadas, onde existem 71 uhs disponíveis à utilização, representam uma taxa de ocupação de 72%.</p>

Dados: 2003-demonstrativo de Resultados do flat da Amostra A , Accor Hotels (ver anexos)

Ano 2004- Cálculo sobre o Ponto de Nivelamento

<p><u>Aptos disponíveis: 71 (100% ocupação-produção) Diária média:78,20</u></p> <p>Custo Total : 1.661.790,00</p> <p>Custo Fixo: 866.422,00</p> <p>Custo Variavel:795.368,00</p> <p>Cv unit =11.202,37 ; (795.368 / 71)</p> <p>$X = 866.422 / (78,20 \times 365) - 11.202,37$</p>

$$X = 866.422,00 / 17.340,63 = 49,96 \text{ ou } 50 \text{ quantidades vendidas}$$

Ou seja, 50 uhs ocupadas, onde existem 71 uhs disponíveis à utilização, representam uma taxa de ocupação de 76,06%.

Dados: 2004 - Demonstrativo de Resultados do flat da Amostra A, Accor Hotels (ver anexos)

Ano 2005-Cálculo sobre o Ponto de Nivelamento.

Aptos disponíveis: 71 (100% ocupação-produção) Diária média:85,51

Custo Total : 1.824.103,58

Custo Fixo: 888.580,03

Custo Variavel:935.523,55

$$Cv \text{ unit} = 13.176,39 ; (935.523,55 / 71)$$

$$X = 888.580,03 / (85,51 \times 365) - 13.176,39$$

$$X = 888.580,03 / 18.034,76 = 49,27 \text{ ou } 49 \text{ quantidades vendidas}$$

Ou seja, 49 uhs ocupadas, onde existem 71 uhs disponíveis à utilização, representam uma taxa de ocupação de 69%.

Dados: 2005 - Demonstrativo de Resultados do flat da Amostra A, Accor Hotels (ver anexos)

Das descrições acima se conclui que qualquer alteração nos preços e custos altera-se o ponto de nivelamento: aumenta-se o preço da diária média ou baixa-se o custo, o ponto de nivelamento reduz, se baixam as diárias e elevam-se os custos, aumenta o ponto de nivelamento. Por outro ângulo, quanto mais importante forem os custos fixos mais alto será o ponto de nivelamento. Um baixo ponto de nivelamento assegura a empresa maior flexibilidade de operação e segurança financeira, frente às possibilidades de variação da demanda e, em consequência da receita, o que não se enquadra neste tipo de empreendimento. Aplicando-se estes mesmos cálculos na análise da amostra selecionada no ano de 2003 (ver anexo), os custos fixos ao representar um valor de R\$744.729,93 (46%) a menor do que em 2004, encontra-se uma taxa de ocupação de 72% no ponto de equilíbrio, mesmo com a diária média de R\$74,12 um pouco inferior ao do ano de 2004. Em 2005, embora tenha -se visualizado um aumento nos custos totais, os custos fixos reduziram para 49% e os 51% restante foram representados pelos os custos variáveis com isso, a taxa de ocupação no ponto de nivelamento ficou em 69%. Vale ressaltar que neste período a diária média praticada foi superior (R\$ 85,51) ao do período anterior, e além dos custos também foi um fator que possibilitou reduzir a taxa de ocupação no ponto de nivelamento. Os empreendimentos hoteleiros que não se valem de ferramentas e técnicas

apropriadas de análise para mensurar e reduzir os custos podem incorrer em erros que conduzam a empresa a um posicionamento estratégico indesejável.

Diversos empreendimentos defrontam-se com funções de custos diferentes e, como pode ser observado anteriormente, nos empreendimentos hoteleiros os custos fixos representam uma porcentagem elevada do custo total. A correta previsão de aumento dos custos totais e a determinação dos custos fixos e variáveis, podem permitir a prática de preços diferenciados nas diferentes estações do ano conforme o comportamento da demanda. Ou seja, parte-se da premissa de que a gerência de custos é uma atividade indispensável para que o empreendimento possa ser competitivo e tenha resultado otimizado.

Segundo Sparrowe (2003), para obter um exemplo de estimar um ponto de nivelamento, deve-se considerar no cálculo do total anual, todas as despesas e custos operacionais incluindo os impostos imobiliários, os seguros de propriedade e dos passivos, a depreciação dos equipamentos, os juros sobre empréstimos, salários, encargos e benefícios, os gastos com mobília, equipamentos e suprimentos.

O autor sugere uma regra aproximada para o cálculo do ponto de equilíbrio (ou ponto de nivelção) ao sugerir dividir o total das despesas diárias pela tarifa diária média. O exemplo abaixo, utilizando dados preliminares exemplifica o método de Sparrowe (2003).

QUADRO 6 - Cálculo Ponto Nivelamento por Sparrowe.

Despesa Total Anual	R\$ 1.661.790,00
Despesa Média Diária	R\$ 4.552,85
Diária Média	R\$ 78,20
Total de uhs disponível	71

Fonte: dados obtidos da Amostra A- ano.2004

Aplicando-se o método do autor, tem-se:

$$P.N = 4.552,85 : 78,20 = 58 \text{ uhs}$$

Sabe-se que, 58 uhs representa uma taxa de ocupação de 82%. Esta porcentagem é consideravelmente uma alta taxa de ocupação quando se conhece o histórico da ocupação da concorrência no mercado de flats e hotéis (tabela 3) (HIA,2005), no exemplo apresentado os 82% representam apenas a taxa de equilíbrio necessária para o pagamento das despesas diárias. Poderíamos supor que os custos estão inviabilizando o empreendimento ou a diária média praticada esta abaixo de sua potencialidade. Com isso,

faz-se necessário adotar políticas de redução de custos e aumento da diária média praticada. Contudo, ao considerar os custos totais no cálculo da quantidade de apartamentos necessários para suprir os custos o autor não considera o comportamento dos custos fixos e variáveis perante a utilização do produto e portanto, embora nos transmita que é necessária a redução de custos e aumento da diária média, requer um aprimoramento para considerar as despesas médias diárias.

Não se pode supor que os 71 apartamentos tenham os mesmos custos, pois existem variações nos mesmos quando disponíveis e ocupados durante o mês. Alguns custos são calculados pelo índice de ocupação e quanto maior a ocupação no mês, maior o aumento do custo variável, portanto os custos totais não podem ser considerados desta maneira.

Conforme observado, os custos fixos deste tipo de empreendimento são elevados e a margem de redução de preço tende a ser restrita se não houver um acompanhamento adequado através de decisões quanto aos preços de venda e níveis de produção, visto que a lucratividade esta ligada diretamente à estrutura de custos e preços de venda.

Visando alocar os recursos eficientemente, o ponto de nivelamento (ou *break - evenpoint*) sugerido por Holanda, facilita prever as variações na capacidade instalada capaz de superar a capacidade ociosa. Através da elaboração de um orçamento de custos fixos, variáveis e receitas (tarifas praticadas) obtém-se a possibilidade de promover alternativas à utilização desta capacidade.

