

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ANDRÉ LUIS RODRIGUES MORENO

GESTÃO DE CUSTOS EM HOSPEDAGEM: ESTUDO DE CASO COM A
APLICAÇÃO DO MÉTODO DE CUSTEIO DIRETO/VARIÁVEL

DOURADOS - MS

2018

ANDRÉ LUIS RODRIGUES MORENO

**GESTÃO DE CUSTOS EM HOSPEDAGEM: ESTUDO DE CASO COM A
APLICAÇÃO DO MÉTODO DE CUSTEIO DIRETO/VARIÁVEL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Carlos Vaz Lopes.

Banca Examinadora:

Professor: Dr. Rafael Martins Noriller

Professor: Me Manfredo Rode

Dourados - MS

2018

**GESTÃO DE CUSTOS EM HOSPEDAGEM: ESTUDO DE CASO COM A
APLICAÇÃO DO MÉTODO DE CUSTEIO DIRETO/VARIÁVEL**

ANDRÉ LUIS RODRIGUES MORENO

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Presidente

Professor: Dr. Prof. Dr. Antônio Carlos Vaz Lopes.

Avaliador

Professor: Dr. Rafael Martins Noriller

Avaliador

Professor: Me Manfredo Rode

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus que sempre trouxe equilíbrio na caminhada e força nos momentos em que fraquejei e pensei em desistir, pois sem fé não somos nada.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a meus pais pela vida e em especial, à minha mãe que sempre batalhou muito para que me tornasse uma pessoa honesta e honrada. Minha grande inspiração para lutar e procurar vencer na vida.

Agradeço também aos meus irmãos e sobrinhos que sempre estiveram ao meu lado nos momentos mais difíceis e sempre me apoiaram para que eu conseguisse alcançar este objetivo.

Aos meus padrinhos Jair e Cristiany que sempre atenciosos colaboraram com as informações necessárias para a conclusão deste trabalho.

Aos amigos de turma que no decorrer dos anos sempre ajudaram de alguma forma para a concretização do curso. Em especial às amigas Glazielle e Silvana, que dividiram muitos momentos difíceis e graças a esse apoio vencemos.

Ao professor Antônio que aceitou me orientar prontamente e mesmo com minhas dificuldades sempre me incentivou, motivou e aconselhou contribuindo não só para minha graduação, mas, também, para que eu melhorasse como pessoa.

Reconheço também com muita gratidão a quem seguiu meus passos durante o período da faculdade e foi uma “coorientadora” que sempre prestativa corroborou para que este trabalho chegasse ao seu final, muito obrigado Sra. Ariana Benites Padua.

Enfim agradeço a todos que contribuíram no decorrer do curso direta ou indiretamente para a conclusão do meu estudo.

*“A vida me ensinou a nunca desistir.
Nem ganhar, nem perder, mas procurar
evoluir.”*

Charlie Brow Jr

RESUMO

Em qualquer atividade, a compreensão da natureza e do comportamento dos custos é de fundamental importância. O sucesso de uma empresa em um mundo altamente competitivo depende da capacidade da organização de verificar e controlar seus custos. Os hotéis familiares, em muitos casos, são administrados por pessoas que, ao decidir abrir o empreendimento, não possuem conhecimento de conceitos, cálculo e interpretação dos custos que envolvem a entidade. Por esse motivo, muitas vezes, o negócio acaba por ter prejuízo e seus investimentos se tornam limitados. O trabalho visa calcular os custos em um hotel de pequeno porte na cidade de Dourados – MS, pelo método de custeio direto/variável. Para tanto, por meio de uma pesquisa descritiva de um estudo de caso, realizou-se a análise dos dados coletados junto ao proprietário e, utilizando-se do método de custeio direto/variável para análise dos custos, foi possível identificar que os custos fixos impactam em 86,29% do custo total do empreendimento e em 75,69% da receita apurada no período. Através da identificação do ponto de equilíbrio do negócio, com projeção de lucro em 20%, observou-se que o valor alcançado estava abaixo da meta estipulada sendo necessário ampliação de hospedagem na casa de 225 unidades para alcançar o valor estipulado no período. Constatou-se que os quartos com os menores valores de diárias, alcançaram uma média de 92% de taxa de ocupação e referente aos custos conclui-se que os custos variáveis representam 11,68% do faturamento do período.

Palavras-chave: Hotelaria; Custos; Tomada de decisão.

ABSTRACT

In any activity, understanding the nature and behavior of costs is of fundamental importance. The success of a company in a highly competitive world depends on the organization's ability to verify and control its costs. Family hotels, in many cases, are managed by people who, when deciding to open the enterprise, do not have knowledge of concepts, calculation and interpretation of the costs that involve the entity. For this reason, the business often loses and its investments become limited. The work aims to calculate the costs in a small hotel in the city of Dourados - MS, by direct / variable costing method. To do so, through a descriptive study of a case study, the data collected from the owner was analyzed and, using the direct / variable costing method for cost analysis, it was possible to identify that fixed costs impact of 86.29% of the total cost of the project and 75.69% of the revenue in the period. By identifying the break-even point of the business, with a projected profit of 20%, it was observed that the value reached was below the stipulated target and it was necessary to increase the number of houses to 225 units to reach the amount stipulated in the period. It was found that the rooms with the lowest daily rates reached an average of 92% occupancy rate and related to costs, it is concluded that variable costs represent 11.68% of the billings for the period.

Keywords: Hospitality; Costs; Decision making

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Terminologias utilizadas pela contabilidade de custos.....	16
Quadro 2	Classificação e categoria dos custos	16
Quadro 3	Quadro-resumo da hotelaria no mundo e no Brasil.....	26
Quadro 4	Valores das diárias, quantidade e descrição das acomodações	32
Quadro 5	Número de hóspedes referentes aos meses de julho a dezembro de 2016	33
Quadro 6	Classificação dos custos	35
Quadro 7	Cálculo dos custos variáveis em percentual	37
Quadro 8	Cálculo do ponto de equilíbrio sem lucro.....	39
Quadro 9	Demonstração do resultado do ponto de equilíbrio sem lucro	39
Quadro 10	Cálculo do ponto de equilíbrio com lucro	40
Quadro 11	Demonstração do resultado do ponto de equilíbrio com lucro.....	40
Quadro 12	Demonstração do ponto de equilíbrio em unidades	41
Quadro 13	Rateio dos resultados coletados da empresa.....	41
Quadro 14	Taxa de ocupação do período em percentual.....	42
Quadro 15	Demonstração do resultado	42
Quadro 16	Detalhamento de demonstração do resultado	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Descrição dos custos fixos e variáveis de julho a dezembro de 2016	34
Tabela 2	Custos fixos de julho a dezembro de 2016	36
Tabela 3	Custos variáveis de julho a dezembro de 2016.....	37
Tabela 4	Receita Mensal de julho a dezembro de 2016	38

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 REVISÃO TEÓRICA	14
2.1 A EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE DE CUSTOS.....	14
2.2 CONTABILIDADE DE CUSTOS	15
2.3 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS.....	16
2.3.1 Quanto à Facilidade de Identificação no Produto.....	17
2.3.1.1 Custos Diretos	17
2.3.1.2 Custos Indiretos	17
2.3.2. Quanto ao volume produzido no período	17
2.3.2.1 Custos Fixos	17
2.3.2.2 Custos Variáveis	18
2.4 SISTEMAS DE CUSTEIO.....	18
2.4.1 Custeio Direto ou Variável	18
2.4.1.1 Vantagens e Desvantagens do Custo Direto ou Variável	19
2.4.2 Custeio por Absorção	20
2.4.2.1 Vantagens e Desvantagens do Custeio por Absorção.....	20
2.4.3 Custeio Baseado em Atividades	21
2.4.3.1 Vantagens e Desvantagens do Custeio por ABC.....	21
2.5 ANÁLISE CUSTO/VOLUME/ LUCRO (CVL).....	22
2.5.1 Margem de Contribuição	23
2.5.2 Ponto de Equilíbrio.....	24
2.5.3 Margem de Segurança	24
2.6 A EMPRESA HOTELEIRA	25
2.6.1 Breve Histórico.....	25
2.6.2 Conceitos e Características	26
2.7 GESTÃO DE CUSTOS EM EMPRESAS HOTELEIRAS	27
3 METODOLOGIA	29
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	29
3.2 OBJETO DA PESQUISA	29
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	30
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	30
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DE PESQUISA	32
4.1 VALORES DAS DIÁRIAS, NÚMEROS DE ACOMODAÇÃO E DISCRIMINAÇÃO.....	32
4.2 QUANTIDADE DE HÓSPEDES	32
4.3 CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS	33
4.3.1 Custos Fixos	35
4.3.2 Custos Variáveis.....	37
4.4 RECEITA MENSAL.....	38
4.5 PONTO DE EQUILÍBRIO.....	39
4.6 RESULTADOS DO PERÍODO	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46

1 INTRODUÇÃO

O mercado cada vez mais competitivo, pressiona as empresas a oferecer produtos e serviços com qualidade, preços acessíveis e velocidade na adaptação a novos cenários, fazendo com que as práticas administrativas sejam revistas com frequência, dentre elas a gestão de custos passa a ter significativa relevância na oferta de venda do produto ou serviço.

No Brasil, a atual instabilidade econômica fez com que as empresas promovam redução drástica de custos, essa retração afetou as empresas de hotelaria que, para adequar-se a esse novo momento econômico, onde a busca pelo menor preço nos serviços de hospedagem passam a ser amplamente priorizados, uma alternativa para as empresas do setor hoteleiro é a análise detalhada dos seus custos de maneira a manter a competitividade sem afetar ou reduzir o impacto em seus resultados.

Os hotéis têm um conjunto único de termos e práticas utilizadas para a gestão de custos. Manter o controle das finanças do dia-a-dia é essencial para o bom desempenho do empreendimento. Uma gestão de custos eficaz fornece inúmeros recursos que permitem maior produtividade, confiabilidade e qualidade de serviços.

