

# **Inadimplencia em Hotéis do Ramo Office da Cidade de São Paulo e o Seu Reflexo no Fluxo de Caixa**

**Clovis Luiz Galdino**  
**clovis.galdino@metodista.br**  
**METHODISTA**

**GETULIO K. AKABANE**  
**getulio@akabane.adm.br**  
**FATEC-SP**

**JOAO ALMEIDA SANTOS**  
**professoralmeida@ig.com.br**  
**METHODISTA**

**Resumo:** A administração estratégica para resolver ou diminuir o impacto da inadimplência tem sido importante também para o setor de hotéis office que atuam na prestação de serviços para o público que procura acomodações para poder participar de negócios. As mudanças no cenário econômico e político proporcionaram o crescimento no setor de serviços de hotéis como condição para a realização dos negócios envolvendo pessoas de diversas partes do mundo, em especial na cidade de São Paulo onde o volume de pessoas circulando em média por cada feira é de setenta mil pessoas diariamente e que a cada doze minutos tem um evento acontecendo e um hotel é inaugurado. Em função disso é preciso estratégia para inibir o aumento do índice de inadimplência nos hotéis office que são os responsáveis pela hospedagem da maior parte do público que vem para a cidade de São Paulo para participar ou serem protagonistas das feiras e eventos de negócios. Nesse sentido, a presente pesquisa procura traçar um panorama do setor em relação ao índice de inadimplência e as estratégias usadas para a recuperação dos recebíveis para que o hotel continue a oferecer sempre o melhor serviço, com produtos da melhor qualidade e mão de obra qualificada para aumentar a satisfação do cliente. A estratégia é o conjunto de ações que parte da situação atual – conhecimento da inadimplência - até atingir o ponto pretendido – receber os débitos, resolvendo assim o problema do fluxo de caixa do hotel.

**Palavras Chave:** inadimplencia - hotel office - administração estrat - fluxo de caixa - estratégia do setor

## **VIII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**

### **INADIMPLENCIA EM HOTEIS DO RAMO OFFICE DA CIDADE DE SÃO PAULO E O SEU REFLEXO NO FLUXO DE CAIXA**

#### **RESUMO**

A administração estratégica para resolver ou diminuir o impacto da inadimplência tem sido importante também para o setor de hotéis office que atuam na prestação de serviços para o público que procura acomodações para poder participar de negócios. As mudanças no cenário econômico e político proporcionaram o crescimento no setor de serviços de hotéis como condição para a realização dos negócios envolvendo pessoas de diversas partes do mundo, em especial na cidade de São Paulo onde o volume de pessoas circulando em média por cada feira é de setenta mil pessoas diariamente e que a cada doze minutos tem um evento acontecendo e um hotel é inaugurado. Em função disso é preciso estratégia para inibir o aumento do índice de inadimplência nos hotéis office que são os responsáveis pela hospedagem da maior parte do público que vem para a cidade de São Paulo para participar ou serem protagonistas das feiras e eventos de negócios. Nesse sentido, a presente pesquisa procura traçar um panorama do setor em relação ao índice de inadimplência e as estratégias usadas para a recuperação dos recebíveis para que o hotel continue a oferecer sempre o melhor serviço, com produtos da melhor qualidade e mão de obra qualificada para aumentar a satisfação do cliente. A estratégia é o conjunto de ações que parte da situação atual – conhecimento da inadimplência - até atingir o ponto pretendido – receber os débitos, resolvendo assim o problema do fluxo de caixa do hotel.

#### **Abstract**

The strategic management to solve or lessen the impact of default has been important also for the hotel business office working in the provision of services to the public looking for accommodation for participating business. The changes in the economic and political growth in the sector provided the services of hotels as a condition for the achievement of business involving people from different parts of the world, especially in São Paulo where the volume of people moving average for each show is seventy thousand people every day and every twelve minutes has an event happening and a hotel is opened. Because of this strategy is necessary to inhibit the increase in default rates in hotels office who are responsible for hosting most of the public coming to the city of São Paulo to participate or be protagonists of trade fairs and business events. In this sense, this research attempts to draw a picture of the sector in relation to default rates and the strategies used to recover the receivables that the hotel continues to offer the best service with the best quality products and skilled labor to increase customer satisfaction. The strategy is the set of actions that part of the current situation - knowledge of default - until it reaches the desired point - get the debts.

Palavra-chave: estratégia do setor – inadimplência em hotéis – hotéis office

## 1. INTRODUÇÃO

Um hotel é uma organização que possui aposentos para serem alugados por uma noite, um dia inteiro ou um período mais longo, seguindo até hoje a definição vinda de origem francesa que dizia se tratar de uma casa grande estilo mansão com quartos para alugar. Nos dias atuais este conceito mudou um pouco motivado pela necessidade de trazer cada vez mais comodidade as pessoas que se valem deste tipo de serviço, pois afinal de contas, o hospede como é chamado o usuário deste tipo de serviço precisa estar descansado e relaxado para cumprir a sua agenda de negócios, muitas vezes, ou simplesmente relaxar quando está em férias.

Como toda e qualquer organização, um dos objetivos principais é a geração de receita pela venda de seu produto e o lucro pode vir de diversas estratégias como a diminuição dos custos operacionais, a negociação de prazos e formas de pagamentos com fornecedores e o controle da inadimplência, objeto desta pesquisa. Maceira e Santiago( I SEMEADjr) apontam que as organizações atualmente estão vivenciando um período de intensa competição e dinamismo. As constantes mudanças, tanto em ambiente interno quanto externo, exigem que as organizações estejam aptas a enfrentar os crescentes desafios e para isso necessitam desenvolver um diferencial para sobreviver e competir. Nesse sentido, o presente artigo destaca os problemas vividos pela rede hoteleira com o aumento do índice de inadimplência e quais as suas estratégias para reduzir este índice e continuar sobrevivendo no setor.

Parece antagônico a relação inadimplência e o desejo de vender dos empreendedores, mas eles continuam a desenvolver políticas e regras para conceder vendas a prazo, motivar o uso de seus produtos com promoções e variação na forma de pagamentos, mesmo correndo o risco de terem o descumprimento do acordo por parte dos clientes, comprometendo o seu fluxo de caixa pela falta de recursos necessários para manter a cadeia de suprimentos funcionando.

A hotelaria Brasileira chega a um momento em que o mercado começa a reconhecer a importância da geração de números e estatísticas confiáveis, que tornam possível um desenvolvimento homogêneo e organizado do setor. O turismo como segmento importante da economia brasileira precisa, de forma permanente, de uma estrutura de estudos, dados e pesquisas que facilitem e conduzam as grandes definições em termos de políticas públicas, na área oficial, e também no campo das decisões do setor privado, especialmente, quanto a investimentos e expansões.

