

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais

MATHEUS LINS LOPES

GESTÃO DE CUSTOS PARA GERENCIAMENTO DA LUCRATIVIDADE APOIADA
NA METODOLOGIA DE CUSTO META:
um estudo em hotel de luxo em Fernando de Noronha-PE

SÃO PAULO

2023

MATHEUS LINS LOPES

GESTÃO DE CUSTOS PARA GERENCIAMENTO DA LUCRATIVIDADE APOIADA
NA METODOLOGIA DE CUSTO META:
um estudo em hotel de luxo em Fernando de Noronha-PE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Controladoria e Finanças Empresariais.

ORIENTADORA: Profa. Dra. Ana Lucia F. de S. Vasconcelos

SÃO PAULO

2023

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da Mackenzie
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

L864g

Lopes, Matheus Lins.

GESTÃO DE CUSTOS PARA GERENCIAMENTO DA
LUCRATIVIDADE APOIADA NA METODOLOGIA DE CUSTO META: :
[recurso eletrônico] um estudo em hotel de luxo em fernando de
noronha-pe / Matheus lins Lopes.
4700 KB ; il.

Dissertação (Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças
Empresariais) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo,
2023.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Ana Lúcia f. de s. Vasconcelos.
Referências Bibliográficas: f. 58-66.

1. Custos. Formação De Preço. Hotelaria. Planejamento Do Lucro.
Serviços De Hospedagem.. I. Vasconcelos, Ana Lúcia f. de s.,
orientador(a). II. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Jaqueline Bay Inácio Duarte - CRB 8/9509

MATHEUS LINS LOPES

GESTÃO DE CUSTOS PARA GERENCIAMENTO DA LUCRATIVIDADE APOIADA
NA METODOLOGIA DE CUSTO META:
um estudo em hotel de luxo em Fernando de Noronha-PE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Controladoria e Finanças Empresariais da Universidade
Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre em Controladoria e Finanças
Empresariais.


Aprovado em 10 / 02/2023

BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Ana Lucia F. de S. Vasconcelos
Universidade Federal de Pernambuco

Profa. Colaboradora do Programa de Controladoria e Finanças Empresariais - UPM



Prof. Dr. José Carlos Tiomatsu Oyadomari
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Jeronimo José Libonati
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

“Em tudo, dai graças, porque esta é a vontade de Deus em Cristo Jesus para convosco.” (1 Tessalonicenses 5:18). Esta é vontade do nosso Deus, por isso agradeço primeiramente a Ele que me sustentou e que faz com que tudo coopere para o bem daqueles que o amam.

Agradeço à Universidade Presbiteriana Mackenzie, por meio do Magnífico Reitor, Prof. Dr. Marco Tullio de Castro Vasconcelos, e Pró-reitor de Pesquisa e Pós-Graduação, Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto.

Ao Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, Prof. Dr. Claudio Parisi.

Ao Coordenador Geral do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Controladoria e Finanças Empresariais, Prof. Dr. José Carlos Tiomatsu Oyadomari.

Agradeço ao corpo docente do Mestrado em Controladoria e Finanças Empresariais do Mackenzie, uma instituição que sonhei um dia conhecer e me senti acolhido desde o primeiro dia em que topei iniciar esta experiência.

Minha orientadora, a querida Profa. Dra. Ana Lucia F. de S. Vasconcelos, obrigado por tamanha paciência. Sem a sua liderança e conhecimento não teria sido possível a realização do estudo.

Agradeço a minha esposa, Clarissa Frade de Araújo Lopes, por ter sido um exemplo de mestrandia, que me inspirou a dar o meu melhor, e pelo suporte e dedicação em todos os momentos em que precisei. A minha amada filha, Lara de Araújo Lopes, todo esforço e dedicação por você.

Aos meus pais, obrigado pelo amor incondicional e por terem ensinado desde cedo, através da prática, que devemos nos esforçar em busca dos nossos objetivos. Obrigado por terem me apresentado Deus e por serem servos fiéis.

Aos meus sócios, obrigado pela parceria e pela oportunidade de poder desenvolver projetos dentro da Valore Contadores. Sem dúvida, toda a rotina e conhecimento compartilhado com vocês apoiaram o desenvolvimento do estudo.

RESUMO

Objetivo do trabalho: aplicar uma metodologia de controle gerencial focando em custos e apoiado na metodologia do custo meta para avaliar o planejamento dos lucros de uma empresa do setor hoteleiro.

Metodologia: trata-se do método indutivo e o estudo classifica-se, quanto ao objetivo, como exploratório e descritivo. Quanto aos procedimentos técnicos de coleta de dados, esta pesquisa utilizou documentos de dados primários com uma empresa do segmento hoteleiro, que faz parte de uma rede que conta atualmente com 4 hotéis, 2 restaurantes e 1 *beach club*, pelo critério de escalabilidade em rede.

Implicações práticas: a aplicação de um modelo de controle gerencial focando em custos é relevante para diminuir o risco de não gerir o negócio por não conhecer com exatidão a composição do custo. Através da implementação da metodologia aplicando o método do custeio variável na distribuição dos custos somado aos conceitos de custo médio histórico e custo meta para elaboração de projeções, como o orçamento, e ações de melhorias para melhores resultados no Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE), no nível estratégico, utilizando indicadores financeiros como os de Margem Líquida, Margem de Contribuição, Ponto de Equilíbrio, entre outros. Essas ferramentas auxiliam os gestores nas suas decisões.

Originalidade e contribuições: desenvolvimento de um artefato para avaliação dos impactos na tomada de decisão dos gestores de empresas do segmento hoteleiro de luxo. O segmento de luxo necessita constantemente reavaliar, aprimorar e desenvolver os serviços personalizados que oferece para os seus hóspedes, por isso a aplicação de uma metodologia de custeio que promova decisões gerenciais e estratégicas, além da análise da forma como eliminam os desperdícios e aprimoram os serviços.

Resultados esperados: impacto na lucratividade através do gerenciamento dos custos de suas operações e formação do preço, criando condições para a empresa se preparar para o futuro através do aproveitamento informacional, evitando as principais causas de insucesso dos negócios: falta de planejamento e controle inadequados.

Palavras-chave: Custos. Formação de preço. Hotelaria. Planejamento do Lucro. Serviços de hospedagem.

ABSTRACT

Objective of the work: to apply a management control methodology focusing on costs and supported by the target cost methodology to evaluate the impact of cost control on the profitability of a company in the hotel sector.

Methodology: this is the inductive method, and the study is classified according to its objective, as exploratory and descriptive. As for the technical data collection procedures, this research used primary data documents with a company in the hotel segment, which is part of a network that currently has 4 hotels and 2 restaurants and a beach club, by the criterion of network scalability.