CAPÍTULO 4 TARIFAÇÃO ÓTIMA E GESTÃO DE RECEITAS

O objetivo deste capítulo é identificar a diária média, a taxa de ocupação e as práticas necessárias à elaboração de tarifas que permitam gerar uma receita de hospedagem capaz de obter lucro ao investidor. Assim, encontrar a diária média a ser praticada para auferir o rendimento satisfatório, o gerente hoteleiro leva em consideração a disponibilidade da demanda a pagar pelo preço do seu produto. Consoante esse questionamento, identificaremos uma possibilidade de estimar a taxa de ocupação no empreendimento por meio de um modelo econométrico. **Através dos resultados encontrados investiga-se a necessidade de adotar práticas de gestão e comercialização para otimizar as receitas auferidas. As organizações necessitam de gestores que conduzam aos retornos esperados e ao sucesso de suas missões. A rentabilidade é o sucesso ou fracasso do gerenciamento. Atingir o objetivo proposto requer a adoção de práticas como; conhecimento dos termos técnicos que envolvem o funcionamento do empreendimento, determinar a diária média necessária para auferir o rendimento, estimar da demanda com base no comportamento do mercado local,**

4.1- Termos técnicos

Na seqüência, elenca-se um conjunto de variáveis que constituem os produtos e serviços ofertados por hotéis e flats

- **DIÁRIAS:** entende-se por diária o preço de hospedagem correspondente à utilização da unidade habitacional e dos serviços incluídos, por um período de 24 horas observados os horários fixados para entrada (check-in) e saída (check-out).
- **DIARIA MÉDIA:** a Diária Média refere-se à média anual (ou mensal) obtida dividindo-se a receita de apartamentos, pelo total de apartamentos ocupados no ano (ou mês).

$$DM = \frac{\text{Receita Total de Apartamentos}}{\text{Número Total de apartamentos Vendidos}}$$

- **RENDIMENTO:** Todo e qualquer benefício monetário sob forma de aluguel de apartamentos pagos aos Investidores, proprietários das unidades habitacionais, da sociedade em conta de participação.
- **TAXA DE OCUPAÇÃO:** Coeficiente de apartamentos dos hóspedes vendidos em relação aos apartamentos disponíveis para venda em um determinado período. Sempre expressa em porcentagem, a fórmula da taxa de ocupação:

$$\text{TO (\%)} = \frac{\text{Total de apartamentos vendidos}}{\text{Total de apartamentos disponíveis}}$$

- RevPar: É um índice que combina a taxa de ocupação e diária média e representa a receita de apartamentos por apartamento disponível. (obtem-se multiplicando diretamente a taxa de ocupação pela diária média no dado período de tempo) ou seja ; $\text{TO (\% da ocupação)} \times \text{DM} = \text{RevPar}^4$

4.2. Determinação da Diária Média

A Fórmula Hubbart (ISMAL, Ahmed 2004) é subdividida em três estágios baseados nos custos incorridos na operação incluindo um retorno razoável de investimento para os investidores que, no ato da solicitação dos empréstimos, apresentassem aos bancos, com certa precisão, o retorno que o investimento poderia oferecer. Essa abordagem quantitativa foi bem recebida para os financiamentos dos empreendimentos hoteleiros sendo uma importante conquista na evolução da indústria hoteleira (ISMAL, Ahmed 2004). Os estágios são os que seguem: (i) cálculos financeiros específicos, (ii) tarifas por pernoite vendido e (iii) incorpora o espaço físico da análise.

Aplicabilidade dos dados referentes ao período de 2004 ensejará na seguinte configuração:

i) Cálculos financeiros específicos,

Face às despesas operacionais registradas no capítulo anterior, R\$1.661.790,00, considerando o retorno justo do mercado R\$460.080,00(7,2% anual sobre o valor do imóvel), e a depreciação de 5% anual do valor do imóvel sobre as 71 unidades habitacionais disponíveis (R\$319.500,00), esta secção objetiva identificar o total de receita de hospedagem anual necessária ao empreendimento que seja suficiente para agregar o valor esperado no gerenciamento do produto. Reduzindo ao montante total um valor de R\$29.900,58 considerado através das receitas que não são geradas por pernoites (vide anexo), o total de R\$ 2.411.469,50 reflete o montante necessário para gerar receitas em diárias que supere os custos e gere TRI. Este montante, requer uma receita média mensal de R\$200.955,79. Esta receita caracteriza-se por ser a receita de hospedagem mensal auferida para o objetivo da empresa obter êxito. A receita mensal é determinada através multiplicação da diária média com a taxa de ocupação. Sobre a mesma análise, o total de

⁴ Um dos objetivos principais do pessoal de recepção e departamento de reservas é ajudar a maximizar a receita do hotel por apartamento disponível (RevPar) com o aumento da porcentagem da taxa de ocupação e/ ou o aumento do valor da Diária Média, conforme exemplo a seguir: um hotel (ou flat) com taxa de ocupação de 70% e DM de R\$90,00 o RevPar seria R\$63,00. Em outras palavras, cada um dos apartamentos do hotel gera em média uma receita de R\$63,00 por dia

R\$2.412.307,00 em 2003,reflete a receita média mensal necessária de R\$201.025,58 e, em 2005 o total de R\$2.574.046,40 requer uma receita mensal de R\$214.503,86.

ii) Tarifa Média por pernoite

Esta seção, utiliza-se da receita anual encontrada em (i) para determinar a tarifa média a ser aplicada. No entanto, a dificuldade desta fórmula é determinar uma taxa de ocupação estimada em 70% como uma taxa razoável sem levar em consideração os níveis de ocupação de alguns mercados hoteleiros, a suscetibilidade às flutuações de demanda. Como a oferta de unidades habitacionais pode variar assim como a demanda, as expectativas de ocupação devem ser fundamentadas e, portanto adequando ao cálculo de Hubbart, considera-se neste estudo a taxa de ocupação encontrada **no resultado final obtido através do ponto de nivelamento do capítulo anterior para a** definição da diária média necessária. Tendo em vista que o flat dispõe de 71 apartamentos disponíveis de modo que: **as unidades totais disponíveis no ano somam 25.915, as unidades consideradas ocupadas através da taxa de ocupação de 76% no ponto de nivelamento representam 19.695 diárias utilizadas. Os 24% são considerados como capacidade ociosa, portanto ao representar um total de 6.220 diárias sobre as unidades não vendidas ao longo do ano, não considera-se para efeito de calculo sobre as diárias a serem utilizadas. Contudo, a diária média necessária é dada pela divisão da Receita de hospedagem sobre as pernoites utilizadas, assim sendo: $2.411.469,50 / 19.695,4 = 122,44$. Daí TRI/pernoites=R\$122,44. Por conseguinte em 2005 o valor da diária média auferida seria R\$143,95 e em 2003, R\$129,29.** Inseridos neste cálculo, identificamos a diária média que repõe os custos, como também fornece um retorno de investimento estipulado a 0,6% do valor do imóvel nos anos de 2003,2004 e 2005.

iii) Espaço físico para análise

O intuito deste estágio é encontrar o valor por m² para diferenciar as tarifas a serem aplicadas quanto às variações do espaço físico das unidades habitacionais, ou seja, a cada tipo de apartamento específico. Atualmente, poucos empreendimentos constroem todas as suas unidades habitacionais com as mesmas especificações. As variações no tipo, no tamanho e na configuração das unidades habitacionais podem levar a tarifas superiores a unidades standard: quanto maior o apartamento maior deverá ser o preço da diária.