De acordo com Blatt (1998), a demanda de crédito é considerada uma grande aliada para as funções estratégicas da empresa. Aponta que os créditos mal analisados podem trazer enormes problemas financeiros à empresa. Portanto, as empresas hoje começam a perceber que os

créditos que são de difícil recebimento ou os próprios clientes inadimplentes possuem um volume financeiro expressivo a ser recuperado.

Este artigo se preocupa em comparar índices de inadimplência entre hotéis office de três, quatro e cinco estrelas na cidade de São Paulo – SP, analisar o quanto a inadimplência interfere no desenvolvimento de um hotel dentro do mercado financeiro.

Guimarães (2002) ressalta que a inadimplência é um dos maiores problemas hoje enfrentado pelos administradores. É importante que haja instrumentos de apoio às empresas para que, tanto no aspecto gerencial quanto financeiro, possam sanar esse mal que aflige muitas empresas. A justificativa do presente artigo se vale da necessidade de do conhecimento dos índices de inadimplência de hotéis na cidade de São Paulo e o quanto uma inadimplência pode atrapalhar o planejamento, investimentos e entre outro, mesmo num setor que em 2009 teve aumento de 5% na ocupação da oferta de quartos comparada com 2008. Com isto, o presente estudo contribui para que as empresas do setor hoteleiro possam pensar em estratégias para a redução da inadimplência e continuar a oferecer sempre o serviço com produtos da melhor qualidade.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRAFICA**

### **2.1. Histórico da Hoteleira no Brasil**

No Brasil diversos autores citam o surgimento da hotelaria no Brasil foi no período colonial e os viajantes se hospedagem em casas dos engenhos, fazendas, conventos, ranchos e também familiares recebiam os hóspedes em suas casas. Andrade; Brito; Jorge (1999, p. 20) descreve que o surgimento da hotelaria no Brasil se deu por volta do século XVIII quando começaram a surgir na cidade do Rio de Janeiro estalagens, ou casas de pasto, que ofereciam alojamento aos interessados, embriões de futuros hotéis. As casas de pasto ofereciam, inicialmente, refeições a preço fixo, mas seus proprietários ampliaram os negócios e passaram a oferecerem também quartos para dormir.

Em 1808, a chegada da corte portuguesa ao Rio de Janeiro e a consequente abertura dos portos trouxeram um grande fluxo de estrangeiros para o país que precisavam de acomodações enquanto definiam os seus negócios. Com isso, houve um aumento de demanda por alojamentos, e nos anos seguintes os proprietários da maioria das casas de pensão, hospedarias e tavernas passaram a utilizar a denominação de hotel.

Baseado nas interpretações desses autores pode-se dizer que o processo de hotelaria no Brasil tem seu início por necessidade e sem um planejamento de negócio, entretanto, a partir da segunda metade do século XX que realmente se percebe maior interesse no setor hoteleiro e na sua profissionalização e a setor ganha mais estrutura com a vinda de grandes redes mundiais do ramo. Amaral e Carvalho (2003, p.64) proporcionam uma visão mais detalhada do surgimento da profissionalização da hotelaria no Brasil pelos idos dos anos 90, com a guerra do Golfo, começa uma crise econômica nos Estados Unidos, fazendo com que as redes hoteleiras busquem novas opções de investimentos. Os

mercados emergentes são o alvo para o investidor. O Brasil, com uma política econômica recuperada e moeda mais forte, é um desses mercados e se beneficia com a entrada de novas redes no país. Fundos institucionais, construtoras e incorporadoras imobiliárias tornam-se novos agentes econômicos para o desenvolvimento hoteleiro, surgindo o formato de *apart-hotéis*, *flats* e **condomínios hoteleiros**.

Portanto nos anos 90 é que começam a existir certa padronização e modernização nos serviços hoteleiros no Brasil, tornando hoje uma peça fundamental no turismo no Brasil. Abaixo demonstraremos Marcos da Hotelaria no Brasil de acordo com (Andrade; Brito; Jorge, 1999, p 25):

**TABELA 01: MARCO DA HOTELARIA NO BRASIL**

Ano	Marco
1808	Mudança da Corte portuguesa para o Brasil, o que incentiva a implantação de hospedarias no Rio de Janeiro.
1904	Primeira Lei de incentivos para implantação de hotéis no Rio de Janeiro.
1946	Proibição de jogos de azar e fechamento dos cassinos, o que inviabiliza os hotéis para este fim.
1966	Criação da Embratur e do Fungetur, que viabilizavam a implantação de grandes hotéis, inclusive nas áreas da Sudan e da Sudene
1990	Entrada Definitiva das cadeias hoteleiras internacionais no país

### 2.1.2. Serviços hoteleiros

Erdmann e Lemos ( 1998) consideram que o produto principal de um hotel é oferecer o serviço de acomodação juntamente com outros serviços como: alimentação, lazer, salas d reuniões, espaço para eventos e congressos, lavanderia, serviços de quarto, informações turísticas, entre outros. De acordo com o objetivo do cliente ele pode escolher um hotel mais completo no setor de serviços para turismo ou outro com características mais voltadas para o campo profissional. Nesse sentido encontram-se os hotéis office que reúne as acomodações tradicionais de um hotel e mais as de um escritório ou centro de convenções profissionais com espaço para reuniões, eventos e congressos, serviços de comunicação completo com internet e outros oferecem um diferencial que é uma orientação jurídica básica para a definição do negocio por parte do cliente.

A quantidade de serviços e a qualidade de oferecimento é que vai diferenciar um hotel do outro pela classificação turística da quantidade de estrelas e pela denominação. Nesse sentido, se oferecer uma quantidade maior de lazer será conhecido como hotel resort e será procurado

para tal finalidade. Quanto a qualidade dos mesmos ele poderá ser classificado de uma até cinco estrelas, tendo seu preço também diferenciado por isso (Erdmann e Lemos,1998).

## 2.2. Estratégia

Estratégia é um conjunto de ações para ir da situação inicial até a situação final, obedecendo as restrições e prazos impostas pelo problema em questão( Salim,2010). Para o setor hoteleiro conhecer a natureza da inadimplência possibilita a criação de argumentos para a solução ou redução significativa do problema. Como a característica marcante do setor hoteleiro é a sazonalidade, cabe ao hotel tratar essa questão com estratégia definida para poder manter um índice de ocupação que permita a geração de um fluxo de caixa capaz de manter os compromissos de pagamentos do negocio. A avaliação do ambiente interno para conhecimento das forças e fraquezas, bem como do ambiente externo com as oportunidades e ameaças do setor, permite a escolha da melhor estratégia (Salim,2010).

Kotler (2003) dá um conselho para as empresas conquistarem o mercado onde atuam e cita o caso da rede de hotéis Marriott que usa a estratégia de oferecer diversas marcas, com preços diferenciados como o caso do Fairmont, Courtyard, Marriott e Ritz-Carlton. No caso da atuação dos hotéis office em São Paulo esta também é a estratégia usada, isto é, oferecer serviços diferenciados para cada necessidade do negócio. Uma estratégia absolutamente diferente e difícil de copiar, será uma estratégia poderosa e sustentável; do contrário não é estratégia já que pode ser facilmente copiada e imitada por todos(Kotler,2003).