Practical implications: the application of a management control model focusing on costs is relevant to reduce the risk of not managing the business due to not knowing exactly the composition of the cost. Through the implementation of the methodology applying the variable costing method in the distribution of costs added to the concepts of standard cost and target cost for the preparation of projections, such as the budget, and improvement actions for better results in the Statement of Income for the Year (DRE), at the strategic level, using financial indicators such as Net Margin, Contribution Margin, Breakeven Point, among others.

Originality and contributions: development of an artifact to assess the impacts on decision-making by managers of companies in the luxury hotel segment. The luxury segment constantly needs to reassess, improve and develop the personalized services it offers to its guests, therefore, the application of a costing methodology that promotes managerial and strategic decisions, as well as the analysis of how to eliminate waste and improve services.

Expected results: impact on profitability by managing the costs of its operations and pricing, creating conditions for the company to prepare for the future through informational use, avoiding the main causes of business failure: lack of inadequate planning and control.

Keywords: Costs. Price formation. Hotel management. Profitability. Hospitality services.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fases do processo de gerenciamento de risco	20
Figura 2 – Impacto na alocação dos custos.....	24
Figura 3 – Custeio por absorção para hotelaria.....	25
Figura 4 – Custeio variável para hotelaria	27
Figura 5 – Custeio ABC.....	28
Figura 6 – Custeio ABC para hotelaria.....	29
Figura 7 – Processo custo padrão.....	30
Figura 8 – Fórmula custo meta	33
Figura 9 – Processo do custo meta.....	35
Figura 10 – Etapas de desenvolvimento do produto tecnológico	42
Figura 11 – Organograma empresarial.....	43
Figura 12 – Receita Líquida.....	45
Figura 13 – Margem de Contribuição.....	46
Figura 14 – Lucro Líquido.....	47
Figura 15 – Plano de Contas (Completo).....	48
Figura 16 – Projeção da receita bruta e deduções da receita	51
Figura 17 – Dashboard da metodologia proposta	55
Quadro 1 - Matriz de Amarração Teórica dos Modelos de Custos.....	39
Tabela 1 – Projeção de taxa de ocupação	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.2.1 Geral	15
1.2.2 Específicos	16
1.3 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	16
1.4 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 CONTROLE DOS RISCOS DE NEGÓCIOS APLICADOS AO SEGMENTO HOTELEIRO.....	19
2.2 CONTROLE DOS CUSTOS APLICADO AO SEGMENTO HOTELEIRO	21
2.3 SISTEMAS DE CUSTEIO.....	23
2.3.1 Custeio por absorção	25
2.3.2 Custeio variável.....	26
2.3.3 Custeio baseado em atividades (ABC).....	27
2.4 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: PREÇO, LUCRATIVIDADE, CONTROLE DE CUSTOS E RISCO NA TOMADA DE DECISÃO.....	29
2.4.1 Custo médio histórico.....	29
2.4.2 Formação de preço	31
2.4.3 Custo meta (objetivado) e margem objetivada	32
2.4.4 Margem de contribuição e ponto de equilíbrio.....	35
3 METODOLOGIA.....	38
3.1 CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA.....	38
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	39
4 PRODUTO TECNOLÓGICO.....	41
4.1 ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO TECNOLÓGICO	42
4.1.1 Etapa 01 – Contextualização inicial da empresa	43
4.1.2 Etapa 02 - Levantamento dos custos históricos da empresa e classificação dos custos fixos e custos variáveis	44

4.1.3 Etapa 03 – Cálculo do custo médio histórico, definição do horizonte de tempo e parâmetros para projeção de custos.....	49
4.1.4 Etapa 04 – Definição dos preços por U.H., projeção da taxa de ocupação, projeção da receita bruta com hospedagens e demais atividades (A&B, lavanderia etc.), definição da margem de lucratividade e custo objetivado.....	50
4.1.5 Etapa 05 – Elaboração do orçamento anual por mês e Apuração dos resultados ..	53
4.1.6 Etapa 06 – Orçamento x resultado e gerenciamento por exceção	54
5 CONCLUSÃO	56
REFERÊNCIAS	58
APÊNDICE A - DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE	67
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE	68
APÊNDICE C – PARECER TÉCNICO DE AVALIAÇÃO DO PROJETO PELO MERCADO.....	69
APÊNDICE D – PLANILHA COM METODOLOGIA.....	71

1 INTRODUÇÃO

1.1 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

No Brasil, a participação direta do turismo no Produto Interno Bruto (PIB) foi equivalente a 5,5% em 2020 e, havendo uma queda de 32,6% quando comparado com o ano de 2019 (WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL, 2021). A World Travel & Tourism Council – WTTC (2021) também evidenciou que os benefícios do setor vão além do PIB, gerando empregos. Em relação ao volume de postos de trabalho, o mercado ocupou cerca de 7 milhões de pessoas. No mundo inteiro, o impacto do turismo gerou uma participação de 10,4% no PIB mundial e foi responsável por 319 milhões de empregos (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2022).

A pandemia causada pelo coronavírus (covid-19), período de 2020 a 2021, gerou impactos econômicos na indústria de viagens e turismo em 2020. Levantamento realizado pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) aponta que a crise econômica gerada pela pandemia atingiu o setor de hospedagem com mais de 3 mil hotéis e pousadas encerrando atividades (HOTELIERNEWS, 2022), representando um recuo de 13,9% em relação ao total de unidades em operação no ano anterior. Em 2022, considerando apenas hotéis, flats e resorts no Brasil, há um total de 10.549 operações e 551.146 unidades habitacionais (GROUP, 2022). Ainda, é esperado apenas para o primeiro semestre de 2023 que a retomada do segmento alcance níveis de 2019.

A corrente crise econômica causada pela covid-19 somada à globalização retrata um cenário dinâmico, competitivo e severo que não está apenas progressivamente encolhendo as margens de lucro das empresas hoteleiras, como também ameaça a sobrevivência desses estabelecimentos (ARBELO; PÉREZ-GÓMEZ; ARBELO-PÉREZ, 2017). Esta redução das margens de lucro passa também direta e indiretamente pela forma como os recursos são controlados pela gestão hoteleira. Nesse sentido, é fundamental que a gestão esteja sendo abordada de forma eficiente.

Todavia, com o turismo em recuperação após o período de maior instabilidade, o Ministério do Turismo (2022), afirmou que, em 2022, o turismo brasileiro já gerou mais de 234 mil postos de trabalhos. Meios de hospedagem, bares e restaurantes representam boa parte do quantitativo no período. Ademais, de janeiro a setembro deste ano, a receita do turismo foi de 147 bilhões de reais, um aumento de 32% em relação a 2021. Só em agosto, chegou a cerca de 18 bilhões de reais. O crescimento de setembro foi impulsionado pelo transporte aéreo (R\$

6,1 bilhões), refletindo o aumento da demanda dos setores de viagens de lazer e negócios. O Grupo de Serviços de Hospedagem e Restauração (R\$ 5 bilhões) também contribuiu para o resultado positivo.