A hotelaria é um segmento muito suscetível as variações, tanto de mercado como climáticas, que podem alterar a motivação das pessoas em viajar ou na escolha do valor a investir em hospedagens.

Assim sendo, a gestão de custos é extremamente relevante na administração hoteleira, sendo esta uma ferramenta que pode vir a determinar a manutenção do empreendimento no mercado.

No caso das empresas de pequeno porte, há uma limitação maior na análise de custos, pois normalmente não usam modelos sistematizados para o registro e análise de custos, em muitos casos não há sequer um registro mínimo das despesas, ou é gerenciado por responsável que em muitas vezes não possui conhecimento acerca da contabilidade.

Assim sendo, as empresas hoteleiras por atuarem em um ambiente competitivo, necessitam de sistemas de gestão eficazes, preferencialmente informatizado, incluindo a gestão de custos, pois a devida apuração e alocação dos custos é crucial para a formação dos preços de produtos e serviços, apuração da margem de contribuição e do ponto de equilíbrio, para assim identificar todos os elementos importantes para a gestão do empreendimento.

1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA

Quais os resultados contábeis apontados pelo método de custo direto/variável na apuração dos custos em um hotel de pequeno porte na cidade de Dourados – MS?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Calcular os custos em um hotel de pequeno porte na cidade de Dourados – MS, pelo método de custeio direto/variável.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar as informações sobre custos em um hotel de pequeno porte.
- Analisar os resultados obtidos através do método de custeio direto/variável
- Aplicar a análise Custo Volume Lucro em um Hotel.

1.3 JUSTIFICATIVA

A compreensão do comportamento dos custos é relevante para os gestores, uma vez que fornece uma visão sobre o ambiente operacional da empresa e, ao fazê-lo, auxilia no processo de tomada de decisão.

Em relação aos custos de uma empresa hoteleira, que é uma prestadora de serviços, Tetzner (2006, p. 23) explica que “quando o ramo de atividade da empresa é prestação de serviços, a delimitação dos custos é um pouco mais trabalhosa. Isso ocorre porque os custos relacionados com a prestação de serviços não são diretamente alocados como na indústria”

Cabe a contabilidade de custos o auxílio ao controle e a ajuda à tomada de decisões. Com relação ao controle o objetivo principal é fornecer informações de maneira a efetivamente realizar o acompanhamento e comparação dos fatos ocorridos. No que cabe a decisão, a contabilidade de custos traz dados que afetam as ações de curto e longo prazo (MARTINS, 2010)

O gestor de um hotel deve reconhecer a influência da estrutura de custos na orientação de negócios e na tomada de decisões, além disso, um conhecimento do comportamento dos

custos auxilia o planejamento financeiro e fornece maior controle na organização. As decisões relativas à previsão e à orçamentação, ao planejamento de lucros e às estratégias de preços são, em parte, influenciadas pela forma como os custos reagem a alguma situação.

O motivo da escolha do método de custeio direto/variável para a realização dos cálculos ocorreu devido à composição de alocar aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o resultado.

Essa ferramenta de análise econômica agrega o conhecimento da margem de contribuição que, calculada pelo custeio direto/variável, possibilita incorrer na análise do custo/volume/lucro, auxiliando na avaliação dos resultados quanto às metas estabelecidas e, também, dispõe de informações para o cálculo do ponto de equilíbrio, que fornece dados sobre qual deve ser o faturamento mínimo mensal para que se cubram os custos fixos e variáveis da empresa.

A razão para a realização do presente trabalho é entender a real necessidade da organização hoteleira, especialmente a de pequeno porte, em se adaptar à nova realidade mercadológica, para tal, pretende-se calcular os custos em um hotel de pequeno porte na cidade de Dourados – MS, pelo método de custeio direto/variável.

Inicialmente este trabalho defini a problemática a ser explorada, objetivos propostos e a justificativa sobre a relevância deste estudo, segundo capítulo apresenta o referencial teórico, a metodologia de estudo encontra-se no terceiro capítulo. Os dados de pesquisa são apresentados e discutidos no capítulo 4, seguindo as considerações finais e referências bibliográficas.

2 REVISÃO TEÓRICA

Segundo Gil (2009, p. 42) “inicialmente a pesquisa demanda levantamento de informações e dados para sua completa realização, assim a revisão integra-se de uma pesquisa bibliográfica para proporcionar ao investigador vasta cobertura de uma série de fatos”. Neste aspecto, a revisão teórica do presente trabalho é baseada em publicações relativas à contabilidade de custos e análise custo/volume/lucro, que contribuirá para o entendimento da matéria.

2.1 A EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE DE CUSTOS

Desde o início da atividade comercial, os comerciantes têm tentado determinar a rentabilidade de suas atividades. Os princípios contábeis rudimentares surgiram para facilitar essa tentativa de medição de lucro.

Luca Pacioli, um veneziano do século XIII é considerado o pai da contabilidade, tendo descrito o sistema de contabilidade por partidas dobradas (débitos e créditos). Também a ele é creditado as origens da contabilidade de custos. Embora não se concentrando no aspecto do custo de fabricação, Pacioli desenvolveu uma preocupação com o orçamento de caixa e a contabilidade de variação.

Como as empresas começaram a embarcar em atividades de produção, uma nova extensão na área de contabilidade foi necessária. Esta extensão foi o desenvolvimento de princípios de contabilidade de custos para os fabricantes. Junto com estes novos princípios vieram problemas que os contadores de custo lutam até hoje, incluindo problemas como a contabilidade para os custos indiretos incorridos na produção do produto.

No Brasil o início da história da contabilidade de custos esteve atrelada com a evolução da sociedade colonial e a necessidade de controle dos gastos públicos com a chegada da família Real portuguesa. Como o país era colônia, seu desenvolvimento contábil era herdado de Portugal, a exemplo da implantação do método das partidas dobradas e das aulas de comércio. A influência na contabilidade de custos vinha de países europeus, principalmente da Itália devido a seus grandes doutrinadores. Essa influência permaneceu até a década de 50, quando perdeu parte de seu encanto junto a profissionais brasileiros, com o processo de modernização, ocorrendo quando as indústrias americanas aqui se instalaram (REIS; SILVA, 2007, p. 12).

Como se pode observar a evolução da contabilidade de custos foi repleto de inovações. Aqui foi realizada uma breve explanação da sua evolução. A história da contabilidade de custos continua sendo escrita todos os dias, seja nas fábricas, no comércio ou nos serviços e, certamente, evoluirá para novos processos, novas descobertas que facilitarão ao gestor o processo de decisão frente aos desafios da economia globalizada.

2.2 CONTABILIDADE DE CUSTOS

Em um mercado altamente competitivo, os prestadores de serviços estão continuamente à procura de formas de gerir os seus custos e aumentar a produtividade.

De acordo com Iudícibus (2000) define-se contabilidade de custos como área da contabilidade que se dedica de elaborar técnicas, métodos, procedimentos e fundamentos teóricos de maneira a medir, avaliar e classificar as alterações patrimoniais relacionadas as atividades internas que buscam a obtenção de lucro.

Para Martins (2010, p. 19) a contabilidade de custos é um método que se emprega para detectar, avaliar e controlar os custos dos produtos e/ou serviços, visando o desenvolvimento de um banco de dados com informações que contribuam para o esclarecimento de como estão sendo utilizados os recursos disponibilizados na empresa.

A contabilidade de custos tornou-se um importante instrumento gerador de informações para planejamento, controle e tomada de decisões internas à empresa, através dela o gestor tem conhecimento de quais recursos estão sendo desperdiçados e quais recursos são mais rentáveis.

Particularmente, a contabilidade de custos busca atender os principais objetivos da contabilidade financeira e gerencial, sendo que cabe a contabilidade de custos prover informações desde a gestão operacional até a tomada de decisões estratégicas, acumulando os dados de forma organizada, analisando-os e interpretando de maneira a fornecer informações para a solução de problemas que ocorrem na entidade.

Para a realização de controle e análise dos dados apurados, é necessário que o gestor do estabelecimento tenha um conhecimento mínimo de termos contábeis para assim realizar de maneira correta o registro e análise dos dados.

Assim sendo, é importante fazer a distinção dos conceitos de custos, despesas, gastos, investimentos, perdas, prejuízo e desperdício para que não se cometa o erro de repassar ao preço de venda todos os gastos da empresa e assim apurar, de maneira correta se o produto ou

serviço ofertado é rentável ou não rentável, se é possível a sua produção ou reduzir os custos de maneira a otimizar os recursos disponíveis.

A seguir o Quadro 1 apresenta as principais terminologias utilizadas pela contabilidade de custos.

Nomenclatura	Definição
Custos	Gastos efetuados para fabricar produtos ou prestar serviços.
Despesas	Expressam o valor dos bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas, de forma voluntária. Geralmente, essas atividades podem ser classificadas em despesas comerciais, despesas administrativas e despesas financeiras. Exemplos: salários e encargos sociais de administração (despesas administrativas), juros bancários pagos (despesas financeiras) e propaganda (despesas comerciais).
Gastos	Termo usado para definir as transações financeiras na qual a empresa utiliza recursos ou assume uma dívida em troca da obtenção de algum bem ou serviço. É um conceito abrangente e pode englobar os demais itens. Por exemplo: um gasto pode ser relacionado a algum investimento (caso em que será contabilizado no ativo da empresa) ou alguma forma de consumo (como custo ou despesa, quando será registrado em conta de resultado).
Investimentos	Gastos que irão beneficiar a empresa em períodos futuros. Enquadra-se nessa categoria, por exemplo, a aquisição de ativos, como estoques e máquinas. Nesses casos, por ocasião da compra, a empresa desembolsa recursos, visando a um retorno futuro sob a forma de produtos fabricados.
Perdas	Fatos ocorridos em situações excepcionais que fogem à normalidade das operações da empresa. Tais itens são considerados operacionais e não fazem parte dos custos de fabricação dos produtos. Constituem-se de eventos ocasionais e indesejados, como a deterioração anormal de ativos causados por incêndios ou inundações, granizo, geadas, etc.
Prejuízo	Resultante negativa da soma das receitas menos as despesas de um período.
Desperdício	Engloba os custos e as despesas utilizados de forma não eficiente, ou seja, são considerados desperdícios todas as atividades que não agregam valor e que resultam em gastos de tempo, dinheiro, recursos sem lucro, além de adicionarem custos desnecessários aos produtos. Podem ser enquadradas nesta categoria as produções de itens defeituosos, a movimentação desnecessária, a inspeção de qualidade, a capacidade ociosa, etc.