Tomando-se como exemplo o modelo de flat selecionado, tem-se 3.160 m² como o valor total da metragem quadrada disponível nos apartamentos destinados à venda de hospedagem. Deste total disponível destacam-se as unidades habitacionais conforme a taxa de ocupação em 76%, 2.401,60m² e os 24% restantes são representados por uma área de 758,40 m². Para obtermos o preço por metro quadrado capaz de identificar o valor da diária

de acordo com o espaço físico, divide-se o valor da receita total de hospedagem pela metragem dos apartamentos ocupados. Portanto, tem-se Receita total (i) / área total de ocupação: $2.411.469,50 / 2.401,60 = \$ 1.004,11$. Durante o ano, o valor por m² para determinar a diária deste empreendimento será de R\$2,75.

Para elaborar os valores de diárias a serem ofertadas na grade tarifária, é necessário considerar a variação do espaço físico da oferta de apartamentos disponíveis. Por exemplo, uma suíte com 44m² deverá ser alugada por uma diária média de aproximadamente R\$121,04 e para uma suíte superior de 52m² a diária no valor de R\$ 143,00.

Existem inúmeras maneiras (ISMAIL,2002) de se adotar o cálculo para obtenção de diárias médias mas nenhuma delas ainda é considerada perfeita. Conforme observado no capítulo 2, as receitas sobre os empreendimentos de flats são limitadas a venda sobre o aluguel de diárias, receitas financeiras e venda de brindes. O valor mais representativo sobre as receitas geradas é proveniente da receita de sobre diárias, visto que as receitas financeiras são devido a aplicações e os brindes são comercializados ocasionalmente. Portanto, esta limitação na receita justifica a necessidade de praticar alternativas de maiores rendimentos através da variação de tarifas.

Geralmente, esta limitação impulsiona uma visão gerencial direcionada para o aumento nas diárias médias. Além de ser uma maneira de operar positivamente em relação ao aumento dos custos operacionais, esta iniciativa pode, conseqüentemente, provocar uma redução na taxa de ocupação do empreendimento. Contudo, a redução na taxa de ocupação, à princípio passa a idéia de que houve redução de receita. Conquanto, veremos a seguir, como o eficaz gerenciamento de receitas por meio do revpar possibilita auferir um lucro maior se a taxa de ocupação reduzir ou vice-versa porque ao gerente é dada a facilidade em reconhecer o potencial do mercado. Para identificar a taxa de ocupação capaz de adequar-se a diária média estabelecida, é preciso fazer estimações baseada na demanda sobre esta tarifa.

4.3. Estimação da Demanda

Com a finalidade de estimar a ocupação sobre a diária média praticada, propõe-se utilizar as variáveis através de uma equação apropriada. Existem várias formas de saber a demanda quais sejam: pesquisa de consumidores, ou grupos de consumidores e experiências de mercado. Para subsidiá-los, os modelos econométricos podem ser desenvolvidos incorporando o preço e outras variáveis relevantes a fim de explicar a demanda pelos produtos e serviços do flat. Sendo assim, as previsões de demanda e de

receitas podem ser baseadas nas variações esperadas de qualquer das variáveis relevantes. Portanto, a econometria, sendo um conjunto de técnicas estatísticas disponíveis para testar as teorias econômicas por meio da medição empírica das relações entre as variáveis econômicas torna-se mais adequada ao contexto da estimativa da demanda.

Ao prever a demanda observa-se a reação da quantidade demandada (variável dependente) por meio da reação das variáveis independentes (preço médio praticado e gasto com publicidade). Para tanto, foi criada uma variável *Dummy* com o objetivo de captar a sazonalidade inerente a atividade hoteleira, na qual atribui-se 1 para os meses de Janeiro e Julho e 0 para os demais meses.

Função demanda para alta estação: $Q = C + \beta_1 P + \beta_2 GP + D1 + \varepsilon$

Sendo que:

Q = quantidade de apartamentos

P = preço necessário para cobrir os custos e gerar rendimento aos investidores

GP = gastos com serviço de divulgação e despesas de comercialização do produto

D1 = variável binária, com o objetivo de tentar captar as variações da demanda nos meses de janeiro e julho (alta estação).

Na tabela 9, temos a estimação do modelo econométrico sobre a demanda hoteleira, com exceção dos gastos em publicidade, as demais variáveis se mostram significantes e com sinais esperados. As variáveis estão em logaritmo natural e os coeficientes estimados nos fornecem a elasticidade diretamente. O valor do coeficiente de -0,739 revela a inelasticidade da demanda com relação ao preço. A variável *Dummy* utilizada também se mostrou significativamente positiva, revelando que, de fato, existe um diferencial importante na demanda hoteleira nos períodos de alta-estação.

Tabela 9 – Estimação do Modelo Econométrico

Variável Dependente: LOG(Q)

Observações Incluídas: 36

Variável	Coeficiente	Desvio Padrão	Teste t	Valor p
C	9.6711	1.3645	7.0877	0.0000
LOG(P)	-0.7395	0.1905	-3.8821	0.0005
LOG(GP)	0.1021	0.0945	1.0810	0.2878
D1	0.2804	0.0528	5.3125	0.0000
R2	0.551244	R2 Ajustado		0.509174
SQR	0.384549	Erro Padrão da Regressão		0.109623
Estatística de Durbin-Watson				1.938220
Teste F	13.102770	Prob - Teste F		0.000009

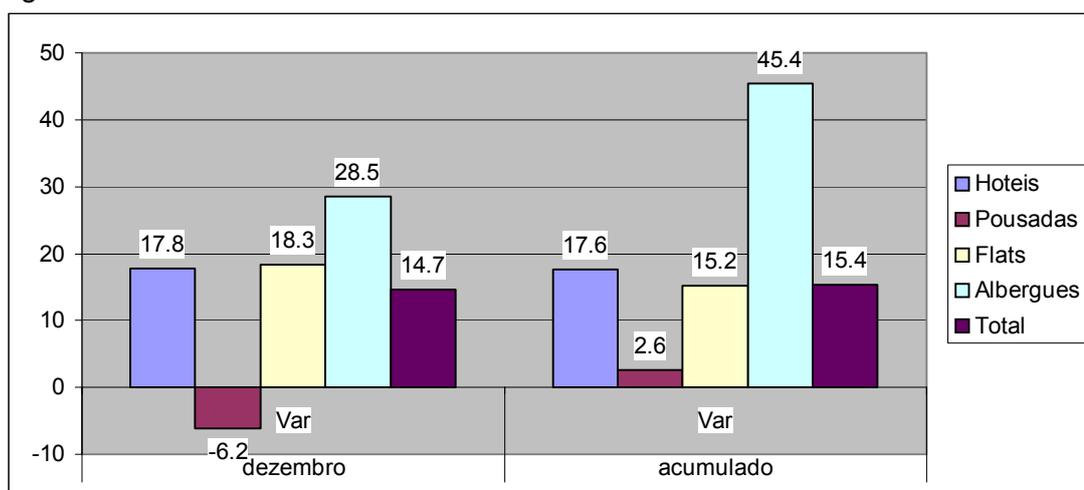
Dados: Preços praticados pela amostra e gastos com divulgação (2003 a 2005)

Foram realizados testes para verificar inconsistências com o modelo estimado: o teste de Durbin-Watson não rejeitou a hipótese nula de ausência de autocorrelação de primeira ordem; o problema de heteroscedasticidade também foi rejeitado pelo teste White.