As empresas inseridas no contexto apresentam a necessidade de medidas para o período de estabilização e de recuperação, aliviando a pressão operacional e salvando empregos (BARBOSA et al., 2020). Medidas que estão atreladas às micro e pequenas empresas abordam o crédito facilitado, diferimento dos tributos, flexibilização dos contratos de trabalho e uma gestão especializada. As empresas são orientadas a gerir de acordo com a concorrência e mercado (DYSARZ, 2013).

Consolidar a marca no mercado e auferir lucros são itens importantes para sobrevivência, além da adoção de uma gestão estratégica para alcançar os objetivos empresariais (MORAIS et al., 2018). Nesse contexto, o preço apresenta-se como uma das estratégias para a empresa assegurar a sua existência e se manter competitiva. Bruni e Famá (2012) afirmam que o sucesso empresarial poderia até não ser um resultado direto da estratégia de preços aplicada. Todavia, um preço errado de um produto ou serviço pode causar a falência.

A gestão estratégica de custos possibilita aos administradores ter uma visão mais realista e um meio melhor de gerenciá-los, tornando possível concorrer em mercados altamente competitivos através da sua redução. Algumas ferramentas são imprescindíveis para essa finalidade, incluindo os métodos de custeio, os quais permitem a correta alocação (LIZOTE et al., 2020). A gestão de custos é uma ferramenta para tomada de decisões nas empresas. No caso de serviços, torna-se um desafio mensurar a sua importância e fazer atribuição de valores. A prestação de serviços quase sempre envolve aspectos intangíveis (PEREZ JR; OLIVEIRA; COSTA, 2005) e com os serviços de hospedagem não é diferente.

A cadeia produtiva do turismo tem como principais atores as agências, operadoras, meios de hospedagem, meios de locomoção e os turistas, sendo estes últimos os consumidores da cadeia (TOMÉ, 2019).

Na indústria do turismo, os serviços de hospedagem apresentam um conjunto de particularidades. Fatores como sazonalidade, volatilidade, perecibilidade, diversidade, trabalho intensivo, tempo reduzido na prestação do serviço, investimento elevado em ativos fixos e custos fixos elevados ajudam a explicar essa singularidade (LUNKES et al., 2019). Essas características produzem complexidade à gestão hoteleira e demandam configurações práticas de uma gestão personalizada.

Dados da Pesquisa de Serviços e Hospedagem (IBGE; MINISTÉRIO DO TURISMO, 2016) classificam as hospedagens por tipo, por categoria e por característica. Por tipo são

classificadas em Hotéis, Apart-Hotéis/flat, Pousadas, Motéis, Pensões de hospedagem, Hostels/albergues e outros. Já por categoria são classificados em Luxo, Superior (muito confortável), Turístico (médio conforto), Econômico e Simples. Por característica classificam-se em independentes, integram uma cadeia nacional de hotéis e integram uma cadeia internacional de hotéis. De acordo com o LAFIS (2022), em 2020, somavam-se no Brasil 16.345 meios de hospedagem (MH), 632.690 unidades habitacionais (UH) e 1,44 milhão de leitos.

Rodrigues et al. (2014) afirmam que os hotéis trabalham muito com custos fixos e que a sazonalidade de clientes pode trazer problemas, pois, independente da taxa de ocupação, devem manter o giro para que consigam liquidar suas despesas. Ao entender onde estão posicionados no mercado através do tipo, categoria e característica, as empresas de hotelaria buscam identificar segmentos bem definidos para agregar a experiência direcionada e, por isso, tendem a apresentar uma maior lucratividade (ENZ; POTTER; SIGUAW, 1999).

Para os serviços de hospedagem na hotelaria de luxo, organização foco desta dissertação, deve-se considerar um sistema mais sofisticado na relação entre indivíduos que se distinguem por interesses e valores diferenciados (CROTTI; MORETTI, 2019). De acordo com Tavares (2018), neste tipo de hotéis o nível do serviço prestado é mais personalizado e mais sofisticado. Rodrigues et al. (2014) comentam que empresas desse ramo devem apresentar algum chamariz, para atrair maior clientela, devendo apresentar qualidade, conforto e fidelidade. Portanto, essa indústria se caracteriza por possuir quartos luxuosos, com recepção amigável e humanizada, e por prestarem serviços especializados. Esses serviços são conhecidos como *amenities* (amenidades). As amenidades são, portanto, todos os serviços ou produtos extras encontrados no hotel como a piscina, serviços de spa, centros de academia (STRINGAM, 2008).

É relevante levar em consideração que o aumento das amenidades oferecidas não significa necessariamente um aumento de receita (ENZ; POTTER; SIGUAW, 1999). As amenidades adicionais oferecidas representam um custo para o hotel e proprietários. Portanto, os hotéis que oferecerem diversas comodidades e serviços para atração de clientes acompanharão um aumento nos custos para manutenção. De acordo com Stringam (2008), os custos podem aumentar porque a complexidade das operações aumenta à medida que a disponibilidade de produtos e serviços se expande.

De acordo com o International Luxury Travel Market (ILTM, 2021), responsável pelos principais eventos de turismo de luxo em todos os continentes do globo, em pesquisa realizada no ano de 2021, identificou-se o crescimento das viagens de luxo globalmente durante a

pandemia. Ainda segundo o ILTM (2021), as viagens de luxo alcançaram mais de 50% do total de vendas de viagens durante a pandemia. Adicionalmente, os viajantes de luxo buscam ainda mais serviços personalizados e com o máximo de inclusões possível, o que impulsionou o volume de gastos deste nicho do turismo (CAMPOS, 2021).

Os serviços representam um custo e, portanto, podem impactar o orçamento dos hotéis. Neste cenário, a contabilidade de custos pode ter um papel fundamental, visto que está voltada à análise dos fatos realizados pela entidade no decorrer de suas operações. A contabilidade de custos através da visão gerencial, segundo Atkinson et al. (2015), está orientada para atender às necessidades de tomada de decisão. Um bom sistema de custeio pode tornar-se uma fonte de vantagem competitiva para uma empresa (ATKINSON et al., 2015).

A seleção ou oferta dos serviços em um hotel é uma ferramenta competitiva, ajudando as propriedades a diferenciar-se contra sua concorrência (REISINGER et al., 2001). Portanto, segundo Stringam (2008), o desafio passa a ser definir e controlar as atividades e amenidades mais benéficas para a organização hoteleira através dos controles gerenciais. Entre outros resultados, é esperada uma variação na lucratividade quando as amenidades são avaliadas e usadas pelos consumidores.