## 2.3. Inadimplência

Varias instituições definem inadimplência em diversos termos, mas com o mesmo sentido conforme citado na tabela 2:

**TABELA 02: DEFINIÇÃO DE INADIMPLÊNCIA**

Fontes	Definição
<b>Novo Dicionário da Língua Portuguesa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadimplência s.f. inadimplemento;</li> <li>• Inadimplemento: s.m.jur. Falta de cumprimento de um contrato ou de qualquer de suas condições; descumprimento, inadimplência.</li> </ul>
<b>Dicionário de Termos de Contabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falha em atender a um contrato. Geralmente, refere-se à falha no pagamento de juros ou principal sobre obrigações de empréstimo.</li> </ul>
<b>Banco Bradesco</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma empresa é decretada tecnicamente insolvente pelos seus credores quando não consegue arcar com o pagamento das suas contas ou dívidas nos prazos estabelecidos.</li> </ul>
<b>BM&amp;F BOVESPA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situação em que uma pessoa ou empresa deixa de cumprir um contrato, particularmente no que se refere ao pagamento ou cumprimento de obrigações contraídas. O mesmo que inadimplemento.</li> </ul>

<b>Banco Central do Brasil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A impossibilidade de completar uma transferência de fundos ou de valores mobiliários em conformidade com os termos acordados por razões que não são técnicas ou temporárias, geralmente como resultado de uma quebra. A inadimplência geralmente é distinta de uma “operação falha”.</li> </ul>
<b>Ajuda Bancária</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não cumprimento, no todo em parte, de uma obrigação, objeto de cláusula contratual, em determinado prazo, ficando o inadimplente, além de permanecer em débito, sujeito ao pagamento de juros de mora, multa contratual e outros encargos.</li> </ul>

Segundo Blatt (1998), inadimplente é quando a pessoa não cumpre as suas obrigações contratuais no termo convencionado, é a falta de cumprimento do contrato ou de qualquer de suas condições. A inadimplência é a falta de pagamento da dívida e está cada vez mais presente nas organizações devido a má concessão de crédito, situação econômica do país, legislação vigente, falta de adaptação da organização à nova realidade do mercado, baixo poder aquisitivo da população e ao conceder crédito a empresa corre risco do cliente cumprir ou não com o acordado (Riul et.al.2007).

As empresas precisam monitorar e melhorar o nível de satisfação dos clientes e à medida que sua satisfação aumenta maior o grau de retenção (Kotler,2003). Com essa estratégia o hotel pode reduzir o grau de inadimplência e melhorar o desempenho do seu fluxo de caixa, mantendo assim os seus compromissos em dia.

### 3. METODOLOGIA

Este estudo utilizou as fontes bibliográficas para que as dúvidas iniciais a respeito do tema da pesquisa fossem diminuídas e a metodologia da pesquisa fosse melhor delineada. Para atingir o objetivo esta pesquisa é de natureza aplicada com abordagem quantitativa e para isso aplicou a metodologia utilizada é o Survey. A pesquisa Survey pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa (*apud* PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993).

De acordo com IBOPE “Já as pesquisas quantitativas são mais adequadas para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utilizam instrumentos estruturados (questionários). Devem ser representativas de um determinado universo de modo que seus dados possam ser generalizados e projetados para aquele universo. Seu objetivo é mensurar e permitir o teste de hipóteses, já que os resultados são mais concretos e, conseqüentemente, menos passíveis de erros de interpretação. Em muitos casos geram índices que podem ser comparados ao longo do tempo, permitindo traçar um histórico da informação.”

Foram selecionados 15 hotéis de um número grande pertencente ao ramo Office. Estes foram denominados na pesquisa de A,B,C,D,E para atender a solicitação dos entrevistados e ao longo da apresentação dos dados estatísticos eles são identificados dessa maneira. A localização foi o principal critério de escolha utilizado para pesquisar essas empresas, em

função da sua proximidade uma das outras e também seus clientes, por apresentarem o mesmo perfil e necessidade. Portanto, procurou-se evitar a existência de discrepância no aspecto localidade e clientes para evitar distorção na interpretação dos resultados obtidos. As características destas empresas são parecidas, pelo fato, que elas procuram o bem estar de seus clientes em seus segmentos de prestação de serviço que são: hospedagem de baixa e longa permanência, eventos corporativos de alto nível.

### 3.1. Formas de Classificação dos Hotéis

Classificamos os hotéis da seguinte forma Três estrelas, Quatro Estrelas e Cinco Estrelas.

**TABELA 03: CLASSIFICAÇÃO DOS HOTÉIS**

Três Estrelas	Quatro Estrelas	Cinco Estrelas
3A	4A	5A
3B	4B	5B
3C	4C	5C
3D	4D	5D
3E	4E	5E

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### Análise Inadimplência dos Grupos de 3,4 e 5 Estrelas

Neste momento iremos tratar em comparar e analisar as inadimplências dos quinze hotéis pesquisados. Os hotéis foram classificados em três grupos: “Três Estrelas”: 3A, 3B, 3C, 3D, 3E. O de “Quatro Estrelas”: 4A, 4B, 4C, 4D, 4E. E o ultimo que é o de “Cinco Estrelas”: 5A, 5B, 5C, 5D, 5E.

Os dados apresentados da tabela abaixo são gerados por relatórios fornecidos dos quinze hotéis pesquisados. Esta tabela demonstra as inadimplências de todos os hotéis de fevereiro a agosto 2010, havendo duas totalidades e classifica em três grupos, em linha representa o total da inadimplência do mês escolhido, e em coluna o acumulado de todos os meses de cada hotel. As porcentagens em linha de cada mês e as médias da totalidade de cada empresa pesquisada, junto com suas porcentagens respectivas. O método do calculo é a seguinte:

- Em linha: Soma de cada hotel e total no mês selecionado
- Em coluna: Soma do hotel e total nos meses pesquisados