Quadro1–Terminologias utilizadas pela contabilidade de custos

Fonte: Ribeiro (2009, p.21-23)

2.3 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS

Torna-se imprescindível conceituar e classificar os custos porque se diferem de acordo com as finalidades gerenciais. Leone (2000, p. 55) afirma que “existem vários tipos de custos, tantos quantos forem as necessidades gerenciais.” O autor afirma que isto explica a premissa de que “existem custos diferentes para atender finalidades diferentes”.

O Quadro 2 apresenta a classificação dos custos.

Classificação	Categorias
Quanto à facilidade de identificação no produto	Diretos indiretos
Quanto ao volume produzido no período	Variáveis Fixos

Quadro2–Classificação e categoria dos custos

Fonte: Barbosa (2010)

2.3.1. Quanto à facilidade de identificação no produto

2.3.1.1 Custos Diretos

São os custos que podem ser fisicamente identificados para um segmento particular sob consideração. Assim, se o que está sob consideração é uma linha de produtos, então os materiais e a mão-de-obra envolvidos em sua manufatura seriam ambos os custos diretos.

Martins (2010, p. 48) traz que “Alguns custos podem ser diretamente apropriados aos produtos, bastando haver uma medida de consumo (quilogramas de materiais consumidos, embalagens consumidas, horas de mão de obra utilizadas e até a quantidade de força consumida).”

Desta forma, relacionando-se então com os produtos finais, os custos diretos são os gastos industriais que podem ser alocados direta e objetivamente aos produtos.

2.3.1.2 Custos Indiretos

São os gastos industriais que não podem ser alocados de forma direta ou objetiva aos produtos ou a outro segmento ou atividade operacional, e caso sejam atribuídos aos produtos, serviços ou departamentos, será através de critérios de distribuição ou alocação. São também denominados custos comuns.

Para Bornia (2002, p. 44): “Os custos indiretos não podem ser facilmente atribuídos às unidades, necessitando de alocações para isso. Exemplos de custos indiretos em relação aos produtos são a mão-de-obra indireta e o aluguel”.

2.3.2. Quanto ao volume produzido no período

Os custos em relação ao volume produzido são classificados como fixos ou variáveis. Esses custos possuem um comportamento que varia em uma base de volume produzido ou em uma base de volume de atividade.

2.3.2.1 Custos Fixos

Apesar da possibilidade de se classificar uma série de gastos como custos fixos, é importante ressaltar que qualquer custo é sujeito à mudanças; os custos que tendem a manter-se constantes nas alterações das atividades operacionais são tidos como custos fixos. De modo geral são custos e despesas necessárias para manter um nível mínimo de atividade operacional, por isso são também denominados custos de capacidade.

De acordo com Garrison et al. (2001, p. 38) “Quando dizemos que um custo é fixo, queremos dizer que ele é fixo somente dentro de um intervalo relevante. Intervalo relevante é a faixa de atividade dentro da qual são válidas as hipóteses sobre custos variável e fixo. ”

A afirmação acima é reforçada por Martins (2010, p. 50) ao afirmar que “outro aspecto dos Custos Fixos é que eles não são, mesmo repetitivos, eternamente do mesmo valor. Sempre há pelo menos duas causas para sua modificação: mudança de função de variação de preços, de expansão da empresa ou mudança de tecnologia. ”

2.3.2.2 Custos Variáveis

São assim chamados os custos e despesas cujo montante em unidades monetárias variam na proporção direta das variações do nível de atividades.

Garrison et al. (2001, p. 39) explicam que o custo variável é aquele cujo total varia na razão direta das alterações do nível da atividade, que pode ser expressa de muitas maneiras, como, por exemplo, unidades produtivas, unidades vendidas, quilometragem percorrida, leitos ocupados, linhas de impressão, horas trabalhadas e assim por diante.

2.4 SISTEMAS DE CUSTEIO

Os sistemas de custeio têm como incumbência produzir informações para a tomada de decisões. Assim, a contabilidade de custos descreve vários métodos diferentes de aproximar o custo de produção de determinados produtos na indústria de transformação, ou completar certos trabalhos na indústria de serviços.

2.4.1 Custeio Direto ou Variável

O custeio variável contempla aos produtos ou serviços os custos variáveis, cabendo aos custos fixos a classificação de despesas do período indo diretamente para o Resultado.

Neves (2003, p. 116) explica que o custeio direto ou variável se caracteriza por “apropriar aos produtos somente os seus custos variáveis, ou seja, que variem com a sua quantidade produzida ou vendida; não se cogitando qualquer espécie de rateio de custos ou despesas fixas aos mesmos”.

Assim sendo, o custeio direto ou variável é uma forma especializada de análise de custos que usa apenas custos variáveis para tomar decisões. Não considera os custos fixos, que se supõem associados aos períodos em que foram incorridos. O conceito de custeio direto ou variável é extremamente útil para decisões de curto prazo e menos útil quando um prazo mais longo está envolvido - especialmente em situações em que uma empresa deve gerar margens suficientes para pagar uma grande quantidade de sobrecarga.

2.4.1.1 Vantagens e Desvantagens do Custo Direto ou Variável

Qualquer que seja o método de custeio sempre haverá vantagens e desvantagens na sua utilização. Sobre o custo variável ou direto, Pereira (2006, p. 68-69) destaca como vantagens:

- Destaca o custo fixo (que independe do processo fabril);
- Não ocorre a prática de rateio, por vezes errôneas;
- Evita manipulações;
- Fornece o ponto de equilíbrio;
- Enfoque gerencial;
- É totalmente integrado com o custo padrão e orçamento flexível.

Sobre as desvantagens o mesmo autor aponta:

- Não é aceito pela auditoria externa das entidades que tem capital aberto e nem pela legislação do Imposto de Renda, bem como por uma parcela significativa de contadores.

A razão disto é que o custeio variável fere os princípios fundamentais da contabilidade, em especial aos princípios de realização da receita, da confrontação e da competência. Estes princípios estabelecem que os custos associados aos produtos, só podem ser reconhecidos à medida que são vendidos, já que, somente quando reconhecido a receita (por ocasião de venda) é que devem ser deduzidos todos os sacrifícios necessários a sua obtenção (custo e despesa), como o custeio variável admite que todos os custos fixos sejam deduzidos do resultado, mesmo que nem todos os produtos sejam vendidos, ele violaria tais princípios;

- O valor do estoque não mantém relação com o custo total;

- . Isoladamente, não se aplica para formação do preço de venda.

Deste modo, verifica-se que o custeio direto ou variável é uma excelente ferramenta de análise, geralmente usada para criar um modelo para responder a uma pergunta sobre o quais ações de gestão devem ser tomadas. Não é uma metodologia de cálculo de custos para a construção de demonstrações contábeis, e sim, para extrair informações pertinentes para que a organização possa, em curto prazo, tomar decisões estratégicas que possibilitem um melhor desempenho.

2.4.2 Custeio por Absorção

O custeio por absorção é definido como um método para acumular os custos associados a um processo de produção e distribuí-los a produtos individuais. Este tipo de cálculo de custos é exigido pelas normas contábeis para criar uma avaliação de estoque que é declarada no balanço de uma organização.

Martins (2010, p. 115) explica que é a técnica que procura calcular o custo dos produtos vendidos, apropriando aos produtos custos diretos e indiretos; sendo que os custos diretos são alocados diretamente aos produtos, com base em planilhas com registro do consumo de cada produto, ou seja, aqueles diretamente relacionados com a execução do serviço ou elaboração da produção. Neste custeio, as despesas administrativas e comerciais não são apropriadas aos produtos.

De forma sintetizada, o custeio por absorção é um método de cálculo de custos de um produto no qual todos os custos fixos e variáveis são distribuídos aos centros de custo onde são contabilizados usando taxas de absorção. Este método garante que todos os custos incorridos são recuperados a partir do preço de venda de um bem ou serviço.

2.4.2.1 Vantagens e Desvantagens do Custeio por Absorção

Entre as vantagens de acordo com Padoveze (2000, p. 50):

- . Está de acordo com os Princípios Fundamentais de Contabilidade (PFC) e as leis tributárias.
- . Pode ser menos custoso de implementar, pois ele não requer a separação dos custos de manufatura nos componentes fixos e variáveis.
- . Os resultados pelo custeio por absorção são aceitos para a preparação de demonstrações contábeis de uso externo e para obtenção de soluções de longo prazo.

Sobre as desvantagens cita-se Leone (2006, p. 94):

- . Poderá elevar artificialmente os custos de alguns produtos;
- . Não evidencia a capacidade ociosa da entidade;
- . Os critérios de rateio são sempre arbitrários, portanto nem sempre justos;
- . Apresenta pouca quantidade de informações para fins gerenciais.

Através do exposto sobre custeio por absorção, constata-se que esse método compreende todos os custos da produção, tanto os fixos e variáveis como os diretos e indiretos, ou seja, tudo que for classificado como custo fará parte do custo da produção. Porém esse custeio não inclui as despesas relativas à obtenção de receitas.

2.4.3 Custeio Baseado em Atividades

O custeio baseado em atividades (ABC) é o método mais amplamente adotado e bem conhecido de contabilidade de custos. Baseia-se na teoria da contabilidade de que cada produção requer certas atividades, e toda atividade requer certos recursos. O método ABC é um processo de duas etapas que primeiro atribui custos de recursos a atividades e, em seguida, atribui custos de atividade a saídas.