4.4. Justificativa do Modelo

Estamos supondo nesta função que as ações de marketing influem para atrair a demanda que, conforme se observa abaixo no histórico de 2003 a 2004 das pesquisas realizadas pela Setur a demanda está variando positivamente para os empreendimentos em flats e as perspectivas para os anos seguintes permanecem em 2005 e 2006 com um pequeno avanço, devido ao aumento da diária média dos empreendimentos. Ou seja, não está previsto nenhum declínio de demanda para a cidade de Fortaleza se permanecer todos os atrativos, variáveis de clima e estabilidade do mercado constantes, a função demanda, no modelo econométrico, está sendo bem interpretada.

GRÁFICO 4 - Taxas de Variação da Demanda Hoteleira Segundo os Meios de Hospedagem 2003-2004



Fonte :site: www.setur.ce.gov.br.

A demanda hoteleira no mês de dezembro de 2004 apresentou um contingente de 94.367 hóspedes registrando um acréscimo de 14,7% em relação ao mesmo período do ano anterior. De janeiro a dezembro de 2004, observou-se 947.638 hóspedes equivalendo a um acréscimo acumulado no ano de 15,4% em comparação ao ano de 2003. Entre os segmentos da demanda, segundo os meios de hospedagem, os mais utilizados apresentaram acréscimo dentre eles os flats com 18,3%, os hotéis com 17,8%, os albergues com 28,5% e as pousadas apresentaram decréscimo de -6,2% em relação a 2003.

A demanda por sua vez, é agregada a exigências do consumidor de acordo com as preferências em busca de sua satisfação e, atualmente, exige nos serviços prestados um aprimoramento constante das competências profissionais.

É imprescindível um produto adequado, melhoria nos serviços oferecidos e uma equipe atuante e motivada para competir no mercado. Os empreendimentos hoteleiros contam com grande contingente de mão-de-obra, são necessárias muitas pessoas além de máquinas, para realizar as tarefas relacionadas aos produtos e serviços oferecidos aos hóspedes de um flat. Independentemente do departamento que atuarem, os funcionários devem estar aptos e motivados a desempenharem seus trabalhos com excelência de modo que os hóspedes voltem ao flat outras vezes e que o mesmo, adquira boa reputação pela prestação de serviços de alta qualidade. Para tanto, faz-se necessário um departamento de recursos humanos eficaz que identifique e proporcione garantir condições de trabalho seguras e saudáveis para todos os envolvidos. Além do mais é necessário, são requeridas: práticas éticas no negócio, planejamento e desenvolvimento de programas que visem ao aperfeiçoamento dos funcionários e melhoria da qualidade do trabalho a ser executado. Independentemente de suas dimensões, os hotéis e flats, só podem ser bem sucedidos se as atividades de recursos humanos forem realizadas.

Conforme a racionalidade e a razoabilidade do consumidor frente à imensa variedade de bens e serviços disponíveis no mercado e a diversidade de seus gostos pessoais, mesmo que o marketing seja o canal de vendas para atraí-lo, sua permanência constante está no empreendimento que lhe oferecer maior qualidade nos serviços.

Vale ressaltar que uma das variáveis independentes utilizadas para estimação da função foi os gastos com publicidade e marketing. As ações de marketing devem ser bastantes técnicas e menos empíricas no sentido de formar os produtos mais atraentes e diversificados, ou seja, mais competitivos, proporcionando uma maior vantagem competitiva frente à concorrência. Os fatores de influencia no marketing hoteleiro são a mídia e as agências de viagens. A estratégia de divulgação, a política de preços, a disseminação do produto nos canais de venda alinhados, formam os quatro pilares fundamentais do marketing: produto, distribuição, promoção e preço.

Um departamento de marketing eficiente trabalha para que o hotel consiga sua participação no mercado atraindo, elevando e mantendo uma base sólida de hóspedes. Além de descobrir e cultivar as preferências e necessidades que os variados tipos de consumidores buscam, a área comercial precisa obter informações detalhadas sobre a concorrência para destacar os diferenciais e potenciais do flat.

O marketing é considerado neste estudo, como um potencial indispensável para aumentar a consciência do consumidor e a demanda, por meio da promoção e propaganda do empreendimento tendo como objetivo: fidelizar clientes chaves, buscar novos clientes, identificar fluxos internacionais e nacionais e consolidar os diferenciais importantes do hotel.

Nos flats, o departamento de marketing é de responsabilidade dos gerentes de marketing ou gerentes comerciais, e quando se tem um número relativamente pequeno de unidades habitacionais, os próprios gerentes gerais assumem também esta função. Como todos os setores interagem entre si para acomodação e prestação de serviços aos hóspedes, todos os funcionários do hotel devem estar alinhados à equipe de vendas. A inovação de novos serviços oferecidos ou novas maneiras de se prestar o mesmo tipo de serviço, é fundamental a manutenção da competitividade para se manter competitivo de forma duradoura e, as inovações em tecnologias dependem da *transiliência*, ou seja, de sua capacidade de influenciar os recursos existentes da empresa, habilidades e conhecimentos. Contudo, o marketing deve se utilizar das inovações para competir estrategicamente no mercado.

As empresas competem ao oferecer produtos e serviços que podem se diferenciar em diversos aspectos: performance, confiabilidade, disponibilidade, facilidade de utilização, aparência estética e, é claro, em custo. O empreendimento ganha uma vantagem competitiva quando atinge uma posição em uma destas dimensões ou pelas suas combinações que, torna-se mais valorizado pelo consumidor e conseqüentemente superior aos concorrentes.

4.5. Análises do Modelo Econométrico

A referida equação de demanda aplica-se aos fatores determinantes que influenciam o nível médio da quantidade de apartamentos ocupados. Para tanto, o modelo econométrico conduz ao objetivo especificado com base na hipótese de que a diferenciação de preços representa uma estratégia competitiva para o mercado de Flats em Fortaleza.

Uma vez que os coeficientes apresentam a inelasticidade da demanda, deduz-se que um aumento da quantidade vendida pode ser um reflexo de melhores condições oferecidas aos consumidores seja através da maneira de prestar o serviço ou oferecer maiores descontos.

Ao aplicar os valores das variáveis utiliza-se dos preços médios que representam a possibilidade de cobrir os custos e gerar a TRI, conforme calculado sobre a aplicação da fórmula Hubbart nos anos de 2003, 2004 e 2005 que são representados através das diárias R\$129,29, R\$122,44 e R\$143,95 respectivamente. A média sobre os gastos com serviços de divulgação e despesas de comercialização do produto, é calculada sobre os dados fornecidos pela amostra (vide relatório de custos variáveis no ítem comercial, em anexo) representados por R\$8.919,69, R\$8.863,00 e R\$7.723,98 nos anos 2003,2004 e 2005 respectivamente.