Estudos anteriores apresentam resultados sobre os temas relacionados à gestão e controles de custos ligados à gestão hoteleira como os de Enz, Potter e Siguaw (1999), Lima, Egito e Silva (2004), Vieira e Souza (2005) e Werlich (2010). Segundo Enz, Potter e Siguaw (1999), as empresas hoteleiras costumam expandir o público-alvo através da maior oferta de serviços e produtos para buscarem um desenvolvimento na performance financeira, mas isso causa um impacto diretamente nos custos. Lima, Egito e Silva (2004), após analisarem o resultado da pesquisa sobre a utilização de informações de custos no processo gerencial dos hotéis no Nordeste, constataram que, embora reconheçam a importância das informações sobre os custos, precisam inserir no seu gerenciamento ferramentas capazes de fornecer essas informações, o que poderia tornar os hotéis mais competitivos.

Com o objetivo de verificar se os hotéis de lazer no Sul do Brasil utilizam algum sistema de custeio para apurar os custos fixos e variáveis para apoiar a gestão e tomada de decisão, Vieira e Souza (2005) concluem que 42% dos hotéis não identificam seus custos fixos e que é necessário aprofundar as análises e reflexões voltadas para a gestão com base nos custos do empreendimento. Werlich (2010) observou que 50% da amostra recolhida não apresentava instrumentos de controle de custos e que metade da amostra dos hotéis que tem sistema de controle de custos utiliza o método de custeio por absorção.

O conhecimento da margem de contribuição, ponto de equilíbrio, preço de vendas é resultado de uma rotina de uma empresa de prestação de serviços no gerenciamento dos custos (BATISTA; CAMILA, 2012). Ademais, os custos são parte integrante de um planejamento de lucro, no qual a contabilidade promove a administração das despesas e custos fixos, além de uma projeção de receitas, custos e despesas variáveis. A atual situação do mercado busca equilibrar a satisfação do cliente com o objetivo da entidade: o lucro, em meio a constantes mudanças e aprimoramento tecnológico (SILVA, C. R. B. et al., 2021). Na literatura acadêmica sobre o mercado de luxo, os estudos anteriores que foram analisados foram os de Felini e Flores (2013), Tavares (2018) e Crotti e Moretti (2019). Todos abordam que o mercado de luxo é propício para a pesquisa constante de novas tecnologias, produtos e serviços. O cliente de itens de luxo está à procura de uma experiência especial através de um alto nível de serviço personalizado, ou seja, a experiência gerada estará atrelada diretamente à satisfação percebida (WU, C. H. J.; LIANG, 2009). Adicionalmente, demonstram que é possível, por meio de instrumentos quantitativos, a obtenção de informações sobre a satisfação dos hóspedes.

Observa-se, assim, que sobre a gestão de empresas hoteleiras de luxo sob a ótica, principalmente, do gerenciamento dos custos de suas operações e a formação do preço visando ao aumento na lucratividade, há a necessidade do desenvolvimento de um artefato para avaliação dos impactos na tomada de decisão dos gestores de hotéis de luxo que é exigida para oferecerem mais serviços para seus hóspedes (FELINI; FLORES, 2013).

Sobre o assunto e considerando que o segmento de luxo necessita de uma constante reavaliação dos serviços personalizados oferecidos, esta pesquisa busca responder a seguinte questão: Qual impacto no planejamento de lucros o controle de custos dos serviços de hospedagem pode produzir em uma empresa do setor hoteleiro?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Aplicar uma metodologia de controle gerencial focado em custos apoiada no conceito de custo meta para avaliação do impacto no planejamento de lucros de uma empresa do setor hoteleiro.

1.2.2 Específicos

- Realizar análise vertical das DRE Gerencial e Fluxo de Caixa, no período de julho/2019 até julho/2022, identificando o impacto financeiro dos custos no planejamento de lucro da empresa através de comparação com o custo meta estabelecido;
- Identificar a estratégia de preços utilizada para os serviços de hospedagem pela empresa;
- Avaliar o impacto das despesas fixas no resultado da empresa;
- Projeção do custo meta com base na margem de lucro esperada pelo administrador da empresa; e
- Comparação entre projetado e realizado para o primeiro mês do orçamento de 2023.

1.3 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Existe uma influência no cenário organizacional de um conjunto de vários fatores que precisam ser controlados e regulados pelos gestores (SANTOS, C. A. dos; ZONATTO, 2019). Adicionalmente, o controle gerencial em uma empresa do segmento hoteleiro de luxo é relevante diante da necessidade da criação/avaliação constante da vantagem competitiva frente aos concorrentes (CROTTI; MORETTI, 2019).

A aplicação de um modelo de controle gerencial focando em custos é relevante para diminuir o risco de não gerir o negócio por não conhecer com exatidão a composição do custo, pois, segundo Rodrigues et al. (2014), no segmento hoteleiro há uma dificuldade progressiva em conhecer detalhadamente os custos quando são ofertados cada vez mais produtos e serviços, fazendo-se necessário o controle diário das receitas e despesas.

Os hotéis precisam rever seus processos de gestão para enfrentarem a competitividade do mercado. Abrantes, Arieira e Santana Junior (2003) afirmam que, em um contexto competitivo, a gestão de custos constitui um dos componentes administrativos mais importantes. Segundo Leitão e Silva (2006), as medidas da gestão hoteleira que se baseavam exclusivamente na maximização da taxa de ocupação estão superadas. É necessária a utilização de ferramentas que deem ao gestor condições de previsibilidade e que, portanto, sejam capazes de extrair informações internas de forma integral, incrementando assim o lucro gerado pelos serviços e produtos hoteleiros.

O risco do fracasso dos negócios na indústria dos hotéis é latente quando desconsiderada a gestão no processo. De acordo com DeFranco e Noriega (2000), algumas razões são

predominantes para que o risco no negócio seja concretizado, destacando: ausência de capital de giro, controles inadequados, inexperiência dos gestores, falta de planejamento, entre outros.

As características de um sistema de custeio e como promovem decisões gerenciais e estratégicas, além da análise da forma como eliminam os desperdícios e aprimoram os serviços, são parte de diversos estudos (ABRANTES, ARIEIRA; SANTANA JUNIOR, 2003; DYSARZ, 2013; FARIA; TRIGUEIROS; FERREIRA, 2012; PANISSON et al., n.d.; LEITÃO; SILVA, 2006). O objetivo é, portanto, analisar os resultados de um hotel em Fernando de Noronha e apresentar uma ferramenta de utilidade prática.

Por isso, vamos abordar uma ferramenta em planilha em Excel de controle da contabilidade de custos que tem por objetivo fornecer aos seus usuários informações úteis para o planejamento, controle e tomada de decisão e, dessa forma, contribuir para a formulação das principais políticas das organizações, proporcionando uma ferramenta de análise capaz de gerar benefícios futuros (ABRANTES; ARIEIRA; SANTANA JUNIOR, 2003).