Padoveze (2004, p. 93) explica que o custeio baseado em atividades permite a avaliação de desempenhos operacionais e econômicos, pois analisa os custos, rastreia os gastos de uma empresa para analisar e monitorar as diversas rotas de consumo dos recursos, através da determinação dos direcionadores de custos, sendo indispensáveis para a mensuração das atividades pré-definidas. É um sistema de custeamento de produtos e serviços baseados nas atividades executadas pela empresa durante o seu processo de fabricação e/ou produção de serviços.

A identificação dos custos com as atividades da organização é uma boa maneira de se entender os verdadeiros custos de produtos e serviços individuais com mais precisão. As empresas implementam o custeio baseado em atividades para identificar produtos individuais que não são rentáveis, encontrar os verdadeiros custos dos produtos para apoiar a política de preços e revelar custos desnecessários para eliminar.

2.4.3.1 Vantagens e Desvantagens da Aplicação do Custeio ABC

Segundo Andrade (2010, p. 9) vantagens da utilização do método de custeio ABC são:

- Informações gerenciais relativamente mais fidedignas por meio da redução do rateio;

- Adequa-se mais facilmente às empresas de serviços, pela dificuldade de definição do que sejam custos, gastos e despesas nessas entidades;
- Menor necessidade de rateios arbitrários;
- Atende aos Princípios Fundamentais de Contabilidade;
- Obriga a implantação, permanência e revisão de controles internos;
- Proporciona melhor visualização dos fluxos dos processos;
- Identifica, de forma mais transparente, onde os itens em estudo estão consumindo mais recursos;
- Identifica o custo de cada atividade em relação aos custos totais da entidade;
- Pode ser empregado em diversos tipos de empresas (industriais, comerciais, de serviços, com ou sem fins lucrativos);
- Pode, ou não, ser um sistema paralelo ao sistema de contabilidade;
- Pode fornecer subsídios para gestão econômica, custo de oportunidade e custo de reposição; e
- Possibilita a eliminação ou redução das atividades que não agregam valor ao produto.

Por outro lado, o autor coloca como desvantagens:

- Gastos elevados para implantação;
- Alto nível de controles internos a serem implantados e avaliados;
- Necessidade de revisão constante;
- Dificuldade de envolvimento e comprometimento dos empregados da empresa;
- Necessidade de reorganização da empresa antes de sua implantação;
- Dificuldade na integração das informações entre departamentos;
- Necessidade de formulação de procedimentos padrões; e
- Maior preocupação em gerar informações estratégicas do que em usá-las;

As empresas que adotam o custeio baseado em atividades objetivam compreender melhor os verdadeiros custos e retornos sobre o investimento de projetos, programas ou outras iniciativas, bem como apoiar decisões sobre preços, adicionar ou excluir itens do portfólio de produtos, escolhendo entre terceirização e produção interna e avaliando iniciativas de melhoria de processos.

2.5 ANÁLISE CUSTO/VOLUME/ LUCRO (CVL)

A análise de custo/volume/lucro presume o efeito de três variáveis em uma variável - lucro. É uma das ferramentas mais utilizadas na contabilidade gerencial para ajudar os gerentes a tomar as melhores decisões.

A análise custo/volume/lucro é o estudo dos efeitos de mudanças nos custos e do nível de ocupação sobre a lucratividade do hotel. Essa análise mostra os níveis de receita, lucro e custos que o empreendimento está trabalhando e onde ele deseja chegar com um determinado volume de produção (LUNKES, 2004, p.39).

Análise CVL investiga, principalmente, os efeitos de diferentes níveis de atividade sobre os resultados financeiros de uma empresa. A razão para o foco particular no volume de vendas é porque, no curto prazo, o preço de venda e o custo de materiais e mão-de-obra, são geralmente conhecidos com certo grau de precisão.

Por examinar o comportamento do lucro, dos custos e das receitas totais, essa análise proporciona uma ampla visão da situação econômico-financeira da organização. Através de simulações a análise CVL permite que os gestores façam projeções sobre volumes ideais de venda ou sobre redução de custos para obter maior lucratividade, fato que a torna importante ferramenta de auxílio à decisão (MARTINS, 2010, p.44).

Dentre as vantagens da análise custo/volume/lucro tem-se a de que todos os custos, incluindo custos de fabricação, administrativos e gerais, podem ser identificados com precisão como fixos ou variáveis, o preço de venda por unidade é constante, mudanças na atividade são os únicos fatores que afetam os custos e a de que as unidades produzidas são vendidas.

A seguir as técnicas que compõem a análise custo/volume/lucro que fornecem ao gestor informações pertinentes que contribuem para o processo decisório quanto à administração de preços, diminuição de custos e maximização dos lucros.

2.5.1 Margem de Contribuição

Advinda do método de custeio variável, a margem de contribuição é o preço de um produto menos todos os custos variáveis, resultando nos ganhos totais disponíveis para pagar despesas fixas e gerar lucro.

Leone (2006, p. 107) explica que a margem de contribuição é a diferença entre as receitas e os custos diretos e variáveis identificados a um produto, linha de produtos, serviços, processos, segmentos, enfim, a cada um dos objetos em que se pode dividir a atividade de uma empresa.

O cálculo da margem de contribuição é realizado da seguinte forma:

$$\text{MCU} = \text{PV} - (\text{CV} + \text{DV})$$

Sendo: MCU - margem de contribuição unitária;

PV - Preço de venda;

CV - Custo variável por unidade; e

DV - Despesas variáveis por unidade.

Conhecer a margem de contribuição é essencial, uma vez que demonstra uma informação que permite ao gestor avaliar a lucratividade dos produtos antes dos custos fixos, onde estes tendem a ser não moldáveis no curto prazo.

2.5.2 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio é a quantidade de vendas necessárias para pagar todos os custos variáveis e fixos em determinado período.

Segundo Maher (2001, p.103), “o ponto de equilíbrio é determinante para que a empresa tenha continuidade. Em muitas ocasiões registraram-se em grandes empresas prejuízos imensos, devido aos seus custos fixos e variáveis estarem muito acima dos concorrentes”.

Existem três tipos de ponto de equilíbrio. Eles se distinguem pelos custos e despesas levados em consideração em cada caso. São eles: Contábil (PEC), Econômico (PEE) e Financeiro (PEF).

Para o cálculo do PE utiliza-se a fórmula:

Custos Fixos + Despesas Fixas

Margem de Contribuição

Através do conhecimento do ponto de equilíbrio, o gestor possuirá informações que irão lhe proporcionar a identificação do volume mínimo essencial de desempenho para que seus custos fixos sejam cobertos.

2.5.3 Margem de Segurança

A margem de segurança é a redução nas vendas que pode ocorrer antes que o ponto de equilíbrio de um negócio seja atingido. Isso informa à administração do risco de perda a que uma empresa é sujeita por mudanças nas vendas. Uma margem mínima de segurança pode desencadear ações para reduzir despesas.

Martins (2010, p. 41) explica que a margem de segurança consiste na decisão gerencial com base nos livros contábeis e levando em consideração o ponto de equilíbrio, em que a empresa não só paga todas as suas obrigações, mas também, obtêm lucro com suas operações.

Para calcular a margem de segurança, inicialmente calcula-se o PE e aplica na seguinte fórmula:

$$M.S = \frac{\text{Receitas Atuais} - \text{Receitas no Ponto de Equilíbrio}}{\text{Receitas Atuais}}$$

Em vista disso, fica a compreensão de que a margem de segurança indica a quantidade de vendas totais em reais ou unidades que estão acima do ponto de equilíbrio, ou seja, indica o valor pelo qual as vendas de uma empresa podem diminuir antes que a empresa se torne não lucrativa.

2.6 A EMPRESA HOTELEIRA

O segmento hoteleiro é um valioso aliado para a economia das cidades, considerando sua capacidade de movimentação de recursos e geração de empregos. Sendo a hotelaria uma organização com significativa concorrência, para que se mantenha competitiva é preciso que monitore seus desempenhos individuais e que conheça a realidade de seus custos para que possa se manter atuante no mercado.

2.6.1 Breve Histórico

A origem dos hotéis ocorreu simultaneamente ao desenvolvimento comercial entre as cidades. Devido às rotas comerciais asiáticas, europeias e africanas, grupos urbanos foram se originando e, em consequência, foram surgindo hospedarias para abrigar os viajantes que percorriam estes caminhos.

No Brasil, a atividade hoteleira começou no período colonial, com os viajantes hospedando-se nos casarões das cidades, nos conventos, nas grandes fazendas e, principalmente, nos ranchos à beira da estrada.

A chegada da corte real portuguesa ao Rio de Janeiro em 1808 e, posteriormente, a abertura dos portos levaram a um aumento do fluxo de pessoas, fazendo com que casas de

pensão, hospedarias e tavernas abrissem suas portas aos viajantes (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2007, p. 8).

A falta de hotéis no início do século XX impeliu o governador do Rio de Janeiro a criar um decreto que dava isenção de impostos aos cinco primeiros hotéis que se instalassem na cidade. O primeiro grande hotel do país foi inaugurado em 1908, no Rio de Janeiro, e disponibilizava 220 apartamentos. Porém, somente a partir da década de 30 é que o setor iniciou um processo de crescimento significativo no país.

A seguir um Quadro-resumo sobre o desenvolvimento da hotelaria no mundo e no Brasil.