**TABELA 4: INADIMPLÊNCIA ENTRE ESTRELAS**

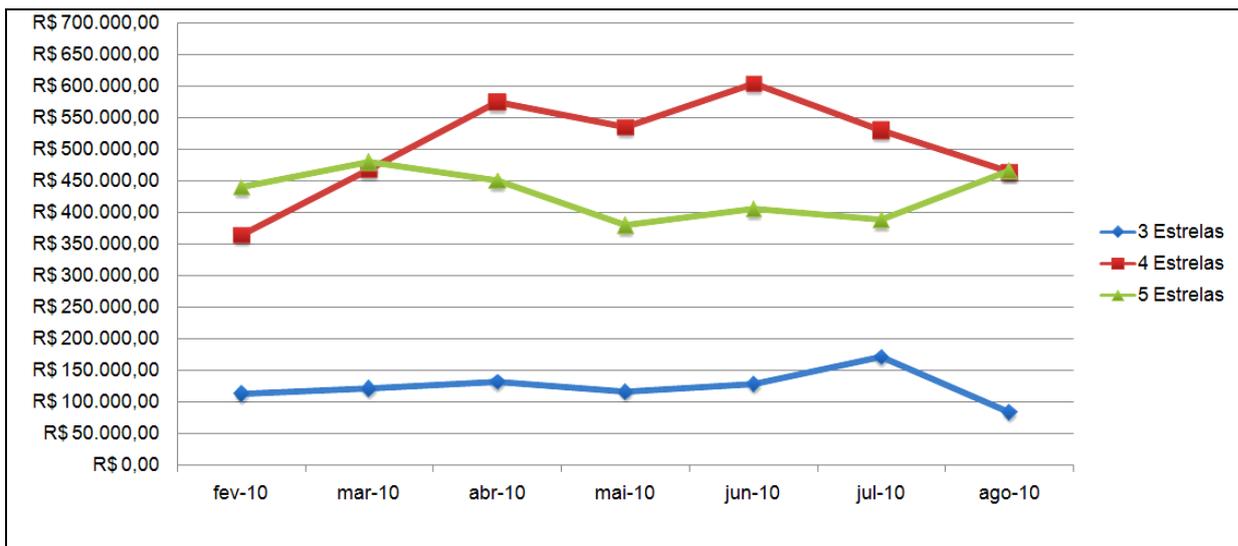
	<b>3 ESTRELAS</b>	<b>%</b>	<b>4 ESTRELAS</b>	<b>%</b>	<b>5 ESTRELAS</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
<b>fev-10</b>	R\$ 112.955,30	12,28%	R\$ 365.188,09	39,72%	R\$ 441.334,15	48,00%	<b>R\$ 919.477,54</b>
<b>mar-10</b>	R\$ 121.627,46	11,36%	R\$ 468.864,12	43,79%	R\$ 480.272,12	44,85%	<b>R\$ 1.070.763,70</b>
<b>abr-10</b>	R\$ 132.518,38	11,43%	R\$ 575.298,37	49,63%	R\$ 451.397,44	38,94%	<b>R\$ 1.159.214,19</b>
<b>mai-10</b>	R\$ 117.964,55	11,40%	R\$ 536.172,01	51,83%	R\$ 380.349,60	36,77%	<b>R\$ 1.034.486,16</b>
<b>jun-10</b>	R\$ 129.764,03	11,36%	R\$ 605.030,05	52,97%	R\$ 407.414,79	35,67%	<b>R\$ 1.142.208,87</b>
<b>jul-10</b>	R\$ 172.204,29	15,78%	R\$ 529.999,59	48,56%	R\$ 389.226,84	35,66%	<b>R\$ 1.091.430,72</b>
<b>ago-10</b>	R\$ 85.126,52	8,37%	R\$ 465.159,05	45,74%	R\$ 466.761,90	45,89%	<b>R\$ 1.017.047,47</b>
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 872.160,53</b>	<b>11,73%</b>	<b>R\$ 3.545.711,28</b>	<b>47,69%</b>	<b>R\$ 3.016.756,84</b>	<b>40,58%</b>	<b>R\$ 7.434.628,65</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>R\$ 124.594,36</b>		<b>R\$ 506.530,18</b>		<b>R\$ 430.965,26</b>		<b>R\$ 1.062.089,81</b>

A tabela 4 tem valores surpreendentes aonde mostra os hotéis de quatro estrelas com maior inadimplência do que os hotéis de cinco estrelas, desde o mês de abril até o mês de julho os hotéis de quatro estrelas tem maior inadimplência do que a de cinco estrelas e por isso se torne o grupo com maior inadimplência.

Percebe-se que o grupo de quatro estrelas obtém quase 50% da inadimplência dos hotéis pesquisados.

O gráfico a seguir demonstra a evolução da inadimplência dos grupos dos hotéis pesquisados entre os meses de fevereiro a agosto 2010.

Gráfico 1: Evolução da Inadimplência de Todos os Hotéis Pesquisados



Fonte: elaborado pelos autores com dados da pesquisa

Percebe-se um equiparação da inadimplência no mês de agosto e março entre os grupos de 4 e 5 estrelas em função do aumento da procura que dificulta as empresas selecionarem melhor os seus clientes. E também uma distancia de valores com o grupo de 3 estrelas em todos os meses apurados para os hotéis de 4 e 5 estrelas.

O gráfico 1 demonstra as posições de cada hotel entre os meses pesquisados, percebe-se certa “mistura” entre hotéis de grupos diferentes. E existem três grupos com inadimplências em agosto com números próximos uns dos outros que são:

- Maiores inadimplentes: 4A, 4C, 5A, 5E;
- Inadimplentes Intermediários: 4B, 4D, 5D;
- Menores Inadimplentes: 3A, 3B, 3C, 3D, 3E, 4E, 5B, 5C.

Alguns pontos importantes do gráfico acima, aonde mostram que nos meses de maio a julho existe uma boa aglutinação de empresas inadimplentes. E também mostra com clareza hotéis de quatro estrelas com inadimplência altas e hotéis de cinco estrelas com índices ao patamar de grupos de três estrelas.

Nota-se uma diferença exorbitante entre a inadimplência do hotel 3A com menor índice tendo R\$ 70,00 (0,01%) e o hotel 5E com maior índice de inadimplência chegando a R\$ 161.834,26 (15,91%). Também outro ponto bastante importante é que os hotéis 4A e 4C atingem números maiores do que hotéis de cinco estrelas ficando entre os quatro maiores inadimplentes entre todos os quinze hotéis pesquisados.

Percebe-se que os quatro maiores inadimplentes em agosto que são 4A, 4C, 5A e 5E eles juntos somam quase 59,36% do total da inadimplência no mês de agosto dos quinze hotéis pesquisados.

Verificamos que o hotel 4C obtém a maior soma de inadimplência entre os hotéis e meses pesquisados chegando ao patamar de R\$ 1.318.032,81 (17,73%), ao contrario do hotel 3A e 3E que houve os menores índices de inadimplência chegando há R\$ 46.105,00 (0,62%) e R\$ 46.448,86 (0,62%).

### **Análise Faturamento dos Grupos de 3,4 e 5 Estrelas**

A comparação e análise dos faturamentos dos quinze hotéis pesquisados. Os hotéis foram classificados em três grupos: “Três Estrelas”: 3A, 3B, 3C, 3D, 3E. O de “Quatro Estrelas”: 4A, 4B, 4C, 4D, 4E. E o ultimo que é o de “Cinco Estrelas”: 5A, 5B, 5C, 5D, 5E.