1.4 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

Para alcançar gestores do segmento hoteleiro, este estudo tem como produto de tecnologia social a elaboração de um Sistema de Controle de Gestão Econômica e Financeira baseado em Custos com Planilha de Cálculo em Excel apoiado na capacidade de identificar o custo médio histórico, atribuir um custo meta baseado no preço praticado e margem de lucratividade esperada, apoiar no planejamento através do suporte na elaboração de um orçamento anual e, por fim, comparar os resultados entre o orçado e o real para que os riscos operacionais sejam identificados, decisões sejam tomadas e ações realizadas.

O custo meta está presente na gestão estratégica de custos na função de busca constante pela inovação na ideia de aperfeiçoamento para redução de custos. Portanto, não deve ser apenas analisado como um número para ser alcançado, mas algo que proporcione a toda a cadeia de valor melhorias e, conseqüentemente, melhores projeções de resultados (SILVA, C. L. da, 1999).

Muitos hotéis não dispõem de um sistema de gestão adequado (PAVLATOS; PAGGIOS, 2009; LEITÃO; SILVA, 2006). Esta é, na verdade, uma realidade aplicada a diversas pequenas empresas no Brasil (ALBUQUERQUE, 2004). Todavia, a aplicação e a manutenção de um sistema de controle voltado para custos proporcionam maior confiança no planejamento dos resultados. O sistema deve ser capaz de proporcionar informações que sejam úteis para tomada de decisão, elaboração de orçamentos, e controle e avaliação de desempenho.

Sistemas simplistas não demonstram desvios entre valores orçados e reais, não categorizam os custos em suas funções e não trazem uma informação exata (FARIA, TRIGUEIROS; FERREIRA, 2012).

Dessa forma, a ferramenta intenciona proporcionar aos gestores do segmento de hotelaria a melhoria da sua competitividade no mercado e criar condições para as empresas se preparem para o futuro através do aproveitamento informacional, evitando as principais causas de insucesso dos negócios: falta de planejamento e controles inadequados (DEFRANCO; NORIEGA, 2000). Com o objetivo de aprimorar o desempenho do empreendimento, os gestores que estiverem à frente das decisões poderão observar os custos, e a visão sistêmica do negócio pode ser aprimorada contribuindo para uma melhora nos resultados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONTROLE DOS RISCOS DE NEGÓCIOS APLICADOS AO SEGMENTO HOTELEIRO

Segundo Bernstein (2018), a palavra “risco” tem sua origem no italiano antigo e, ainda antes, derivado do baixo-latim. Seu sentido inicial está em “ousar”. Nesta perspectiva, o risco seria então uma opção e não o destino. Nosso grau de liberdade de opções e os resultados que alcançamos são consequências das ações que ousamos tomar.

Quando há a probabilidade em determinada situação de se alcançar um resultado que não é o esperado, estamos diante de uma situação de risco (PINHO et al., 2019). Há um esforço contínuo no desenvolvimento para entender o enigma dos riscos associados às atividades, no entanto as irregularidades e a volatilidade não param de crescer ao invés de se atenuarem. No mundo das finanças, por exemplo, novos instrumentos surgem, novos mercados interconectados globalmente crescem em velocidade mais alta que os antigos e tudo isso torna a administração do risco cada vez mais complexa (BERNSTEIN, 2018).

Com a ideia de risco apresentada, de acordo com Pinho et al. (2019), podemos analisar os distintivos três grandes grupos de risco a que uma empresa está exposta. Seriam eles: o risco de negócio, o risco estratégico e o risco financeiro. Conceitualmente, o risco de negócio está ligado ao conjunto de riscos que a empresa espontaneamente arca com o objetivo de criar uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes e, conseqüentemente, gerando mais valor para os seus acionistas. É um risco que está presente em todos os negócios. Quanto ao risco estratégico, está associado aos níveis de negócio macro como, por exemplo, os níveis econômicos, sociais e políticos. Por fim, o risco financeiro está atrelado às possíveis perdas em função das mudanças nos mercados financeiros (SEABRA, 2013).

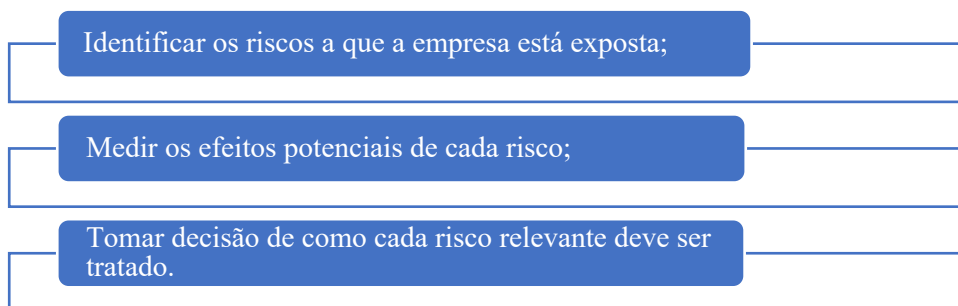
Com a análise sistemática de avaliação, controle, comunicação e revisão dos riscos é possível balancear os conflitos inerentes ao aproveitamento das oportunidades e redução das perdas (ARAÚJO, 2019).

Szymański (2017) afirma que se arriscar é potencialmente lucrativo e o não se arriscar pode não trazer benefícios tangíveis para as organizações. O desejo de correr riscos e de realizar opções ousadas, aliado à capacidade de administração do risco, são elementos-chave que podem impulsionar o sistema econômico. De acordo com Renn (2008), a qualquer momento, um indivíduo, uma organização ou uma sociedade como um todo enfrenta várias opções para agir (incluindo não fazer nada), cada uma das quais está associada a potenciais consequências

positivas ou negativas. Por isso, conseguir prever o que poderá acontecer no futuro e escolher entre alternativas é ponto focal às sociedades modernas (BERNSTEIN, 2018).

Para o gerenciamento do risco, Brigham e Ehrhardt (2015) apresentaram o seguinte processo, conforme Figura 1.

Figura 1 – Fases do processo de gerenciamento de risco



Fonte: Brigham e Ehrhardt (2015)

A gestão do risco pode trazer efeitos sobre a organização. Damodaran (1996) identifica que os efeitos vão desde o impacto no valor da empresa até ganhos potenciais em outras áreas como a política de investimentos, capacidade de endividamento, política de dividendos, entre outros. Segundo D. Wu e Olson (2010), os riscos estão em constante mudança devido a ameaças de cunho político, econômico, técnicos e naturais, tornando indispensável, portanto, a gerência dos riscos para os negócios.

Explorar novas oportunidades e reduzir as perdas são consequências na busca pelos objetivos traçados através do gerenciamento de risco no controle dos riscos. Neste evento, é definido um conjunto de ações que proporcionam respostas aos riscos analisados, isto é, contribuindo para a redução dos impactos potenciais (LEITE, 2021).