Definido o modelo geral, na alta estação como sendo, $Q = C + \beta_1 P + \beta_2 GP + D1 + \varepsilon$ e substituindo os valores encontrados na estimação da demanda para esta estação no ano de 2003, o coeficiente de $-0,74$ do preço necessário para cobrir os custos e gerar rendimento representa a inelasticidade da demanda e, o coeficiente de $0,10$ dos gastos com publicidade, considerando a variável binária dummy de $0,28$, encontra-se a quantidade de **46 apartamentos diariamente demandados.**

Utilizando o desvio padrão da previsão, podemos obter intervalos de confiança para essas previsões. Segundo Gujarati (2000), um intervalo de confiança para uma previsão é dado pela seguinte expressão:

$$\hat{Q}_0 \pm t_{\alpha/2} \hat{ep}(\hat{Q}_0)$$

Sendo que \hat{Q}_0 é o valor a ser estimado, $t_{\alpha/2}$ é valor do teste t de ao nível de significância α e $\hat{ep}(\hat{Q}_0)$ é o erro padrão da estimativa de \hat{Q}_0 . Utilizando o nível usual de significância de 5%, temos um $t = 2,042$ e da estimativa, temos que $\hat{ep}(\hat{Q}_0) = 0,11102$. Assim, neste primeiro caso, o intervalo para Q será entre 1139,04 e 1775,89, ou seja, entre 37,97 e 59,20 apartamentos. Assim um intervalo de confiança para a Receita de Hospedagem Mensal será de R\$ 152.303,62 (38 apartamentos x 129,29 x 31 dias) como valor inferior e R\$ 236.471,41 como valor superior.

Conforme cálculo apresentado anteriormente, a meta média mensal em 2004 para atingir a receita capaz de superar os custos e gerar retorno justo de mercado é R\$201.025,58. O Revpar no seu intervalo máximo, R\$: 107,44 (taxa de ocupação x diária média), representa a receita por apartamento disponível que deverá servir de base às **previsões futuras. Analogamente em 2004, a quantidade estimada encontra-se em 48 apartamentos. O intervalo de confiança para a previsão será: [1197.44; 1866.94], o que a equivale a [40;62] apartamentos ou R\$ 151.825,60 e R\$ 235.329,68 de Receita de Hospedagem.**

Em 2004, a quantidade de apartamentos encontrados (entre 1197.44 e 1866.94) os quais deverão ser vendidos pelo preço utilizado no mês de alta estação. Portanto diariamente o hotel deve ter uma média entre 56,33% e 87,32% de ocupação. (no prédio de 71 apartamentos disponíveis).Ao se projetar o Revpar esperado na alta estação, deve-se tomar como meta atingir seu ponto máximo, ou seja, R\$:106,91.

Em 2005, a quantidade estimada através da função, considerando os coeficientes ao substituir pelo preço médio a ser praticado no período e gastos com comercialização tem-se uma quantidade estimada de 43,33 apartamentos ou 61% de taxa de ocupação . Neste caso o intervalo de confiança para a previsão será: [1041,01; 1623,04], o que a equivale a [35;54] apartamentos ou R\$156.185,75 e R\$ 240.972,30 de receita de hospedagem. O revpar (To x DM) máximo esperado é de R\$109,48.

Considerando o modelo geral para a Baixa estação, como sendo, $Q = C + \beta_1 P + \beta_2 GP + \varepsilon$, foram realizadas tais regressões de maneira a verificar a sensibilidade da demanda às variáveis de preço e gastos com publicidade.

TABELA 11 – Resultados da Função Demanda na Baixa Estação

	Diária Média	Q.aptos	Receita de hospedagem	% de ocupação	RevPar
2003	129,29 max	44.90	179.962.60	0.63	81,45
	min	28.80	115.426.70	0.40	51,71
2004	122,44 max	47.03	172.640.40	0.66	80,81
	min	30.17	110.196.00	0.42	51,42
2005	143,95 max	40.77	181.954.50	0.57	82,05
	min	26.15	116.704.40	0.36	51,82

Fonte: Estimada a partir dos dados do Demonstrativo Gerencial de Resultados-Accor Hotels

Em 2004, na baixa estação, o intervalo para quantidade demandada (Q) será entre 905,01 e 1411,00, ou seja, entre 30 e 47 apartamentos o que equivale a uma taxa de ocupação de 42% e 66 % estimada para baixa estação e a Receita de Hospedagem no período de 30 dias, está entre R\$110.196,00 e R\$172.640,40. Neste intervalo, o RevPar encontrado em 2004 esta compreendido entre R\$51,42 e R\$80,81(66x122,44/100).O valor do Revpar no seu ponto máximo, representa a máxima quantidade de receita por apartamento possível no intervalo para esta previsão. Devido a margem de erro, sabe-se que a quantidade unitária sobre o resultado da função demanda pode estar compreendida entre o intervalo de mínimo e máximo, contudo precisamos definir uma quantidade unitária que possibilite calcular o RevPar a ser definido como meta para as estratégias de venda. A quantidade máxima no intervalo possibilita auferir retornos maiores. Em 2003 a quantidade encontrada ficou entre de 41% e 63%, com revpar máximo de R\$81,45 e em 2005 a taxa de ocupação de 57% permite alcançar o revpar máximo de R\$82,05.

Ao Multiplicar as taxas de ocupações com as diárias médias praticadas, o empreendimento deterá a informação da Receita de Hospedagem. Observando o comportamento dos custos com o crescimento em torno de 10% no ano de 2004 a 2005, e no período de 2003 para 2004 a variação de 9% nos custos totais pode-se analisar se a receita projetada pelo Revpar no seu ponto máximo do intervalo, encontra-se superior aos custos totais e capaz de produzir o retorno esperado pelos investidores.

Ao tomar-se como exemplo a análise no ano de 2004, seria necessário auferir uma receita de hospedagem de R\$2.411.469,50 para superar os custos e gerar a TRI. Contudo, substituindo os valores encontrados no RevPar através do ponto máximo do intervalo, ao longo do ano tem-se dois meses de alta-estação que gerariam uma receita de R\$470.659,36 e dez meses de baixa estação, R\$1.726.404,00 somando um montante anual de R\$2.197.063,30. Este valor total, portanto não é capaz de satisfazer a necessidade do investidor. Para satisfazê-lo o gerente hoteleiro precisa reduzir os custos em R\$214.406,20 ou promover alternativas de aumento da ocupação para agregar ao longo do ano três meses e meio de alta estação a mais do que o habitual.

Partindo da hipótese de que uma destas duas alternativas foram conquistadas, estará se iniciando a política da prática de preços sobre o revpar no seu intervalo da quantidade máxima encontrada através do resultado do modelo econométrico.

4.6.Estrutura Tarifária

A combinação de todas as tarifas oferecidas por um hotel é chamada de estrutura tarifária. A estrutura tarifária só pode surgir após o conhecimento da estrutura de custos, pois caso os preços fixados fossem abaixo do custo e existir a prática para os consumidores de preços elevados subsidiar os consumidores de preço baixo o resultado causaria ineficiência e insatisfação, o que facilitaria ao empreendimento perder fatia de mercado.

A denominação da tarifa define qual posição ordinal uma tarifa específica ocupa na hierarquia geral tarifária (ou estrutura geral). Embora não especifique o valor real em dinheiro, apenas gradua todas as tarifas dentro da estrutura tarifária e permite que qualquer hoteleiro tenha uma boa idéia do valor da tarifa em relação às outras. Na hotelaria e flats como um todo, as várias tarifas existentes podem ser discriminadas de forma padronizadas (vide classificação no anexo) de modo que o **trade turístico*(agentes turísticos que exercem a atividade sobre o turismo em geral, seja através de agencias de viagens, operadoras, hospedagem, passagens aéreas,etc)** compreenda suas definições em para concessão de descontos ou elaboração de pacotes promocionais.