HOTELARIA NO MUNDO	
Antiguidade	Estâncias hidrominerais instaladas pelos romanos na Inglaterra, na Suíça e no Oriente Médio. Pontos de paradas de caravanas.
Idade Média	Mosteiros acolhiam os hóspedes. Acomodações nos postos de articulação dos correios. Abrigos para cruzados e peregrinos.
1790	Surgimento de hotéis na Inglaterra, na Europa Continental e nos Estados Unidos, no final do século XVIII, estimulado pela Revolução Industrial.
1850	Áreas próximas às estações ferroviárias passam a concentrar os hotéis no final do século XIX e nos primeiros anos do século XX.
1870	Introdução do quarto com banheiro privativo (apartamento).
1920	Grande número de hotéis construídos na década de 20, nos Estados Unidos da América e na Europa, graças à prosperidade econômica.
1950	Novo surto de construção de hotéis nos anos 50, coincidindo com a era dos jatos e o grande incentivo do movimento turístico mundial.
HOTELARIA NO BRASIL	
1808	Mudança da corte portuguesa para o Brasil, o que incentiva a abertura de hospedarias no Rio de Janeiro.
1907	Primeira lei de incentivos para a abertura de hotéis no Rio de Janeiro.
1946	Proibição de jogos de azar e fechamento dos cassinos, o que inviabiliza os hotéis construídos para esse fim.
1966	Criação da Embratur que facilita a implantação de grandes hotéis.
1990	Entrada definitiva das cadeias hoteleiras internacionais no país.

Quadro 3 – Quadro-resumo da hotelaria no mundo e no Brasil

Fonte: Ministério do Turismo (2007, p. 8-9)

Neste breve histórico observou-se que o ato de hospedar está intimamente vinculado à evolução dos seres humanos no que se referem ao seu ato de se deslocar e de estabelecer relações uns com os outros.

2.6.2 Conceitos e Características

Os hotéis caracterizam-se por serem empresas de prestação de serviços e sua atividade é representada pela taxa de ocupação, ou seja, as condições externas são muito determinantes na sua demanda.

A hotelaria é uma indústria de serviços com características próprias e que tem por finalidade oferecer hospedagem, alimentação e segurança aos clientes. A hospedagem é um somatório de bens e serviços que atendem às necessidades e preferências dos hóspedes. Este setor busca satisfazer as expectativas de acomodação das pessoas que por algum motivo estão fora de seus domicílios e por isso, necessita de um local para se abrigar, algo que proporcione conforto e bem-estar, independentemente do tipo de turismo que as pessoas pratiquem (CATELLI, 2007, p.24).

Com o passar do tempo a hotelaria foi se remodelando e passou a oferecer não somente acomodação, mas uma gama de serviços que visa proporcionar aos clientes um clima de hospitalidade, desconforto, bem-estar, segurança, alimentação, descanso, recreação e informação.

Sobre isso Vallen (2003, p. 74) expõe que a hotelaria “vem se modificando ao longo dos anos, carregando as experiências do passado e se ajustando a necessidade do mundo contemporâneo, com um futuro cada vez mais promissor”.

Em suma, uma empresa hoteleira pode ser caracterizada como uma organização de caráter público que, por meio do pagamento de diárias, proporciona às pessoas acomodações e serviços complementares.

2.7 GESTÃO DE CUSTOS EM EMPRESAS HOTELEIRAS

O crescimento está na agenda das empresas em todos os setores - mesmo que a volatilidade do mercado permaneça em um patamar histórico. À luz da crescente concorrência, da crescente globalização e do aumento dos custos em um ambiente de negócios complexo, as empresas hoteleiras precisam procurar oportunidades para operar com mais eficiência.

As empresas de turismo enfrentam o desafio de reduzir significativamente seus custos no futuro e estruturar processos internos mais eficientes. A indústria hoteleira e de turismo, que mostrou um crescimento contínuo nos últimos anos, agora antecipa as turbulências econômicas e os tempos difíceis em geral.

A rede hoteleira no Brasil vem passando por mudanças e evoluções, com a entrada de algumas cadeias hoteleiras internacionais, seja por meio de investimento próprio ou franquias, com isso o mercado hoteleiro torna-se cada dia mais competitivo, consequentemente os hotéis devem procurar formas viáveis para reduzir seus gastos aumentando seu faturamento (LUNKES, 2004, p.36).

O efeito da recente crise econômica também atingiu o turismo e, por consequência, as empresas de hotelaria. Para grande parte das empresas de hotelaria o volume de negócios diminuiu e, ao mesmo tempo, aumentaram os custos. Como resultado, as perdas se tornam inevitáveis. Vários são os motivos implícitos a essa perda. O aumento da energia elétrica, dos alimentos, o custo da mão-de-obra e até mesmo os encargos fiscais.

Na concepção de Cândido (2002, p. 34) assim como qualquer organização, os hotéis também precisam saber o custo total de cada produto ou serviço que fornecem a seus clientes. Um conhecimento dos princípios de compras e dos requisitos para armazenamento dos materiais é essencial para operação eficiente e para o sucesso de qualquer estabelecimento hoteleiro.

Sobre isso, é importante destacar a colocação de Catelli (2007, p. 58) ao expor que pelos hotéis oferecerem uma série de bens e serviços com uma infinidade de insumos, fica difícil para o gestor ter o conhecimento exato da constituição dos custos dos produtos e onde foram produzidos.

Através da pesquisa sobre gestão de custos, constata-se que é preciso que o administrador de um hotel tenha a compreensão de que se faz necessário o conhecimento sobre sua realidade de custos para que isso o auxilie no planejamento e no controle, a fim de se adequar à realidade mercadológica.

A seguir, no próximo capítulo será abordada a metodologia, onde serão descritas todas as etapas do estudo de caso, desde o momento em que se delineou a pesquisa, a definição do local de análise, as técnicas de coleta, os dados referentes à coleta, bem como suas análises.

3 METODOLOGIA

Beuren (2010) traz que a definição da metodologia é baseada no problema formulado, assim como deve constar os instrumentos de pesquisa utilizados e evidenciar sobre o tipo de plano empregado na pesquisa.

Este trabalho foi baseado em pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento diz respeito à elaboração da pesquisa em sua mais ampla proporção, pois envolve tanto a estrutura quanto a previsão de análise e interpretação de coleta de dados. Entre outros aspectos, o delineamento considera o ambiente em que são coletados os dados e as formas de controle das variáveis envolvidas (GIL, 2009, p. 26).

O autor divide o delineamento da pesquisa em dois grupos, onde o primeiro refere-se às pesquisas realizadas através de informações impressas (livros, revistas, documentos impressos ou eletrônicos), evidenciando-se as pesquisas bibliográficas e documentais. O segundo grupo é referente às pesquisas produzidas através de informações obtidas de pessoas ou experimentos, nisso se destaca a pesquisa experimental, a *ex-post facto* (a partir do fato passado), o estudo de caso, o levantamento, a pesquisa participante e a pesquisa ação (GIL, 2009, p. 32).

A pesquisa para a realização do estudo foi a descritiva, bibliográfica e de campo. Segundo Gil (2009, p. 21) a pesquisa descritiva “visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Sobre a pesquisa de campo, de acordo com Gonçalves (2001, p. 67) “é o tipo de pesquisa que exige do pesquisador um encontro mais direto. É preciso ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, e reunir um conjunto de informações a serem documentadas”.

Através deste delineamento serão identificados, registrados e analisados os fatores que permeiam o resultado dos cálculos segundo o método de custeio direto/variável.

3.2 OBJETO DA PESQUISA

Este estudo foi realizado em um hotel de pequeno porte, localizado na cidade de Dourados – MS, sendo que a pedido do proprietário não foi colocado o nome do hotel.

O objeto de estudo foi inaugurado em 24 de fevereiro de 2013 e possui somente um proprietário. Localizado no centro da cidade, conta com 18 quartos, sendo que o valor das diárias varia entre R\$ 19,00 a R\$ 120,00. Oferece como serviço o café da manhã. Foi administrado pelo proprietário durante dois anos, após a administração passou a ser feita pela sua esposa. Possui em seu quadro 3 funcionários, sendo 2 na recepção e 1 na limpeza.

É um hotel familiar, não realiza eventos, nem tem sala de convenções, grande parte dos hóspedes são pessoas que vêm para tratar de negócios com alguma empresa e pessoas de outras cidades que trabalham aqui e permanecem no hotel a semana toda, são pessoas que vêm à cidade para prestar serviços e tem diárias pagas pela empresa em que trabalham. O hotel possui um estacionamento alugado.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados se dará por meio de entrevista estruturada com o proprietário do hotel, visitas ao local para esclarecimentos de dúvidas e após será realizado, através das planilhas contábeis disponibilizadas pela gerência, o levantamento destas informações para posteriormente serem usados nos cálculos realizados pelo método de custeio direto/ variável.

A entrevista estruturada “se caracteriza por uma estruturação rígida do roteiro e oferece pouco espaço para a fala espontânea do entrevistado e por uma limitação das opções de respostas” (FRASER, 2004, p. 68).

Ressalta-se que após a primeira entrevista iniciada em maio de 2016, foram realizados diversos contatos com o proprietário para redimir as dúvidas surgidas no início da análise dos dados que se deu entre maio de 2016 e janeiro de 2017.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados é o processo pelo qual se dá ordem, estrutura e significado aos dados, ou seja, é a transformação dos dados coletados em conclusões, lembramos que os dados da pesquisa realizada são do período de junho a dezembro de 2016 e a mesma se trata de dados nominais sem correção ou atualização monetária.

A abordagem utilizada neste estudo de caso foi a pesquisa qualitativa, que segundo Oliveira (2003, p. 117) “preocupa-se com quantificação de dados, sendo muito utilizada em pesquisas descritivas onde se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis ou em pesquisas conclusivas, onde se buscam relações de causalidade entre eventos”.

A análise dos dados se deu por meio da entrevista estruturada com o proprietário do hotel, com a coleta dos dados contábeis constantes nas planilhas disponibilizadas pela gerência, através de observações feitas nas visitas ao hotel.

Por meio da entrevista estruturada, ao ser questionado sobre os valores das diárias, o proprietário explicou que não seguem uma tabela fixa de preços, ou seja, os valores são negociados de acordo com o tempo de estadia e características do hóspede, já que em alguns casos o hóspede utiliza as instalações do hotel apenas para dormir. Isso esclarece o porquê da grande variação dos preços.