Mesmo assim, segundo Leite (2021), a implementação da gestão do risco apresentou um crescimento expressivo no contexto organizacional apenas na década de 90, todavia não por conta da compreensão dos benefícios, mas devido às exigências impostas pelas entidades reguladoras e empresas de *rating*.

Pensar nos riscos ajuda as pessoas a selecionar a opção que promete mais benefícios do que danos em comparação com todas as outras opções (RENN, 2008). A busca pela melhoria do desempenho organizacional, portanto, passa pela atividade de controle de riscos e está atrelada a vários níveis da organização. Atrelado ao risco de negócio está o sistema de controle financeiro junto a avaliações do fluxo de caixa e liquidez (LEITE, 2021). As consequências podem ser alteradas modificando a atividade ou o evento indicador (RENN, 2008).

No turismo, especificamente nos meios de hospedagens, o planejamento deve ser uma constante na vida dos gestores, especificamente, o planejamento do lucro. Com uma contínua análise dos resultados através de uma ferramenta que consolida os dados financeiros em uma visão organizada por plano de contas e indicadores, riscos como o de confusão entre o saldo de caixa positivo (devido aos adiantamentos de clientes) e a real lucratividade da operação são mitigados.

Adicionalmente, devido ao contínuo investimento necessário no custo fixo, no planejamento do lucro, quando desconsiderados os valores para que haja uma manutenção na qualidade da prestação de serviço, a lucratividade e rentabilidade do negócio podem ser afetadas.

2.2 CONTROLE DOS CUSTOS APLICADO AO SEGMENTO HOTELEIRO

Com o advento da Revolução Industrial no século XVIII, o contador que, até então estava concentrado na contabilidade geral, passou a ter na sua atividade um fator adicional que tornou a função mais complexa (BEUREN, 1993). Esse fator adicional foi a contabilidade de custos. De acordo com E. Martins (2018), a partir dessa nova função, ocorreu um maior aproveitamento das informações, não só na área industrial, mas também houve aproveitamento em outros campos. Passou-se, portanto, a explorar seu potencial para o planejamento e controle e até para as tomadas de decisões.

Apesar de a contabilidade de custos ter sido bastante aprimorada, muitos aperfeiçoamentos ainda são requeridos. Com o crescimento das empresas, maior complexidade operacional e, conseqüentemente, aumento da distância entre administrador, ativos e pessoas administrados, segundo E. Martins (2018), a Contabilidade de Custos passou a ser encarada como uma eficiente forma de auxílio no desempenho dessa nova missão, a gerencial.

A contabilidade de custos por meio da visão gerencial, segundo Atkinson et al. (2015), está orientada para atender às necessidades de tomada de decisão. Um bom sistema de custeio pode tornar-se uma fonte de vantagem competitiva para uma empresa (ATKINSON et al., 2015). A relevância dos custos na tomada de decisão é manifestada de diversas formas: sobre a manutenção ou retirada de um produto no mercado, por exemplo, pode ser feita através da análise da rentabilidade por produto; na elaboração de orçamentos é possível realizar projeções de lucros e o quanto vai ser investido através dos custos a serem realizados; o processo de reestruturação dos negócios poderá ser realizado com a análise dos custos e deliberações sobre corte dos custos (GANTZEL; ALLORA, 1996).

A melhoria da qualidade da informação e a melhoria das práticas de gestão têm assumido uma importância significativa na gestão organizacional, sendo a informação um fator diferenciador. Dentre as informações, destacam-se as de custos, que são essenciais para as decisões organizacionais (LEITÃO; SILVA, 2006).

A linha de custos está diretamente atrelada ao resultado econômico de qualquer organização, ou seja, qualquer redução efetuada representa, na mesma proporção, o aumento do resultado econômico. De outra forma, o aumento de uma unidade de venda na receita da empresa não tem o mesmo impacto no valor do resultado econômico, tendo em vista que outros valores são deduzidos como os impostos e custos. De acordo com Arbelo, Pérez-Gómez e Arbelo-Pérez (2017), além dos acionistas, gerentes e clientes também estão interessados em que as empresas hoteleiras sejam economicamente eficientes. Isso pode ser explicado pelo interesse dos acionistas e gerentes em atingir metas de lucratividade e níveis de rentabilidade que contribuam para o retorno do capital investido, bem como o crescimento contínuo do negócio e pelo interesse dos clientes de receber cada vez melhores serviços por preços menores. Assim, com uma gestão eficiente é possível evidenciar que a diminuição dos custos resulta em maiores lucros e melhores serviços prestados por preços iguais ou mais baixos.

O efeito gerencial do conhecimento específico do custo é fundamental na oferta de produtos e serviços (SILVA, J. D. G. da, 2001). Através das informações é revelado onde há necessidade de ajustes em eficiência e qualidade. No papel de revelar e detalhar o caminho até a lucratividade, o controle dos custos oferece respostas econômicas para os novos produtos e serviços de hotéis lançados, influenciando no risco de investimentos altos, por exemplo, em marketing, e que poderá não trazer benefícios econômicos efetivos.

No final do século passado, segundo Drucker (2000), entre os melhores mercados em expansão estava o segmento de serviços destinados a lazer em primeiro lugar. O turismo, estando atrelado diretamente à natureza dos serviços, desempenha um papel econômico importante. No segmento de turismo se encontram a hotelaria e os serviços de hospedagem.

Os custos variáveis variam, no total, de forma diretamente proporcional à mudança no nível de atividade. A base de atividade é qualquer coisa que incorra em um custo variável, no caso de hotelaria, o nível de ocupação é atividade atrelada à prestação de serviços que é majoritariamente considerada. Nessa pesquisa, os custos variáveis são aqueles que variam diretamente em relação ao total e proporcionalmente às mudanças no nível de ocupação do hotel (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013; LUNKES, 2004).

Os custos fixos são, por outro lado, os que permanecem constantes independentes de mudanças no nível de atividade. No caso do segmento hoteleiro, os custos fixos permanecem

iguais independentemente do nível de ocupação do hotel, ou seja, com 80% de ocupação ou com 55% de ocupação, seus valores finais são os mesmos (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013; LUNKES, 2004).

Petrocchi (2002) também detalha que os custos fixos são os custos operacionais que independentemente da quantidade de hóspedes não variam, por exemplo: serviços de recepção, manutenção predial e jardinagem, entre outros. Por outro lado, os custos variáveis são incorridos apenas quando há hóspedes no hotel e estão intimamente ligados com a quantidade de clientes ou volume de serviços prestados. Nessa categoria são encontrados os serviços de telefonia, lavanderia e mão de obra associada com os serviços prestados.