4.7. Yield Management

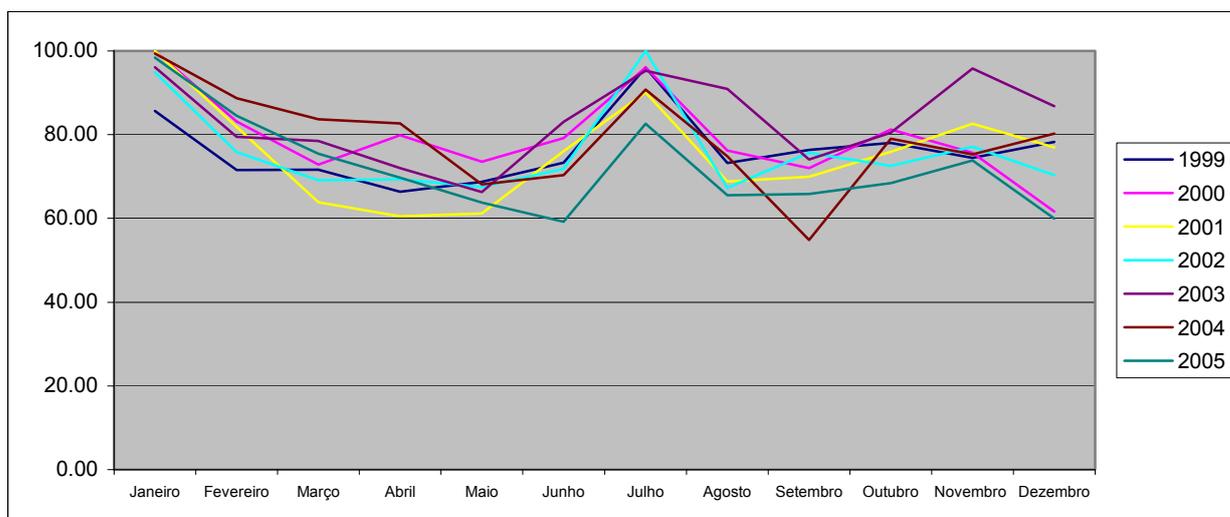
Oferta *versus* demanda é a disciplina básica do Yield Management, que tem por objetivo estabelecer em que medida os hóspedes têm necessidade de utilizar unidades habitacionais (demanda) do inventário fixo do flat (oferta). A meta é vender a quantidade máxima do inventário disponível, recebendo o maior valor possível. A demanda nos permite adequar as tarifas conforme a conscientização do consumidor.

Ao selecionar o público alvo, as empresas turísticas utilizam-se da prática de diversificação para estabelecer tarifas conforme períodos de sazonalidade e contratos diferenciados, chamada de *Yield Management*. Esta prática consiste na tentativa de maximizar as receitas de hospedagem tomando-se por base alcançar a diária média anual e taxa de ocupação que satisfaça o investimento e conseqüentemente o investidor.

A sazonalidade é determinada pelo fluxo de turista na região no qual o período de alta estação no Nordeste refere-se aos meses de janeiro e julho e o restante dos meses do ano são períodos de baixa estação.

Devem ser utilizadas todas as informações pertinentes; a tendência atual do mercado, dados históricos, atividades de grupos, eventos municipais, tarifas dos concorrentes e disponibilidade. Para o incremento da ocupação, considerar-se-á junto à prática do Yield Management, os canais de distribuição e marketing eficientes, a qualidade por meio dos serviços oferecidos aos hóspedes e o incremento de tecnologias.

GRÁFICO 5- Amostra A- períodos de sazonalidade da demanda nos anos 1999-2005.



Fonte: Accor Hotels

Observando a participação da fatia de mercado, vista na introdução deste estudo, e a dificuldade de se estabelecer um maior rendimento através do aumento da diária média, nos conduz a idéia de que o administrador pode não ter poder para determinar a tarifa a ser aplicada no mercado. Para isso ser possível, deve-se atentar ao que a demanda está disposta a pagar pelo produto oferecido, quais os tipos de serviços o hotel dispõe aos seus clientes que o tornam preferível a outros concorrentes, quais práticas deverão ser adotadas sob a venda e política de tarifas a serem aplicadas, a estratégia de *marketing*, as condições específicas, entre outras.

A teoria econômica admite a existência de formas distintas de diferenciação de preços. Pindyck (2002:372) demonstra que a discriminação de preços é a prática de cobrar preços diferentes de clientes diferentes em produtos similares, seja através da captura do excedente do consumidor, seja através da faixa de consumo e serviços ou por curvas de demandas separadas. Sejam eles, hóspedes individuais de apenas um pernoite, grupos turísticos ou viajantes de negócios. As tarifas podem ser cobradas desde tarifas balcão (valor máximo) até pacotes promocionais de fins de semana e feriados em baixa temporada, para familiares, executivos, profissionais, entre outros. As condições para exercer a discriminação de preços são que; cada grupo alvo de consumidores que pagam um preço diferente mantenham-se separados; sua demanda deve caracterizar-se por reagir diferentemente às variações de preços (tecnicamente distintas da elasticidade demanda) e ninguém possa revender o produto adquirido. Os diferenciais de preço são criados para refletir características distintas da demanda de vários grupos de usuários. Em particular, os valores dos serviços refletem basicamente diferenças na elasticidade da demanda, também conduzem a diferenças de preço nas fatias de mercado. O padrão básico é que os consumidores com demanda relativamente inelástica paguem preços maiores, ocasionando pequenos decréscimos na quantidade demandada. Decidir quais tarifas oferecer e em quais dias da semana, faz parte do processo de yield management. Por sua vez, esta prática pode conduzir a um uso mais eficiente de um dado nível de capacidade, reduzindo o custo total médio.

Pode-se observar nas práticas adotadas até então, que o preço é menor para os consumidores de baixa estação que estão mais estimulados a consumir o produto em função da sua redução, ou seja, aqueles cuja demanda mostra-se mais elástica. Assim sendo, a discriminação de preços permite produzir e vender a uma quantidade maior do que se o empreendimento operasse com um preço único (para taxa de benefício igual), portanto torna-se socialmente benéfica, visto que compradores e vendedores saem ganhando,

facilitando conseqüentemente a elevação do investimento que em condições normais não seria possível - salvo com subsidio. (Beni, 2002)

A prática de diferenciação de preços possibilita promover uma utilização maior dos serviços oferecidos o que por sua vez, pode conduzir a um uso mais eficiente, reduzindo a capacidade em excesso existente em uma determinada ocasião, diluindo os custos de capacidade por uma quantidade maior de utilização e reduzindo o custo total médio. O resultado é que os custos para todos os envolvidos podem ser menores do que seriam na ausência da diferenciação dos preços.

Com a demanda inelástica, como é o caso (-0.74), as decisões de preço embora possam interferir na ocupação, não influem muito proporcionalmente e nos permite aplicar as variações de tarifas para maximizar a receita total através de aumento de diária ou aumento da ocupação.