Cabe ressaltar que os valores elencados no trabalho foram repassados pela gerência do hotel de acordo com suas planilhas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DE PESQUISA.

Conforme já citado, os dados deste trabalho consideram as informações pertinentes a um hotel de pequeno porte e familiar. A seguir as informações referente as ao número de acomodações e as informações pertinentes aos custos registrado pelos proprietários.

4.1 Valores das diárias, número de acomodações e descrição

Como citado anteriormente, o hotel disponibiliza 18 acomodações. As características individuais de cada uma as distinguem no valor cobrado pelas diárias.

No Quadro 4 estão os valores das diárias cobrados pelo Hotel, bem como a quantidade e descrição das acomodações.

QUANTIDADE	DESCRIÇÃO	VALOR
3	Apartamento duplo com ar condicionado e TV	R\$ 120,00
2	Apartamento duplo com ar condicionado TV	R\$ 94,00
3	Apartamento simples com ar condicionado e TV	R\$ 70,00
2	Quarto duplo com ar condicionado e TV	R\$ 64,00
2	Quarto duplo com ar condicionado e TV	R\$ 50,00
2	Quarto simples com ar condicionado e TV	R\$ 45,00
1	Quarto duplo com ventilador e TV	R\$ 35,00
1	Quarto duplo com ventilador e TV	R\$ 30,00
1	Quarto simples com ventilador e TV	R\$ 23,00
1	Quarto simples com ventilador	R\$ 19,00

Quadro 4 - Valores das diárias, quantidade e descrição das acomodações
Fonte: Dados da Pesquisa

Como se pode observar no Quadro 4, o hotel dispõe de 18 quartos com valores e acomodações bastante variados, desde quartos simples com ventilador e com preço acessível, assim como quartos mais equipamentos, normalmente destinados para outra categoria de hóspedes com maior poder de pagamento.

4.2 Quantidade de Hóspedes

A quantidade de hóspedes é o fator que determina o sucesso, ou não, dos hotéis. Não esquecendo de que “o preço estabelecido pelos hotéis deve estar de acordo com o nível dos serviços prestados, das instalações físicas e do público-alvo”. (SEBRAE, 2014).

Abaixo o Quadro 5 com o número de clientes hospedados nos meses de julho a dezembro de 2016.

ACOMODAÇÕES	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Apto 1 – R\$ 120,00	25	16	14	21	23	16
Apto 2 – R\$ 120,00	20	23	11	14	15	19
Apto 3 – R\$ 120,00	13	17	13	18	10	7
Apto 4 – R\$ 94,00	12	15	20	25	29	25
Apto 5 – R\$ 94,00	17	17	16	11	23	8
Apto 6 – R\$ 70,00	12	20	12	28	16	10
Apto 7 – R\$ 70,00	16	12	19	19	14	14
Apto 8 – R\$ 70,00	10	25	17	13	22	18
Qto 9 – R\$ 64,00	21	18	23	23	30	14
Qto 10 – R\$ 64,00	17	19	14	8	12	12
Qto 11 – R\$ 50,00	13	16	10	9	19	5
Qto 12 – R\$ 50,00	18	22	23	13	21	13
Qto 13 – R\$ 45,00	8	23	25	16	18	26
Qto 14 – R\$ 45,00	9	24	18	15	25	3
Qto 15 – R\$ 35,00	30	27	26	14	30	28
Qto 16 – R\$ 30,00	31	29	29	30	26	25
Qto 17 – R\$ 23,00	31	30	28	26	25	19
Qto 18 – R\$ 19,00	27	31	30	31	29	29
OCUPAÇÃO MENSAL	330	384	348	334	387	301
OCUP. SEMESTRAL						2.084

Quadro 5 – Número de hóspedes referentes aos meses de julho a dezembro de 2016

Fonte: Dados da Pesquisa

Segundo os dados fornecidos para o quadro cinco, a quantidade de hóspedes não tem uma grande variação mensal. Os meses de maior concentração foram os de agosto e novembro. Observou-se, também, que as acomodações mais simples e com os menores valores foram as que mais tiveram hospedagem, sendo que nos seis meses analisados a média de ocupação dessas acomodações foi de 92%.

4.3 Custos Fixos e Variáveis

Saber diferenciar os custos fixos dos custos variáveis é importante por oferecer subsídios para a definição do preço de venda com base na oscilação dos custos, além de permitir a concepção de estratégias para uma melhoria da rentabilidade.

No objeto de estudo, a análise dos custos pode ser acompanhada na Tabela 1, onde os custos fixos e variáveis correspondente ao período de julho á dezembro de 2016 são

apresentados de maneira detalhada. A Tabela 1 apresenta os valores mensais, o valor total do período e o percentual que cada custo representa ao final do período.

Tabela 1 – Descrição dos custos fixos e variáveis de julho a dezembro de 2016

	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	%
	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	
Água	875,20	898,42	901,16	923,30	934,19	912,73	5445,00	4,97
Aluguel	5077,00	5077,00	5077,00	5077,00	5077,00	5077,00	30462,00	27,78
Café da Manhã	1130,42	1023,16	1096,71	1357,99	1042,14	924,19	6574,61	6,00
Contador	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	1800,00	1,64
Correios e Cópias	12,00	1,40	2,25	19,20	2,25	15,00	52,10	0,05
Energia Elétrica	1485,16	1874,28	1995,62	2034,92	1329,54	1280,54	10000,06	9,12
Estacionamento	325,00	325,00	325,00	325,00	325,00	325,00	1950,00	1,78
FGTS	254,90	254,90	254,90	254,90	254,90	254,90	1529,40	1,39
Funcionários	4195,56	4195,56	4195,56	4195,56	4195,56	4195,56	25173,36	22,96
INSS	478,00	478,00	478,00	478,00	478,00	478,00	2868,00	2,62
IPTU	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	1080,00	0,98
Internet	89,90	89,90	89,90	89,90	89,90	89,90	539,40	0,49
Juros e Taxas Div.	110,25	99,90	174,35	215,05	113,63	95,80	808,98	0,74
Material de Exp.	15,00	17,20	9,50	4,99	4,00	5,35	56,04	0,05
Material de Limpeza	420,35	398,49	416,62	588,55	309,13	249,13	2382,27	2,17
Pró-Labore	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	12000,00	10,94
Simples Nacional	642,48	752,72	682,84	775,20	882,28	673,96	4409,48	4,02
Telefone	60,15	57,21	58,63	58,86	57,78	59,62	352,25	0,32
TV a Cabo	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	1080,00	0,98
13º salário	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	1095,00	1,00
TOTAL MENSAL	18.013,87	18.385,64	18.600,54	19.240,92	17.937,80	17.479,18		
TOTAL SEMESTRAL							109.657,95	100

Fonte: Dados da Pesquisa

O total de custos fixos e variáveis do semestre foi de R\$ 109.657,95. Analisando os valores referentes aos custos fixos e variáveis dos meses de julho a dezembro de 2016,

verifica-se que os de maior relevância são aluguel com 27,78%, funcionários contribui com 22,96%, Pró-labore impacta com 10,94%, energia elétrica impactou 9,12%, café da manhã totaliza 4,97% e água 4,97%, tais despesas somam o valor total, de R\$ 89.655,03 e percentualmente atingem 81,77% do total das despesas do período.

Para o melhor entendimento, no Quadro 6 foram classificados os custos em fixos e variáveis.

CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS		
	FIXO	VARIÁVEL
Água	X	
Aluguel	X	
Café da Manhã		X
Contador	X	
Correios e Cópias		X
Energia Elétrica	X	
Estacionamento	X	
FGTS	X	
Funcionários	X	
INSS	X	
Internet	X	
IPTU	X	
Juros e Taxas Diversas	X	
Material de Limpeza		X
Material de Expediente		X
Pró-Labore	X	
Simples Nacional		X
Telefone	X	
TV a Cabo	X	
13º salário	X	

Quadro 6 – Classificação dos custos
Fonte: Dados da Pesquisa

Como se observa no Quadro 6 a maioria dos custos são fixos. Dos 20 itens analisados apenas cinco são classificados como custos variáveis, sendo eles: o café da manhã, correios e cópias, material de expediente, material de limpeza e o Simples Nacional.

A seguir nas Tabelas 2 e 3 a divisão dos custos fixos e dos custos variáveis dos seis meses analisados.

4.3.1 Custos Fixos

As despesas fixas que mais impactam no total são aluguel, funcionários, pró-labore, energia elétrica e água. Tais despesas impactam em 86,29% no total do custo do período que

totalizou o valor de R\$ 82.480,42, ressaltando que os custos de energia elétrica e água não podem ser qualificados como variáveis devido ao fato de não termos como mensurar o que cada acomodação consome nas estadias.

Tabela 2 – Custos fixos de julho a dezembro de 2016

CUSTOS FIXOS	JUL R\$	AGO R\$	SET R\$	OUT R\$	NOV R\$	DEZ R\$	TOTAL R\$	%
Água	875,20	898,42	901,16	923,30	934,19	912,73	5.445,00	5,70
Aluguel	5.077,00	5.077,00	5.077,00	5.077,00	5.077,00	5.077,00	30.462,00	31,87
Contador	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	1.800,00	1,88
Energia Elétrica	1.485,16	1.874,28	1.395,62	2.034,92	1.329,54	1.280,54	9.400,06	9,83
Estacionamento	325,00	325,00	325,00	325,00	325,00	325,00	1.950,00	2,04
FGTS	254,90	254,90	254,90	254,90	254,90	254,90	1.529,40	1,60
Funcionários	4.195,56	4.195,56	4.195,56	4.195,56	4.195,56	4.195,56	25.173,36	26,34
INSS	478,00	478,00	478,00	478,00	478,00	478,00	2.868,00	3,00
Internet	89,90	89,90	89,90	89,90	89,90	89,90	539,40	0,56
IPTU	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	1.080,00	1,13
Juros e Taxas Diversas	110,25	99,90	174,35	215,05	113,63	95,80	808,98	0,85
Pró-Labore	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	12.000,00	12,55
Telefone	60,15	57,21	58,63	58,86	57,78	59,62	352,25	0,37
TV a Cabo	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	1.080,00	1,13
13º salário	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	1.095,00	1,15
TOTAL MENSAL	15.793,62	16.192,67	15.792,62	16.494,99	15.698,00	15.611,55		
TOTAL SEMESTRAL							95.583,45	100

Fonte: Dados da Pesquisa

Cabe relatar que para se chegar ao percentual de custo fixo, usou-se o resultado do custo fixo total do semestre dividido pelo faturamento total do período.