Na hotelaria, como nas demais empresas, estão presentes os custos fixos e os custos variáveis. Há, todavia, características na hotelaria que a distinguem de uma indústria na apuração dos custos, tais como: um custo fixo elevado, depreciação alta devido ao investimento realizado no tamanho do imóvel e quantidade de equipamentos, mas, principalmente, a impossibilidade de se armazenar produtos como as diárias, ocasionando desafios específicos ao setor (CASTELLI, 1999; LEITÃO; SILVA, 2006).

Mas, estão os hotéis usufruindo de um processo de controle dos custos à altura dos desafios desse ambiente econômico? É preciso criar estratégias e formas de gestão do negócio atreladas aos aspectos de previsibilidade e que extraiam dos sistemas de informações internos informações visando à otimização do lucro gerado pelos serviços e produtos hoteleiros (SILVA, J. D. G. da, 2001).

2.3 SISTEMAS DE CUSTEIO

Segundo Kaplan e Cooper (1998), as empresas aprimoram constantemente seus sistemas e métodos de custeio em busca de desenvolver produtos ou serviços que supram a qualidade demandada pelos clientes e que possam ser operacionalizados com:

- Lucratividade (margem de lucro) desejada;
- Viabilizando uma negociação de preços com os clientes; e
- Sinalizando pontos de melhorias.

A alocação dos custos é essencial para a formação dos preços de serviços e produtos e são efetuados através de sistemas de apuração. Não apenas isso, são fundamentais para o cálculo da margem de contribuição e do ponto de equilíbrio e, nesse caso, principalmente para a

determinação da lucratividade do empreendimento hoteleiro (VIEIRA; SOUZA, 2005). Na figura abaixo é possível identificar o impacto que a alocação de custos gera na gestão estratégica de custos para a tomada de decisão:

Figura 2 – Impacto na alocação dos custos



Fonte: VIEIRA; SOUZA (2005)

Entretanto, de acordo com Faria, Trigueiros e Ferreira (2012), apesar de a indústria hoteleira ser uma das primeiras a dispor de um plano uniforme de contabilidade, reconhece-se que a maioria das organizações hoteleiras não tem instalados os sistemas necessários e, conseqüentemente, não calculam a rentabilidade dos serviços de hospedagem prestados, por exemplo.

Em um estudo realizado por Pavlatos e Paggios (2009), foi analisada a relação entre a funcionalidade do sistema de custos e os fatores contingenciais do segmento hoteleiro utilizando uma amostra de 100 empresas e o resultado aponta que 76% das empresas que apresentavam sistema de custeio adotaram um sistema simplista ou pouco funcional.

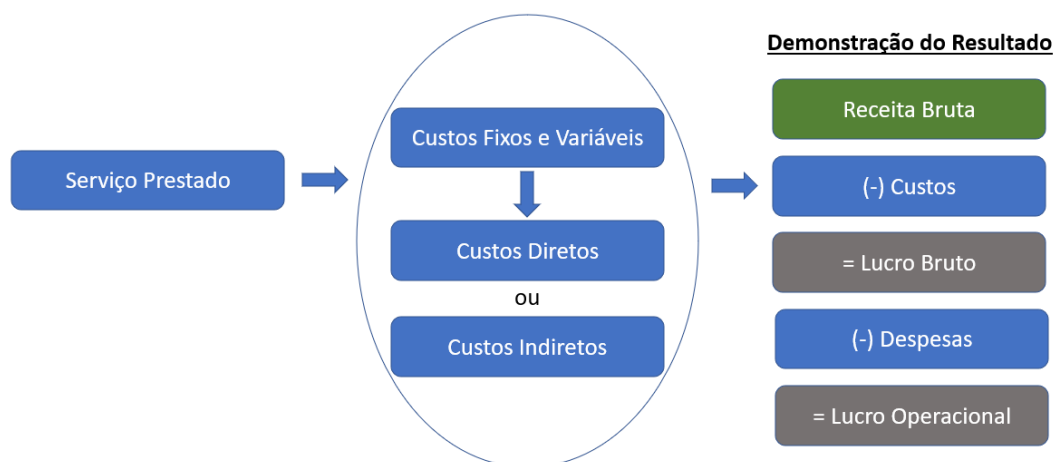
Diante das organizações, sejam elas industriais, comerciais, prestadoras de serviços e com ou sem fins lucrativos, a literatura apresenta diversos métodos de custeio que podem ser utilizados. Dentre esses métodos estão o custeio por absorção, o custeio variável e o custeio baseado em atividades (ABC). Eles são utilizados para fornecer informações dos objetos de custeio com intuito de reduzir os custos, eliminar os desperdícios, melhorar os processos, entre outros (ABBAS; GONÇALVES; LEONCINE, 2012).

2.3.1 Custeio por absorção

O custeio por absorção é o método amplamente utilizado por estar em acordo com as normas contábeis e fiscais regentes e, por isso, é considerado básico para elucidação do saldo de estoques na contabilidade societária e na elaboração do Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício (SANTOS, J. J., 2011). Neste método, todos os elementos de custos independentes, se fixos ou variáveis, devem ser absorvidos pelo produto.

De acordo com Lunkes (2004), no custeio por absorção, os custos fixos ou variáveis, diretos e indiretos, são utilizados para elaboração do custo do produto ou serviço, e as despesas são lançadas diretamente no resultado do exercício. Nesse método, a separação entre os custos e despesas é alocada diretamente no resultado e os custos representam apenas os produtos/serviços vendidos. A Figura 3 representa o custeio por absorção em empresas de Hotelaria.

Figura 3 – Custeio por absorção para hotelaria



Fonte: Lunkes (2004).

Por ser o único que atende as regras fiscais e societária, ele é amplamente usado pelos contadores e apresenta vantagens e desvantagens na sua utilização. As desvantagens, segundo Nakagawa (1994), são algumas distorções, pois os custos alocados em razão do volume de produção, por apresentarem uma crescente dos custos indiretos desproporcional aos custos de mão de obra direta e pela dificuldade no estabelecimento dos critérios de rateios, muitas vezes se utilizando critérios pessoais, prejudicam a acurácia dos custos finais de cada produto ou serviço.

Todavia, Shank e Govindarajan (1995) afirmam que, através do custeio por absorção, é possível classificar por centro de custo e, portanto, se corretamente aplicado, seria possível a avaliação de resultados por área. Adicionalmente, por ser mais simples, pode ser menos custosa a implementação, além do fato de ser aceito para a preparação de demonstrações contábeis externas e nas avaliações para tomada de decisão de longo prazo que complementam as vantagens do sistema de custeio por absorção.