4.8. Gestão do Produto através das práticas do Yield Management

Para maximizar a receita visando uma taxa de ocupação ideal, deve-se utilizar o valor do RevPar encontrado através do resultado da estimacão da demanda. Em 2004, no exemplo amostral, para cobrir os custos e gerar o rendimento máximo permitido pela demanda, o RevPar precisaria estar em torno de R\$106,91 na alta estação e R\$80,81 na baixa estação. Este valor do RevPar é encontrado através de uma média de tarifas e ocupação anual.

Para adotar e aplicar as diversas tarifas existentes na grade tarifária o valor da diária média esperado, R\$122,44, depende da capacidade gerencial em adequar os descontos sobre as tarifas existentes à demanda através das taxas de ocupações previstas. Este ato de controlar o Revpar com estratégias de venda da estrutura tarifária se caracteriza por praticar a gestão do produto. Esta gestão torna-se eficaz ao conquistar a meta da receita de hospedagem estabelecida conforme a previsão de obter lucros.

Uma administração eficaz é resultado da habilidade da recepção junto ao gerente Geral de prever a demanda, estabelecer as diárias e administrar a ocupação. Contudo, um administrador precisa utilizar-se destas informações para não correr riscos de diminuir o RevPar e gerar menos receita do que é realmente possível, ou seja, deve-se adotar estas práticas para maximizar os rendimentos. Portanto, é importante o gerente ter conhecimento do mercado e registros de históricos de ocupações anteriores, saber se existem eventos especiais ou circunstâncias do mercado que interferem na previsão da demanda.

A média da taxa de ocupação e diária média aplicadas no mercado pelos grupos concorrenciais, nos fornece a idéia de qual é a tolerância de mercado na região. Embora não seja a abordagem específica, é melhor do que a simples adivinhação de qual seria a tarifa apropriada. Neste método de verificar a tolerância de mercado, os hotéis nunca devem revelar quem são quando fazem a pesquisa. É ilegal os hotéis se reunirem e estabelecerem suas tarifas como únicas, pois a fixação de preços é uma violação às leis antitruste. Um grande número de empresas envolvidas impossibilita a existência de cartel, ou conluio, pois podem agir independentemente e diminuir seus preços em uma tentativa de aumentar a participação no mercado e os lucros.

Em Fortaleza a prática de redução das diárias médias de alguns empreendimentos isolados dificultou a elevação das tarifas nos anos subseqüentes a 2003. Como se pôde observar, embora a taxa de ocupação e os custos tenham se elevado, as diárias continuam no mesmo patamar de 2003, o que impossibilita todo o setor auferir lucros maiores. Somente em 2005 observa-se um aumento na Diária Média.

A diária média juntamente com a taxa de ocupação nos possibilita chegar ao cálculo da receita de hospedagem, para tanto, determinar o valor da tarifa a ser aplicada não depende apenas da vontade de maximizar o lucro do investidor. Através do modelo de flat exemplificado, veremos que, ao idealizar um rendimento favorável ao seu investimento, o mercado deve estar preparado para aceitá-lo.

Como cada investidor é proprietário de uma unidade habitacional, ele espera receber pelo menos um valor mensal que se iguale ao rendimento do segmento imobiliário, ou seja, próximo ao rendimento da poupança se o dinheiro estivesse aplicado. Supondo que o investidor espera obter um rendimento de 0,6% mensal equivalente ao preço de mercado de seu produto, como foi considerado através da fórmula Hubbart. Procura-se considerar esta diária média anual de R\$122,44 (ano 2004) encontrada através da taxa de ocupação no ponto de nivelamento, como diretriz para políticas de vendas. Será considerado o período de sazonalidade (alta e baixa estação) para aplicação das práticas adotadas nas políticas de variação de tarifas (ou diferenciação de preços), com a quantidade do resultado da função de demanda que nos apresenta o RevPar, considerado como a meta anual que deverá ser atingida ao longo do ano.

Praticar a gestão destas tarifas requer um conhecimento sobre as variações da demanda por parte do gerente geral e todos os funcionários do *front office* envolvidos nesta atividade. Para maximizar a receita de hospedagem, a equipe do flat deve tentar aumentar a diária média quando a demanda por apartamentos for alta e oferecer tarifas menores

quando a demanda for baixa. Dependendo da habilidade da equipe para prever a demanda, ambas as estratégias, se implementadas com sucesso maximizarão o RevPar e, portanto, a receita e a ocupação.

Para exemplificar a utilização das inúmeras tarifas existentes, via prática do *Yield Management*, o gerente do empreendimento precisa tomar como meta o RevPar encontrado e basear-se em históricos passados. Ao exemplificar as análises pelos resultados obtidos no ano de 2004 da amostra selecionada tem-se; o valor do revpar de R\$106,91 para alta estação e R\$80,81 para baixa estação.

Ex1: ao longo do mês de janeiro dos anos anteriores observou-se que a taxa de ocupação estava em torno de 90%, supondo que a meta do RevPar está em manter-se igual ao ano de 2004, o empreendimento deve operar com uma diária média de R\$118,79 para maximizar suas receitas. (RevPar = TO x DM = 106,91 ; 90 x DM = 106,91; DM = 118,79)

Ex2: No outro momento de alta estação, para esta mesma demanda de 90%, 64 apartamentos ocupados, o empreendimento está com 45% ou 32 dos apartamentos ofertados comprometidos através de reservas já efetuadas, estas por sua vez, foram honradas a uma tarifa média de R\$95,00 (ou seja, balcão com desconto de 35%). Portanto aplicando-se ao número de apartamentos ocupados a tarifa acordada e somando-se a quantidade ociosa de 32 apartamentos à diária média a ser praticada para venda dos mesmos, chamada por Y. Considerando o revpar da alta estação, a diária deveria ser honrada em R\$118,79 para todos os apartamentos. Contudo, ao se calcular um valor a ser cobrado apenas às 32 unidades restantes devem ser vendidas a R\$142,58, para suprir a tarifa substimada ao ser concedida abaixo da média necessária, visualizando o cálculo segue: $(32 \times 95,00) + (32 \times Y) = 118,79$; $Y=142,58$

64

A partir do conhecimento do custo de oportunidade e das leis que regem a oferta e a demanda, o setor de reservas precisa maximizar a receita de hospedagem para as unidades habitacionais restantes. O *Yield Management* é uma ferramenta flexível que o setor de reservas utiliza para maximizar sua receita, esta flexibilidade permite que ocorram ajustes contínuos, de acordo com as mudanças dos negócios.

Portanto, o gerenciamento eficaz do produto deverá ter como meta todas as demais tarifas a serem aplicadas no valor de R\$142,58, mas a determinação da tarifa balcão deveria estar em torno de R\$150,00 que deveria ser a maior tarifa aplicada. Para poder de negociação sobre a tarifa balcão, em uma alta estação o gerente poderia oferecer 5% de

desconto sobre a tabela permitindo ainda assim, o empreendimento auferir os rendimentos esperados.

No outro exemplo a ser apresentado, a meta é obter na baixa estação o RevPar de R\$80,81, supondo que durante o mês de junho o flat tenha uma demanda maior para os clientes que possuem a tarifa acordo. Se for praticada uma diária média de R\$113,40, ou seja, 10% nas contas C sobre a tarifa corporativa, o flat precisaria obter uma taxa de ocupação de 71,26% para obter o Revpar satisfatório. Quanto maior a diária praticada, uma menor taxa de ocupação pode garantir o RevPar satisfatório ou vice-versa. Portanto operar as variações de tarifa conforme a meta de atingir o RevPar pode oferecer uma vantagem competitiva sobre a concorrência, e uma menor taxa de ocupação, não necessariamente se equivale a uma menor receita ou menor lucro.