Os dados apresentados da tabela 5 foram fornecidos pelos hotéis pesquisados e por essa razão não são citados nominalmente. Esta tabela demonstra os faturamentos de todos os hotéis de fevereiro a agosto 2010, havendo duas totalidades e classifica em três grupos, em linha representa o total do faturamento do mês escolhido, e em coluna o acumulado de todos os meses de cada hotel. As porcentagens em linha de cada mês e as médias da totalidade de cada empresa pesquisada, junto com suas porcentagens respectivas. O método empregado para o calculo é o seguinte:

- Em linha: Soma de cada hotel e total no mês selecionado
- Em coluna: Soma do hotel e total nos meses pesquisados

**TABELA 5: FATURAMENTO ENTRE ESTRELAS**

	<b>3 ESTRELAS</b>	<b>%</b>	<b>4 ESTRELAS</b>	<b>%</b>	<b>5 ESTRELAS</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
<b>fev-10</b>	R\$ 542.509,02	10,22%	R\$ 1.495.150,64	28,17%	R\$ 3.269.830,81	61,61%	<b>R\$ 5.307.490,47</b>
<b>mar-10</b>	R\$ 654.196,82	12,82%	R\$ 1.286.233,95	25,21%	R\$ 3.160.712,46	61,96%	<b>R\$ 5.101.143,23</b>
<b>abr-10</b>	R\$ 761.987,04	14,16%	R\$ 1.390.899,12	25,85%	R\$ 3.227.403,58	59,99%	<b>R\$ 5.380.289,74</b>
<b>mai-10</b>	R\$ 789.862,38	12,94%	R\$ 1.561.982,72	25,59%	R\$ 3.750.938,00	61,46%	<b>R\$ 6.102.783,10</b>
<b>jun-10</b>	R\$ 778.908,52	13,71%	R\$ 1.444.689,40	25,43%	R\$ 3.457.112,92	60,86%	<b>R\$ 5.680.710,84</b>
<b>jul-10</b>	R\$ 634.893,53	10,65%	R\$ 1.753.099,47	29,41%	R\$ 3.573.478,88	59,94%	<b>R\$ 5.961.471,88</b>
<b>ago-10</b>	R\$	13,19%	R\$	30,05%	R\$	56,76%	<b>R\$</b>

	789.714,10		1.799.439,38		3.398.135,35		<b>5.987.288,83</b>
<b>TOTAL</b>	<b>R\$</b> <b>4.952.071,41</b>	<b>12,53%</b>	<b>R\$</b> <b>10.731.494,68</b>	<b>27,10%</b>	<b>R\$</b> <b>23.837.612,00</b>	<b>60,37%</b>	<b>R\$</b> <b>39.521.179,09</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>R\$</b> <b>707.438,77</b>		<b>R\$</b> <b>1.533.070,67</b>		<b>R\$</b> <b>3.405.373,14</b>		<b>R\$</b> <b>5.645.882,73</b>

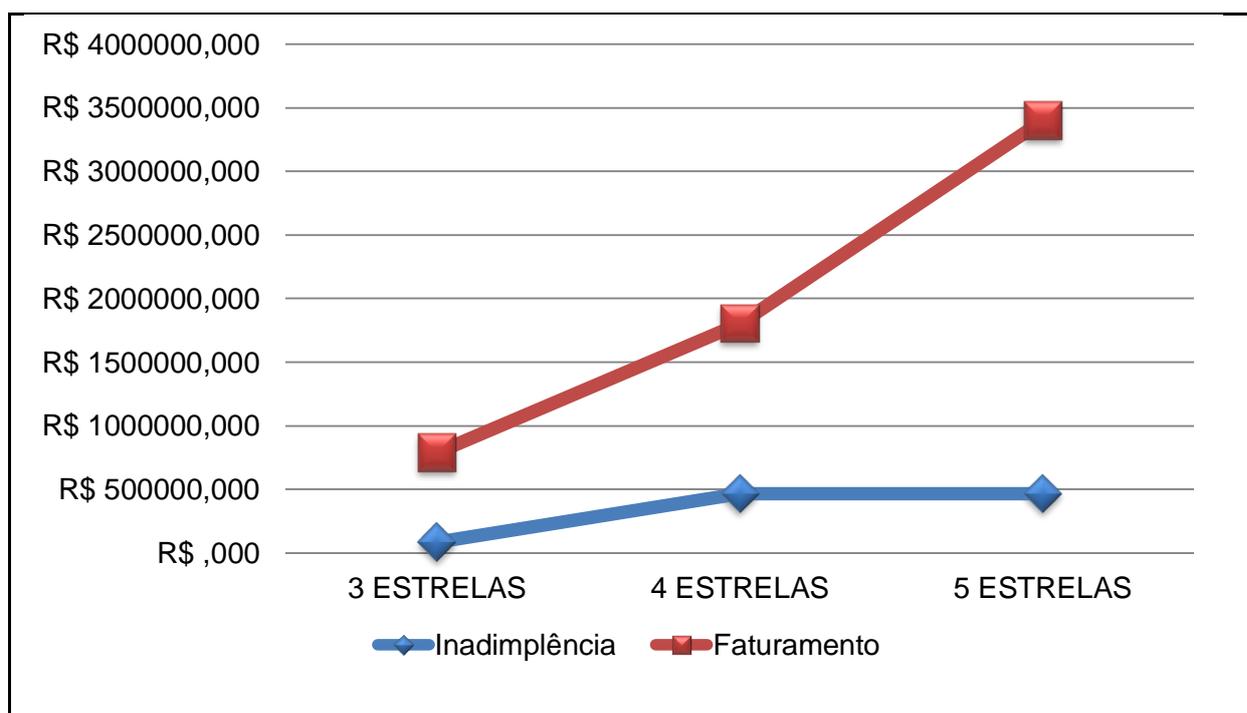
**Fonte:** elaborado pelos autores com dados dos hotéis pesquisados

Nota-se vantagem extraordinária entre o grupo de cinco estrelas para com os demais, só este grupo obtém 60,37% de todo faturamento dos quinze hotéis pesquisados. Também uma diferença considerável entre o grupo de quatro estrelas (27,10%) para com de três estrelas (12,53%), tanto é que, o grupo quatro estrelas é mais de duas vezes o faturamento do grupo duas estrelas. E o grupo cinco estrelas é quase cinco vezes do que o de duas estrelas. Um numero importante e a totalidade de faturamento de todos os grupos pesquisados de fevereiro a agosto chegando há R\$ 39.521.179,09.

#### **Análise Faturamento x Inadimplência dos Grupos de 3,4 e 5 Estrelas**

Agora iremos mostrar em gráficos a distancia entre o faturamento de cada hotel contra inadimplência de cada um. O gráfico a seguir mostra os três grupos que criamos três, quatro e cinco estrelas. Nele demonstraremos o mês de agosto.