4.3.2 Custos Variáveis

Os custos variáveis mensais que mais refletem na totalidade são os de café da manhã e do Simples Nacional. Representam nos seis meses analisados o valor de R\$ 12.257,25 o equivalente a 83% dos custos variáveis totais, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 – Custos variáveis de julho a dezembro de 2016

CUSTOS VARIÁVEIS	JUL R\$	AGO R\$	SET R\$	OUT R\$	NOV R\$	DEZ R\$	TOTAL R\$	%
Café da Manhã	1.130,42	1.023,16	1.096,71	1.357,99	1.042,14	924,19	6.574,61	44,58
Correios e Cópias	12	1,4	2,25	19,2	2,25	15	52,10	0,35
Material de Expediente	15	17,2	9,5	4,99	4	5,35	56,04	0,38
Material de Limpeza	420,35	398,49	416,62	588,55	309,13	249,13	2.382,27	16,15
Simples Nacional	913,45	1.043,78	911,3	945	1.074,01	795,1	5.682,64	38,53
TOTAL MENSAL	2.491,22	2.484,03	2.436,38	2.915,73	2.431,53	1.988,77	14.747,66	100

Fonte: Dados da Pesquisa

O custo variável impacta em 11,68% no valor da receita do período conforme Quadro 7.

Custo Variável	=	$\frac{\text{Custo Variável Total}}{\text{Vendas Totais}}$
		$\frac{\text{R\$ 14.747,66}}{\text{R\$ 126.281,00}}$
Custo Variável em %	=	11,68%

Quadro 7 – Cálculo dos custos variáveis em percentual

Fonte: adaptado de Padoveze (2010)

Para um melhor entendimento do quadro 7, foram utilizados para o cálculo o custo variável total dividido pelo faturamento total do período.

4.4 Receita Mensal

A receita proveniente da prestação de serviços referente ao período analisado consta na Tabela 4 abaixo. Nela podemos observar como a sazonalidade influencia na geração de receitas.

Tabela 4 – Receita Mensal de julho a dezembro de 2016

ACOMODAÇÕES	JUL R\$	AGO R\$	SET R\$	OUT R\$	NOV R\$	DEZ R\$	TOTAL R\$	%
Apto 1 - 120,00	3.000,00	1.920,00	1.680,00	2.520,00	2.760,00	1.920,00	13.800,00	10,93
Apto 2 - 120,00	2.400,00	2.760,00	1.320,00	1.680,00	1.800,00	2.280,00	12.240,00	9,69
Apto 3 - 120,00	1.560,00	2.040,00	1.560,00	2.160,00	1.200,00	840,00	9.360,00	7,41
Apto 4 - 94,00	1.128,00	1.410,00	1.880,00	2.350,00	2.726,00	2.350,00	11.844,00	9,38
Apto 5 - 94,00	1.598,00	1.598,00	1.504,00	1.034,00	2.162,00	752,00	8.648,00	6,85
Apto 6 - 70,00	840,00	1.400,00	840,00	1.960,00	1.120,00	700,00	6.860,00	5,43
Apto 7 - 70,00	1.120,00	840,00	1.330,00	1.330,00	980,00	980,00	6.580,00	5,21
Apto 8 - 70,00	700,00	1.750,00	1.190,00	910,00	1.540,00	1.260,00	7.350,00	5,82
Qto 9 - 64,00	1.344,00	1.152,00	1.472,00	1.472,00	1.920,00	896,00	8.256,00	6,54
Qto 10 - 64,00	1.088,00	1.216,00	896,00	512,00	768,00	768,00	5.248,00	4,16
Qto 11 - 50,00	650,00	800,00	500,00	450,00	950,00	250,00	3.600,00	2,85
Qto 12 - 50,00	900,00	1.100,00	1.150,00	650,00	1.050,00	650,00	5.500,00	4,36
Qto 13 - 45,00	360,00	1.035,00	1.125,00	720,00	810,00	1.170,00	5.220,00	4,13
Qto 14 - 45,00	405,00	1.080,00	810,00	675,00	1.125,00	135,00	4.230,00	3,35
Qto 15 - 35,00	1.050,00	945,00	910,00	490,00	1.050,00	980,00	5.425,00	4,30
Qto 16 - 30,00	930,00	870,00	870,00	900,00	780,00	750,00	5.100,00	4,04
Qto 17 - 23,00	713,00	690,00	644,00	598,00	575,00	437,00	3.657,00	2,90
Qto 18 - 19,00	513,00	589,00	570,00	589,00	551,00	551,00	3.363,00	2,66
RECEITA MENSAL	20.299,00	23.195,00	20.251,00	21.000,00	23.867,00	17.669,00		
TOTAL SEMESTRAL							126.281,00	100

Fonte: Dados da Pesquisa

Através da Tabela 4 observa-se que nos seis meses analisados, os que obtiveram maior receita foram os meses de agosto com 18,90% e novembro com 18,36% da receita do período. O total do montante arrecadado de julho a dezembro de 2016 foi de R\$ 126.281,00. Podemos observar que o mês de dezembro foi o de menor receita no período, isso ocorre pela característica do objeto de estudo que tem como principais clientes, profissionais de outras

idades e estudantes e como característica desse público é a baixa frequência no período em questão.

4.5 Ponto de equilíbrio

Após a análise dos custos fixos e variáveis e das receitas, pode-se demonstrar um dado muito importante para a saúde financeira da empresa o ponto de equilíbrio, para se chegar ao resultado do ponto de equilíbrio houve a necessidade de dividir o total dos custos fixos pelo percentual da margem de contribuição.

Ponto de Equilíbrio em R\$	=	$\frac{\text{Custo Fixo}}{1 - \frac{\text{Custo Variável}}{\text{Preço de Venda}}}$
Ponto de Equilíbrio em R\$	=	$\frac{\text{R\$ 95.583,45}}{1 - \frac{0,11678447}{1}}$
Ponto de Equilíbrio em R\$	=	R\$ 108.222,11

Quadro 8 _ Cálculo do ponto de equilíbrio sem lucro
Fonte: dados da pesquisa adaptado de Padoveze (2010)

Neste ponto de equilíbrio é desconsiderado o lucro visado pela empresa o que nos traz um resultado relativamente bem abaixo do que seria necessário para manter a empresa de forma satisfatória.

Abaixo, o Quadro 9 apresenta o cálculo do ponto de equilíbrio com base nas informações do objeto de estudo.

	R\$	%
Receita Total	108.222,11	100
(-) Simples Nacional	5.682,64	5,25%
(-) Custo S. Prestado	9.065,02	8,38%
(-) Custo Fixo	95.583,45	88,32%
(=) Lucro Liquido	-2.109,00	-1,95%

Quadro 9 – Demonstração do resultado do ponto de equilíbrio sem lucro
Fonte: dados da pesquisa adaptado de Padoveze (2010)

O Quadro 9 apresenta os percentuais de cada conta com relação a receita total, ou seja, podemos observar que o valor do custo fixo impacta em 88,32% sobre a receita total sem lucro. O ponto de equilíbrio sem lucro, nos retrata um resultado preocupante, onde as receitas não conseguem cobrir seus custos.

No Quadro 10 insere um lucro estimado de 20% o que representado no cálculo em percentual é 0,20.

Ponto de Equilíbrio em R\$	=	$\frac{\text{Custo Fixo}}{1 - \frac{(\text{C.V} + \text{Lucro desejado})}{\text{Preço de Venda}}}$
Ponto de Equilíbrio em R\$	=	$\frac{\text{R\$ 95.583,45}}{1 - \frac{(0,1167844727 + 0,20)}{1}}$
Ponto de Equilíbrio em R\$	=	R\$ 139.902,34

Quadro 10 –Cálculo do ponto de equilíbrio com lucro
Fonte: dados da pesquisa adaptado de Padoveze (2010)

Em relação aos dados do ponto de equilíbrio econômico, o qual inclui o percentual de lucro desejado, tem-se os seguintes resultados, um lucro de R\$29.574,39, sendo necessário um faturamento de R\$139.905,50, conforme quadro abaixo.

Descrição	R\$	%
Receita Total	139.905,50	100
(-) Simples Nacional	5.682,64	4%
(-) Custo S. Prestado	9.065,02	6%
(-) Custo Fixo	95.583,45	68%
(=) Lucro Líquido	29.574,39	20%

Quadro 11 - Demonstração do resultado do ponto de equilíbrio com lucro
Fonte: dados da pesquisa adaptado de Padoveze (2010)

Baseado nas informações adquiridas com a pesquisa, podemos destacar que com o lucro em 20% conforme análise anterior, serão necessários um aumento na hospedagem de

10% aproximadamente para que se chegue ao lucro desejado. Para se obter este resultado é necessário o ponto de equilíbrio com lucro ser dividido pelo preço de venda, assim teremos 2309 hospedes subtraindo ao resultado real 2084 teremos 225 hospedes.

Ponto de equilíbrio por Unidade	=	$\frac{\text{PEC com Lucro}}{\text{PV atual por unidade}}$	
Ponto de equilíbrio por Unidade	=	$\frac{139906}{60,6}$	
Ponto de equilíbrio por Unidade	=	2309	Unidades

Quadro 12 – Demonstrativo ponto de equilíbrio em unidades

Fonte: dados da pesquisa adaptado Padoveze (2010)

O ponto de equilíbrio na hotelaria tem uma função muito importante por demonstrar a quantidade de locações necessárias para se atingir o objetivo de cobrir todas as despesas, neste caso utilizando como base um lucro estimado de 20% seria necessário 225 usuários a mais por período para se atingir este resultado, conforme apresentado no Quadro 12.