Como observado, medir cada uma dessas tarifas é importante para analisar o desempenho do flat: quantos pernoites com tarifas corporativas foram vendidos no período anterior? Qual foi a diária média para cada tipo de unidade habitacional? Essas informações são registradas em sistemas informatizados que permitem o conhecimento da demanda futura através do comportamento do histórico passado e servem de base de dados para o gerenciamento do produto.

Na baixa estação, uma empresa optando por manter em segredo as estratégias de preço pode impedir a retaliação de seu concorrente e auferir lucros maiores através de concessões de preços para grupos específicos e clientela selecionada (PINDYCK,2002).

Levando esta análise da ocupação às análises de custos pode-se observar que ao encontrarmos o custo variável no valor de R\$38,85, cada unidade habitacional ocupada além de gerar os custos fixos (R\$33,43) que nela se comportam estará agregando este valor a mais no custo total do apartamento que seria de R\$72,28. Como existe tarifas de 50% de descontos poder-se-ia adotar uma tarifa balcão de no mínimo R\$150,00 que possibilitaria trabalhar as diferenciações com maior flexibilidade sem incorrer em elevação de custos. A determinação do RevPar e do custo total do apartamento ocupado permite lançar o desafio para que a prática de discriminar preços não seja abusiva.

Para o empreendimento ter uma taxa de ocupação de 100% na baixa estação, por uma diária próxima ou igual ao custo total do apartamento ocupado, estaria operando com lucros econômicos negativos, já que nestes não está se contabilizando a depreciação nem o retorno do investimento, e o Revpar estaria abaixo do potencial da demanda, tornando assim, o empreendimento obsoleto e ineficiente.

6. CONCLUSÃO

Conforme analisado, o setor hoteleiro em particular os flats, apresenta características específicas no seu funcionamento e principalmente na sua estrutura de custos e receitas. Expondo a tendência do mercado e utilizando-se de dados cedidos por uma unidade amostral nos anos de 2003 a 2005, tomou-se o mercado de Fortaleza como referencial, para supor que embora com a super oferta de produtos de hospedagem, o mercado ainda encontra-se como gerador de demanda e, portanto, tem potencial para desenvolver estratégias.

O conhecimento da estrutura de custos permitiu elaborar a estrutura tarifária para utilização eficiente na prática de diferenciação de preços.

A oferta fixa em curto prazo demonstrou uma estrutura concorrencial de produtos homogêneos, que geram no setor um potencial para uma intensa concorrência monopolística. Observou-se que operar com falha na comunicação de processos operacionais internos e mau gerenciamento na política de preços ocasiona perda de competitividade. Conseqüentemente, isto impossibilita os investidores de obterem lucros compatíveis no mercado imobiliário.

Foi analisado que através do conhecimento na estrutura de custos e com a correta divisão entre custos fixos e variáveis é possível elaborar possibilidades de cálculo capaz de determinar a diária média e taxa de ocupação ideal que possibilite maximizar a receita de hospedagem com a prática de diversificação de tarifas.

Ao estabelecer uma taxa de ocupação pelo ponto de nivelamento, com a diária já praticada, foi possível inserir os fundamentos da fórmula Hubbart para encontrar o preço médio ideal que possibilitasse auferir um rendimento de 0,6% para os investidores cobrindo todos os custos, inclusive depreciação e custos de oportunidade.

A taxa de ocupação da alta e baixa estação capaz de proporcionar o cálculo da receita ideal por apartamento disponível a ser utilizado nas práticas de diferenciação de preços foi estimada por meio da função demanda. Esta por sua vez, utilizando-se de variáveis em logaritmo natural nos fornece o coeficiente estimado que revela a inelasticidade da demanda em relação ao preço. A variável *Dummy* utilizada também se mostrou significativamente positiva, revelando que, de fato, existe um diferencial importante na demanda nos períodos de alta-estação.

Conhecer o mercado vislumbrando a demanda futura comparar-se com a concorrência, observar as tendências e ser flexível facilitam tomar decisões pró-ativas que promovem o crescimento da ocupação e da receita no longo prazo

Tomando-se como parâmetro um RevPar ideal e, supondo um marketing eficiente em vendas com equipe motivada para atender a demanda, foi possível expor as práticas do *Yield Management*, a serem adotadas pelos flats, em geral, a fim de ganharem vantagem perante os concorrentes e, se manterem competitivos no mercado auferindo um lucro econômico igual a zero.

Para o retorno do investimento, além da eficiência operacional, que é importante e necessária, a estratégia sólida e exclusiva de manter-se competitivo está ligada aos empreendimentos que se diferenciam da concorrência através de uma forma particular de trabalhar, de desenvolver atividades e de fornecer um tipo particular de valor. (PORTER, 1997).

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATKINSON, Anthony A ;BANKER, Rajiv D; KAPLAN, Robert S. ;YOUNG,S. Mark-
Contabilidade Gerencial. Editora Atlas. São Paulo,2000.

BENI, Mario Carlos.*Análise Estrutural do Turismo*.7 edição. Editora.SENAC São Paulo,2002.

CASTELI, Geraldo.*Administração Hoteleira*, 9 edição, Editora.EDUCS.

EMBRATUR- Instituto Brasileiro de Turismo .Ministério do Turismo.
<http://www.embratur.gov.br>

GORNI, Manuela e RODRIGUES, Ricardo Mader . *Hotelaria em números* –Hotel
Investment Advisors- HIA 2004

_____. *Hotelaria em números*.Hotel Investment Advisors-
HIA 2005.

GUJARATI, Damodar N. *Econometria Básica*. Makron Books, 2000.

HAYES, David K. E NINEMEIER, Jack D.- *Gestão de Operações Hoteleiras*.Editora Pearson
Prentice Hall.São Paulo, 2005

HOLANDA, Nilson A; *Planejamento e Projetos*. Fortaleza, 2002.

HOTELARIA ACCOR BRASIL S.A – <http://www.accorhotels.com.br>

ISMAIL, Ahmed. *Hospedagem Front Office e Governança*. Editora Thomson Learning. São
Paulo,2004.

MCGUIGAN, James R; MOYER,R.Charles; HARRIS, Frederick H. de B.- *Economia de
Empresas- Aplicações, Estratégias e Táticas*. Thompson Learning,2004.

PINDYCK,Robert S.; Rubinfeld, Daniel L.,*Microeconomia*. 5 Edição.São Paulo;Editora
Prentice Hall,2002.

PORTER, M.E. *Vantagem competitiva*.Rio de Janeiro:Campus (várias edições)

_____.*Estratégia competitiva*.Rio de janeiro.Campus (várias edições)

SETUR-Secretaria do Turismo do Estado do Ceará.
http://www.setur.ce.gov/estudos_e_pesquisas/desempenho_rede_hoteleira_fortaleza

_____/mercado_turístico_oportunidade_de_investimento.

SPARROWE, Raymond T. E Chon, Kye-sung. *Hospitalidade –Conceitos e Aplicações*. Editora.Thomson Learning,2003

ANEXOS