Gráfico 2: Faturamento x Inadimplência Entre Grupos de Estrelas – Agosto 2010 (R\$)



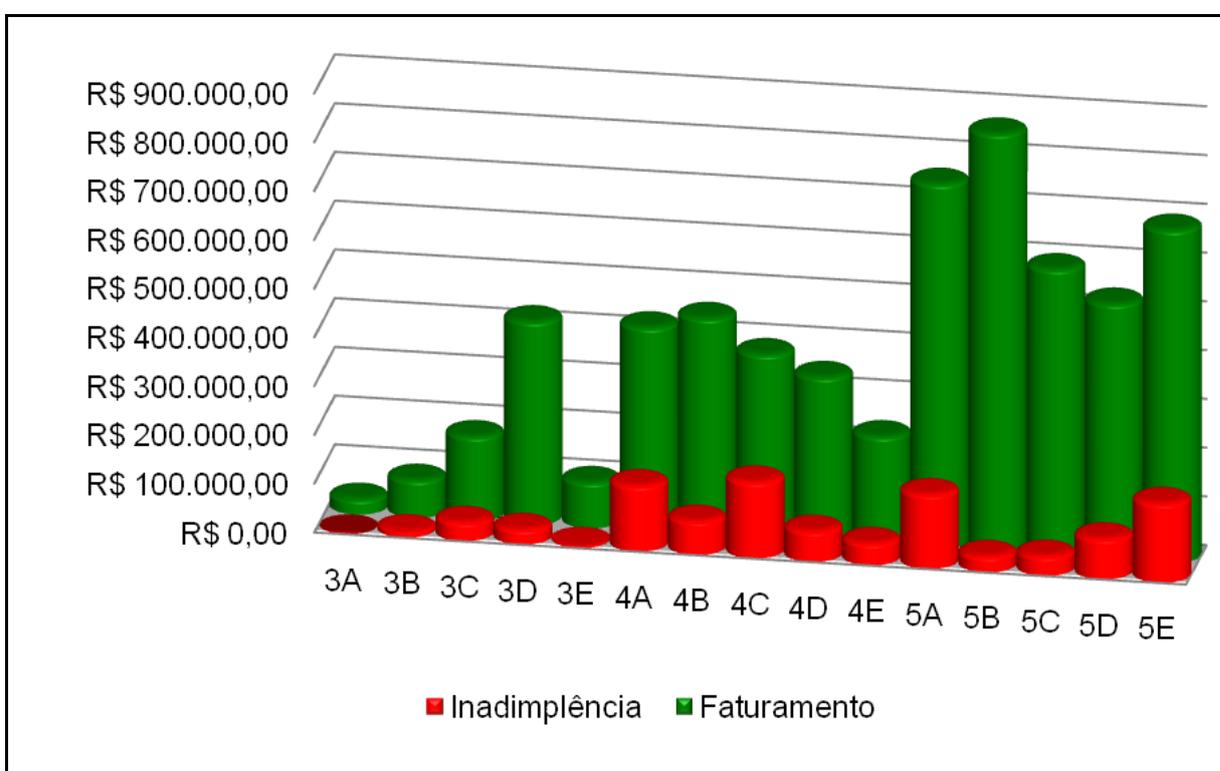
Observa-se que individualmente cada grupo com o seu respectivo faturamento é muito maior do que sua inadimplência, portanto, para cada grupo o seu faturamento não é prejudicado pela sua inadimplência, embora constitua uma preocupação como em qualquer negocio.

### **Análise Faturamento x Inadimplência dos Hotéis Pesquisados**

A empresa deve sempre atuar de forma profissional para evitar que ocorra o aumento na inadimplência e que este comprometa o seu orçamento, embora os dados do gráfico 2 mostra a grande margem do faturamento sobre a inadimplência, é preciso ter estratégia para que isto sempre aconteça.

A pesquisa mostra no gráfico 3 uma comparação entre o faturamento e a inadimplência de todos os hotéis que fizeram parte da pesquisa especificamente no mês de agosto com dados em reais.

Gráfico 3: Faturamento x Inadimplência Entre Todos os Hotéis Pesquisados – Agosto 2010 – Valores



Fonte: elaborado pelos autores com dados da pesquisa

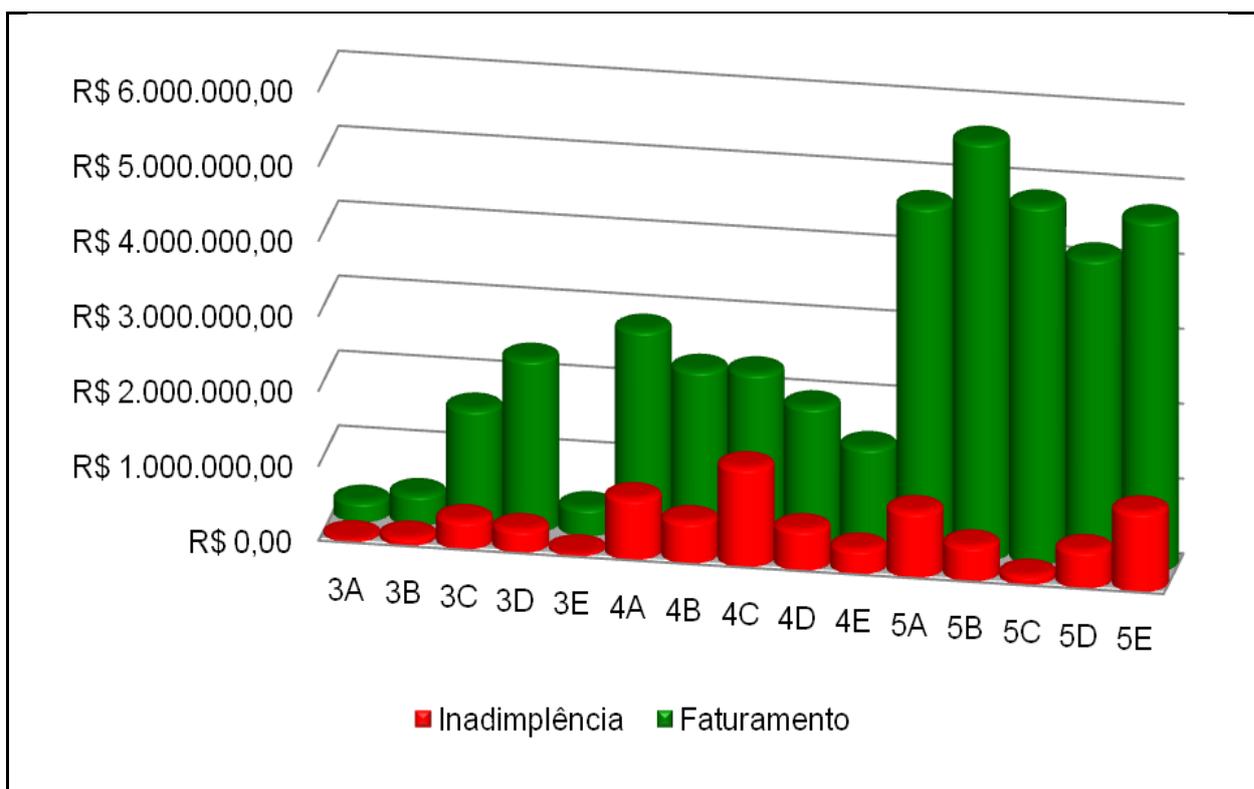
Erdmann e Lemos (1998) admitem que o serviço é o produto de maior importância oferecido por um hotel e que estes são os mais variados possíveis, podendo ser agrupados em hospedagem, alimentação e lazer. Principalmente tratando-se das empresas de cinco estrelas,