4.6 Resultados do período

De acordo com o Quadro 13, temos os resultados da empresa do período analisado e com estes dados fizemos uma média mensal e posteriormente diária, por último chegamos ao resultado por usuário, estes resultados são importantes para obter resultados a curto prazo e por usuário.

Descrição	Semestral	Mensal	Diário	Usuário
Faturamento	R\$ 126.281,00	R\$ 21.046,83	R\$ 701,56	R\$ 60,60
Custos Fixos	R\$ 95.583,45	R\$ 15.930,58	R\$ 531,02	R\$ 45,87
Custos Variáveis	R\$ 14.747,66	R\$ 2.457,94	R\$ 81,93	R\$ 7,08
Custos Totais	R\$ 110.331,11	R\$ 18.388,52	R\$ 612,95	R\$ 52,94
Número de usuários	2084	347	12	1

Quadro 13 – Rateio dos resultados coletados da empresa

Fonte: dados da pesquisa adaptado Padoveze (2010)

A taxa de ocupação é um importante indicador que mensura os resultados do esforço de vendas e do operacional de um meio de hospedagem, sendo este resultado do planejamento que dará a empresa as informações para estabelecer novas estratégias. O Quadro 14 apresenta a taxa de ocupação identificada no período da pesquisa.

O hotel tem variações na taxa de ocupação no decorrer do ano, devido ao fator sazonal e as características de seus usuários, sua taxa de ocupação média é de 64% como apresentado

no Quadro 14, para se chegar aos resultados pegamos todas as unidades de hospedagem ocupadas no período e dividimos pela capacidade total do período.

TO (Taxa Ocupação)				
UHO (unidades de hospedagem ocupadas no período)				
UH (unidades de hospedagem existentes no período)				
TO	=	$\frac{UHO}{UH}$	x 100	
TO	=	$\frac{347}{540}$	x 100	
TO	=	64,26	%	

Quadro 14 – Taxa ocupação do período em percentual
Fonte: dados da pesquisa adaptado Padoveze (2010)

O Quadro 15 apresenta a demonstração do resultado referente ao período da pesquisa.

Descrição	Semestral	Mensal	%
1 Receita Operacional Bruta	R\$ 126.281,00	R\$ 21.046,83	100
1.1 Prestação de Serviço	R\$ 126.281,00	R\$ 21.046,83	100
2 Deduções Sobre Vendas	-R\$ 5.682,64	-R\$ 947,11	4,50%
2.1 Simples Nacional	-R\$ 5.682,64	-R\$ 947,11	4,50%
3 Receita Operacional Líquida	R\$ 120.598,36	R\$ 20.099,72	95,5%
4 Custos dos Serviços Prestados	-R\$ 9.065,02	R\$ 1.510,84	7,18%
5 Lucro Bruto Operacional	-R\$ 111.533,34	R\$ 18.588,89	88,32%
6 Custo Fixo Operacional	R\$ 95.583,45	R\$ 15.930,58	75,69%
7 Lucro Líquido do Exercício	R\$ 15.949,89	R\$ 2.658,32	12,63%

Quadro 15 – Demonstração do resultado
Fonte: dados da pesquisa

Ao analisar os resultados obtidos no período notamos que o custo fixo tem uma grande representatividade no resultado, sendo que 75,69% da receita é consumido no custo fixo, por isso é de grande importância um acompanhamento criterioso dos custos no setor hoteleiro.

Descrição	Semestral	Mensal	Diário	Usuário
Faturamento	R\$ 126.281,00	R\$ 21.046,83	R\$ 701,56	R\$ 60,60
Custos Fixos	R\$ 95.583,45	R\$ 15.930,58	R\$ 531,02	R\$ 45,87
Custos Variáveis	R\$ 14.747,66	R\$ 2.457,94	R\$ 81,93	R\$ 7,08
Custos Totais	R\$ 110.331,11	R\$ 18.388,52	R\$ 612,95	R\$ 52,94
Número de usuários	2084	347	12	1

Quadro 16 – Detalhamento de demonstração do resultado
Fonte: dados da pesquisa

O Quadro 16 apresenta de maneira detalhada o impacto dos custos fixos no resultado, comprovando a necessidade de criterioso controle de custos no setor hoteleiro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário competitivo e a necessidade de ofertar valores acessíveis faz com que empresários do ramo hoteleiro busque obter informações mais detalhadas e precisas sobre seu negócio. A análise de custos é extremamente necessária para o devido conhecimento sobre a realidade de custos e assim definir o devido planejamento para adequar-se à realidade de mercado.

A pesquisa teve como objetivo calcular os custos em hotel de pequeno porte na cidade de Dourados-MS, pelo método de custeio direto/variável. Para tanto, foi realizada a revisão dos aspectos teóricos relacionados a contabilidade de custos, posteriormente realizou-se a coleta de dados na empresa objeto de estudo.

Por meio das informações abarcado no referencial teórico e a análise dos dados colhidos através de entrevista ao proprietário da empresa objeto de estudo, quanto ao objetivo geral que almejava calcular os custos em um hotel de pequeno porte na cidade de Dourados-MS, pelo método de custeio direto/variável observou-se que, apesar da referida empresa enquadra-se como hotel de pequeno porte e familiar, o proprietário possuía registro detalhado das informações contábeis, sendo possível apresentar o cálculo de custos pelo método de custeio direto/variável.

Quanto aos objetivos específicos constatou-se o proprietário, ao efetuar o registro e acompanhamento dos dados, demonstra conhecimento da importância do registro e análise de custos, para desta maneira, decidir na definição da sua formação de preço, sendo assim possível levantar as informações de custos de um hotel de pequeno porte. Ao efetuar a análise das informações apuradas, foi identificado que a empresa, no período pesquisado, através de análise do ponto de equilíbrio retrata um resultado preocupante, onde as receitas não conseguem cobrir seus custos, não obtendo um equilíbrio financeiro na empresa. Observeu-se também que 75,69% da receita apurada no período é consumida com os custos fixos, reforçando a necessidade do acompanhamento dos custos relacionados a atividade.

Há de considerar de que, em se tratando de um estudo de caso, sendo este uma análise direcionada a um único estabelecimento, a gestão de custos direcionada como no caso estudado pode não ser amplamente adotada nos demais estabelecimentos com as mesmas características, para tanto propõem-se como pesquisas futuras estudo com uma amostra maior onde seja possível identificar se há uma registro e gestão dos custos da maneira como foi contemplada no presente trabalho.

Outra sugestão para outras monografias seria um trabalho de marketing e análise de mercado para complementar esta pesquisa. Ambos os trabalhos unidos, conseguiriam fornecer incentivos adequados para conclusões sobre a abertura de um hotel de pequeno porte que trabalhasse nos momentos de baixa procura pela hospedagem divulgando para novos públicos e ajudando novos empreendedores a atuar de forma satisfatória com seus pequenos negócios.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BORNIA, A C. **Análise Gerencial de Custos**. São Paulo: Atlas, 2002.

CATELLI, A; SANTOS, E. S. **Mensurando a Criação de Valor na Gestão Pública**. São Paulo: FEA-USP, 2001.

FUNDTUR - Fundação de Turismo de Mato Grosso do Sul. **Programa de Classificação dos Municípios**. Disponível em: <http://www.turismo.ms.gov.br/programadeclassificaçãodosmunicipios/>. Acesso em 19 Jan. 2017.

GARRISON, Ray H; NOREEN, Eric W. **Contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades**. Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br/v3/cidades/municipio/5003702>. Acesso em 06 Fev. 2017.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: Planejamento, Implantação e Controle**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Contabilidade Hoteleira**. São Paulo: Atlas, 2004.

MAHER, Michael. **Contabilidade de Custos: Criando Valor Para a Administração**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NAKAGAWA, Masayuki. **ABC, Custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 1994.

NEUMANN, Clóvis. **Gestão de Sistemas de Produção e Operações**. São Paulo, Campus, 2006.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Básica**. São Paulo, São Paulo: Thomson, 2004.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de Custos**. 6ª Ed. São Paulo, Atlas, 2009.

SANTESSO, Mônica Cristina. **Um estudo sobre a aplicação do controle de custos de uma franquia**. Instituto Federal de São Paulo. Disponível em: <http://www.ifspcaragatatuba.edu.br/wp-content/uploads/2016/09/11-MONICA-SANTESSO.pdf>. Acesso em 03 Dez. 2016.

SANTOS, Joel J. **Formação do Preço e do Lucro**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Perfil de Negócios de Hotelaria (Hotéis E Pousadas)** - SEBRAE 2014. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/Perfil%20de%20negocios_hotelaria_.pdf. Acesso em 06 Fev. 2017.

SOMBRA, Ricardo de Sousa. **Contabilidade: descoberta, evolução e globalização de uma ciência**. Monografia. Disponível em: <http://docplayer.com.br/15500156-Contabilidade-descoberta-evolucao-e-globalizacao-de-uma-ciencia.html>. Acesso em 21 Jan. 2017.

SOUZA, Vinicius Teixeira de. **Indicação de um método de custeio para um hotel familiar através da análise de seus gastos**. Monografia - UFSC 2008. Disponível em <http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis294190>. Acesso em 29 Nov. 2016.

TETZNER, Regina Koscialkowski. **Análise de custos de uma pequena empresa: um estudo de caso em uma empresa do setor hoteleiro**. Monografia. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis294202.pdf>. Acesso em 10 Jan. 2017.

VALLEN, Gary K.; VALLEN, Jerome J. **Check-in, Check-out: Gestão e prestação de serviços em hotelaria**. Porto Alegre: Bookman, 2003