a inadimplência do hotel 5A é a maior entre todas, entretanto o faturamento é o segundo maior, também neste aspecto de distanciamento o hotel 5B tem o melhor posicionamento, ou seja, têm uma das cinco menores inadimplências entre os quinze hotéis e o maior faturamento entre os mesmos. No âmbito de porcentagem o hotel 3A apresenta melhores estatísticas, a inadimplência do mês de agosto interfere somente 0,23% do faturamento efetuado dentro do mês.

Ao contrario do hotel 4C que demonstra ser o hotel com o pior desempenho, seu faturamento atingiu R\$ R\$ 377.080,53 enquanto sua inadimplência em agosto o montante foi de R\$ 156.072,72, portanto, a inadimplência interfere quase 42% do faturamento do mês aplicado.

A seguir o gráfico 4 mostra os dados obtidos dos faturamentos e inadimplências entre os meses de fevereiro a agosto e também o quanto à inadimplência interfere no faturamento nos períodos pesquisados.

Gráfico 4: Faturamento x Inadimplência Entre Todos os Hotéis Pesquisados – Acumulado: De Fev a Ago 2010



Fonte: elaborado pelos autores

Neste gráfico o objetivo da pesquisa fica mais evidente por causa dos dados obtidos dos faturamentos e inadimplências de cada hotel durante o período da pesquisado, cujas informações são apresentadas sinteticamente a seguir comparando o quanto representa a inadimplência em termos percentuais no faturamento de cada um dos pesquisados.

- 3A: a inadimplência interfere 17,12% do faturamento;
- 3B: a inadimplência interfere 25,15% do faturamento;

- 3C: a inadimplência interfere 23,50% do faturamento;
- 3D: a inadimplência interfere 13,12% do faturamento;
- 3E: a inadimplência interfere 12,42% do faturamento;
- 4A: a inadimplência interfere 29,00% do faturamento;
- 4B: a inadimplência interfere 23,96% do faturamento;
- 4C: a inadimplência interfere 56,93% do faturamento;
- 4D: a inadimplência interfere 28,25% do faturamento;
- 4E: a inadimplência interfere 23,15% do faturamento;
- 5A: a inadimplência interfere 18,73% do faturamento;
- 5B: a inadimplência interfere 8,33% do faturamento;
- 5C: a inadimplência interfere 2,46% do faturamento;
- 5D: a inadimplência interfere 12,07% do faturamento;
- 5E: a inadimplência interfere 22,69% do faturamento.

## 5. CONCLUSÃO

Com base nos estudos realizados e levantamentos da pesquisa, é possível identificar vários aspectos que servirão de base para futuros trabalhos e para os profissionais que atuam no setor, além do objetivo principal e específicos propostos no início da pesquisa.

Primeiro ponto, com o desejo de identificar o faturamento dos hotéis *office* da cidade de São Paulo – SP foi aplicada uma pesquisa, que apresentou os seguintes resultados:

- Cada grupo de estrelas atribuído na pesquisa mostra certo nivelamento entre os faturamentos de cada grupo, entretanto somente no grupo de três estrelas ocorre uma situação adversa. Os hotéis 3C e 3D atingem valores que são alocados no grupo de quatro estrelas e ainda, a empresa 3D ultrapassa o faturamento de quatro hotéis do grupo de quatro estrelas, ficando atrás somente do grupo de cinco estrelas e o hotel 4A. Outro ponto fundamental no aspecto do faturamento é a grande distância nos números demonstrados entre o menor hotel (3A) para o maior hotel (5B).

Segundo ponto, com o intuito de identificar a inadimplência dos hotéis *office* da cidade de São Paulo – SP foi aplicada uma pesquisa, que apresentou os seguintes resultados:

- Cada grupo de estrelas demonstrados na pesquisa mostra uma discrepância nos resultados pesquisados. Um resultado inesperado encontrado foi que a primeira e a quarta empresa com maior índice de inadimplência pertencem ao grupo de quatro estrelas (4C e 4A) e as demais do mesmo grupo se equiparam com as do grupo de cinco estrelas. Outro ponto interessante é que os quatro menores inadimplentes são três hotéis de três estrelas (3A, 3E e 3B) e o outro hotel pertence ao grupo de cinco estrelas (5C).

Diante do exposto, verificamos que existem hotéis na qual sua inadimplência interfere drasticamente no seu faturamento e com isso se supõe que atrapalhem diretamente uma projeção de investimentos e crescimento daquele hotel. Portanto classificamos em três grupos está interferência detectada:

- Não Interfere: 0 a 20%
- Pouco Interfere: 20,01 a 40%
- Interfere Muito: 40,01 a 100%

Com essa classificação a tabela abaixo mostra e conclui o quanto a inadimplência interfere no faturamento de um hotel *office* da cidade de São Paulo – SP:

TABELA 18: INTERFERENCIA DA INADIMPLÊNCIA NO FATURAMENTO			
	3 Estrelas	4 Estrelas	5 Estrelas
Não Interfere	3A, 3D, 3E	-----	5A, 5B, 5C, 5D
Pouco Interfere	3B, 3C	4A, 4B, 4D, 4E	5E
Muito Interfere	-----	4C	-----

Portanto existe um hotel que a inadimplência interfere drasticamente no seu faturamento, o hotel 4C, dos 100% que fatura praticamente 57% é inadimplente, outro fator negativo é que dois hotéis de três estrelas, quatro hotéis de quatro estrelas e um hotel de cinco estrelas, a inadimplência pouco interfere no seu faturamento. E o fator positivo são os hotéis que a inadimplência não interfere no faturamento que são: 3A, 3D, 3E, 5A, 5B, 5C, 5D.

Por fim este trabalho se limita em somente apresentar dados sobre faturamento e inadimplência dos quinze hotéis pesquisados e comparar esses índices, mas abre questões para novos estudos que podem ser:

- Identificar os motivos que levam os hotéis a terem uma inadimplência muito alta ao ponto de interferir no seu faturamento;
- Os métodos que essas empresas utilizam para controlar esses índices, comparando os hotéis com ótimos e péssimos índices;
- Verificar quais procedimentos de cobrança essas empresas utilizam e elaborar métodos mais modernos para contornar e controlar uma inadimplência.
- Como a inadimplência afasta os clientes e diminui a fidelização e entre outros estudos relacionados a este tema.

As estratégias empregadas por cada um dos hotéis apresentam semelhanças quanto ao contato com o cliente para assegurar parte do pagamento adiantado ou via agência de viagem conveniada, mas a maioria atua de forma própria privilegiando os clientes que tiveram presentes no passado sem problemas de pagamento.

## 6. REFERENCIAS

AJUDA BANCARIA. **Ajuda Bancária**. Disponível em:  
<[http://ajudabancaria.sites.uol.com.br/termos\\_mercado\\_i.htm](http://ajudabancaria.sites.uol.com.br/termos_mercado_i.htm)>. Acessado em 14 de Maio de 2010.

\_\_\_\_\_. AMARAL, Ivan Bose do; CARVALHO, Caio Luiz de;. **Hotelaria Independente no Brasil**. Disponível em:  
<[www.brasilturisjournal.com.br/site.cfm?tp=WL&cg=ARTIG&noticia=4696](http://www.brasilturisjournal.com.br/site.cfm?tp=WL&cg=ARTIG&noticia=4696)>. Acessado em 7 de agosto de 2010.

ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo Lucio de; JORGE, Wilson Edson. **Hotel: Planejamento e Projeto**. 2ª ed. São Paulo/SP. Editora SENAC. 2000.

\_\_\_\_\_. AYRES, Mary Lessa Alvim; DAEMON, Ilka Gonçalves; FERNANDES, Paulo Cesar Siruffos. **Hotel de Negócios**. Disponível em:  
<[http://www.bndespar.com.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set807.pdf](http://www.bndespar.com.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set807.pdf)>. Acessado em 7 de agosto de 2010.

BANCO BRADESCO PRIME. **Glossário Financeiro**. Disponível em:  
<<http://www.bradescoprime.com.br/conteudo/investimentos/glossario.aspx?letra=I>>. Acessado em 14 de Maio de 2010.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Glossário**. Disponível em:  
<<http://www.bcb.gov.br/glossario.asp?id=GLOSSARIO&Definicao=15>>. Acessado em 14 de Maio de 2010.

BENNIS, Warren, G.; MISCHÉ, Michael. **A Empresa do Século XXI**. 1.ed. São Paulo/SP. Editora Nobel. 1999.

BLATT, Adriano. **Créditos Problemáticos & Inadimplência**. 2 ed. São Paulo/SP. Editora STS. 1998.

\_\_\_\_\_BM&F Bovespa. **Dicionário de Finanças**. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/intros/intro-dicionario-de-financas.aspx?idioma=pt-br>>. Acessado em 14 de Maio de 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da Administração**. 1.ed.Rio de Janeiro/RJ. Editora Elsevier. 2006.

CLARO, José Alberto Carvalho dos Santos & DAMANTE, Mariana Mazzariello. Marketing e a Estratégia usada na produção arquitetônica: uma crítica à produção imobiliária de edifícios na cidade de Santos a partir de 2005. XII SEMEAD 2009.

<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/737.pdf> acesso em janeiro 2011.

ERDMANN, Rolf Hermann & LEMOS, Renato Nunes. **O Conceito de planejamento e controle da produção e o serviço hoteleiro**. ENEGEP,1998. <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998\\_ART269.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART269.pdf)> acesso em janeiro 2011.

FREITAS (H.), OLIVEIRA (M.), SACCOL (A.Z.) e MOSCAROLA (J.). **O Método de Pesquisa Survey**. São Paulo/SP.Revista de Administração da USP. RAUSP. v. 35. nr. 3. 2000.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio – Dicionário da Língua Portuguesa**. 3ª. ed. São Paulo/SP. Editora Fronteira. 1999.

GITMAN, Lawrence, J.; MADURA, Jeff. **Administração Financeira: Uma Abordagem Gerencial**. 1.ed. São Paulo/SP. Editora Pearson Education. 2003.

GITMAN, Lawrence, J. **Princípios de Administração Financeira**. 2.ed. São Paulo/SP. Editora Bookman. 2001.

GUIMARÃES, Inácio Andruski, CHAVES, A.N. **Reconhecimento de Padrões: Metodologias Estatísticas em Crédito ao Consumidor**. RAE Eletrônica. v. 1. n. 2. 2002.

IUDÍCIBUS, S.; MARION, J.C.; PEREIRA, E. **Dicionário de Termos de Contabilidade**. 2.ed. São Paulo/SP. Editora Atlas. 2003.

KOTLER, Philip. Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro:Elsevier, 2003. 12º reimpressão.

MESSIAS, Reinaldo M. **Cuidado com a Inadimplência – Saiba como Evitar e Resolver**. São Paulo/SP. Cartilha SEBRAE SP Ação SEBRAE para uma empresa mais competitiva. Editora Gráfica Serrano. 2000.

PELEIAS, Ivam Ricardo; CASTRO JUNIOR, Francisco Henrique Figueiredo de; CUNHA, Mauricio Lopes da e SEGRETI, João Bosco. Planejamento Estratégico em Organizações Contábeis na Cidade de São Paulo. XII SEMEAD 2009.

<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/148.pdf> acesso em janeiro 2011.

PEREIRA, Luiz Carlos Jacob. **Decisão de Crédito para Grandes Corporações**. São Paulo/SP, 1998. 7 f. Tese (Doutorado em Administração) - FEA/USP, Universidade São Paulo.

RIUL, Patrícia Helena et.al. A Inadimplência e as estratégias utilizadas em instituições particulares de ensino: caso da cidade em Franca. X SEMEAD,2007.

[http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=67](http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=67) acesso em janeiro 2011.

SALIM, Cesar Simões. Construindo Planos de Empreendimentos: negócios lucrativos, ações sociais e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SANTIAGO, Cristina Maria Longo & MACEIRA, Thiago Costa. Marketing de hospitalidade aplicado ao setor hoteleiro. I SemeADjr. Acesso em fevereiro de 2011.

[http://www.ead.fea.usp.br/semead/4semead/1SemeadJr/artigos/Santiago\\_e\\_Maceira.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/4semead/1SemeadJr/artigos/Santiago_e_Maceira.pdf)

SECURATO, J. R. **Crédito: Análise e Avaliação do Risco – Pessoas Físicas e Jurídicas**. 1.ed. São Paulo/SP. Editora Saint Paul. 2002.

SILVA, José Pereira da.; **Gestão e Análise de Risco de Crédito**. 1.ed. São Paulo/SP. Editora Atlas. 2000.

VALIO, Mara Inez Ludwig. **Turismo de Negócios ou Negócios de Turismo?** Revista do Turismo. <http://www.revistaturismo.com.br/artigos/turneg.html>. Acesso em fev 2011.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da Administração Financeira**. 10ª. ed. São Paulo/SP. Editora Pearson Education. 2000.