2.3.2 Custeio variável

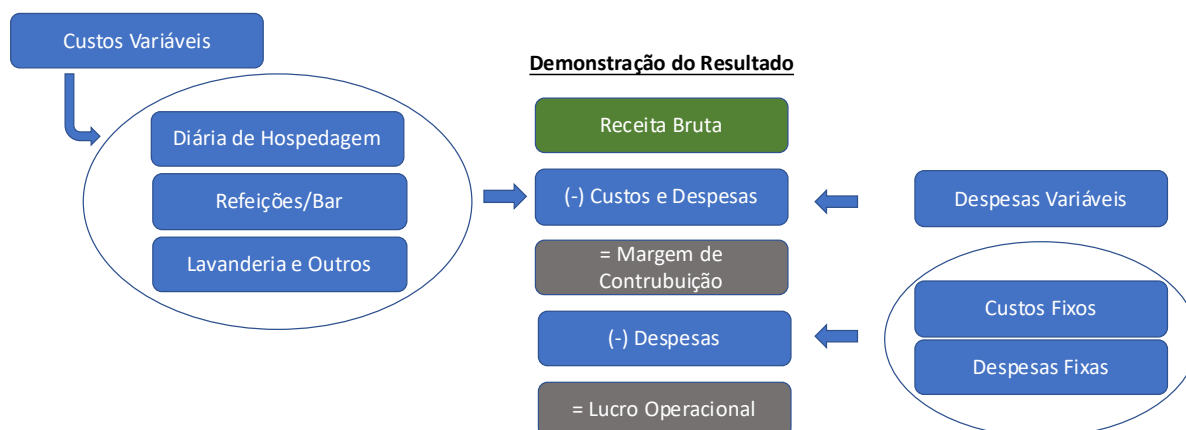
Segundo Dantas (1999), o custeio variável surgiu a partir da necessidade de se mensurar o valor dos produtos em uma base mais confiável para a tomada de decisão. A partir de então, tornou-se fator fundamental para conhecimento dos custos dos produtos e consequente apuração do lucro, o que antes não era possível justamente devido aos critérios de rateio subjetivos aplicados aos produtos.

Enquanto no custeio por absorção os custos fixos são distribuídos aos produtos ou serviços, no custeio variável apenas os custos variáveis irão compor o custo do produto ou serviço, sejam eles diretos ou indiretos (MEGLIORINI, 2012). Isto acontece porque é na distribuição/rateio dos custos fixos que pode haver grande discrepância no cálculo do custo do produto. Gnisci (2010), em relação aos rateios, reforça que, como a maioria dos custos variáveis são diretos, não necessitam de rateios.

Para E. Martins (2018), independentemente de o volume de produção ou prestação de serviço ocorrer, os custos fixos vão existir e, por isso, sua consideração na composição do valor de um bem ou serviço não é de grande utilidade para fins de análise gerencial. Neste sentido, para o custeio variável há uma presunção de que, para uma organização funcionar, antes ela já está comprometida com os custos fixos e que eles não mudarão ocorrendo o aumento, a diminuição da produção ou, inclusive, no caso de não haver produção.

É utilizado com fins gerenciais e contribui para obtenção da margem de contribuição unitária. De acordo com os autores Dubois, Kulpa e Souza (2019), para alcançar a margem de contribuição será necessário considerar na apuração também as despesas variáveis. Isso se dá porque os custos fixos, por não dependerem da variação de produção, mas sim custos em que a empresa precisa incorrer para a produção, são considerados como custos do período e, portanto, retirados da margem bruta e gerando a margem de contribuição. A Figura 4 representa o custeio variável em empresas de Hotelaria.

Figura 4 – Custeio variável para hotelaria



Fonte: Lunkes (2004).

Abbas, Gonçalves e Leoncine (2012) e Megliorini (2012) mencionam que, para o custeio variável, entre outras, são vantagens da aplicação do método: a) inexistência do rateio; b) os custos fixos são considerados custos do período e, portanto, não são alocados aos bens e/ou serviços; c) é possível identificar os itens com maior rentabilidade; e d) os dados são facilmente obtidos no sistema de informação contábil.

Em relação às desvantagens, os mesmos autores citam os seguintes pontos: a) não segue os princípios fundamentais da contabilidade aplicados aos órgãos de conselho, por exemplo, conhecida como “contabilidade fiscal” e, portanto, não é aceita para as empresas de capital aberto e que possuem auditoria externa; e b) a classificação pode ser, na prática, não tão simples quanto as definições de custos fixos e variáveis.

2.3.3 Custeio baseado em atividades (ABC)

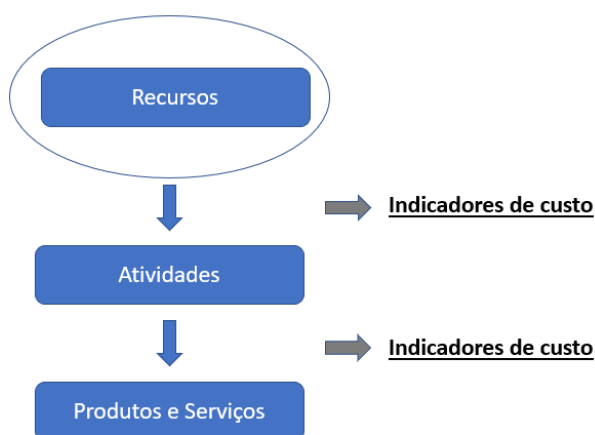
O custeio baseado em atividades relaciona os custos às atividades e não aos produtos/serviços consumidos. No custeio por atividade (ABC), de acordo com Abbas, Gonçalves e Leoncine (2012), a diferença para os demais métodos de custeio é que não são os bens ou serviços que consomem os recursos, mas os recursos que são alocados pelas atividades e então as atividades consumidas pelos bens ou serviços. Portanto, mesmo que ainda se mantenha a discussão de custos de estrutura (período) *versus* custos de produto/serviços, visto que, normalmente, não é possível eliminar uma atividade num curto espaço de tempo e retorná-la imediatamente caso seja necessário, descarta as possíveis distorções que podem ser originadas pelo rateio dos custos indiretos de produção.

Segundo Nakagawa (1994), os produtos e serviços são consequência, além da necessidade de atender as expectativas e anseios dos clientes, também das atividades consideradas exclusivamente necessárias para produzi-los. Desta forma, o custeio ABC busca, através da mensuração e do desempenho dos processos relativos às atividades, rastrear as atividades relevantes da empresa ou de cada departamento e ver os respectivos direcionadores de custo que serão alocados aos diversos custos dentro dessas atividades.

Dantas (1999) afirma que o ABC surgiu como fruto objetivo do interesse em conhecer as verdadeiras fontes de lucratividade dos produtos e, portanto, o modelo propõe a apuração dos custos por meio da identificação das principais atividades das empresas e dos recursos que cada atividade consome. Por isso, o foco do ABC está na atividade e não no produto/serviço em si. Quando a perspectiva passa a ser atividade é possível identificar se o problema está na atividade ou no produto e, no caso de não ser o produto o problema, eliminar as atividades deficientes e não necessariamente o produto.

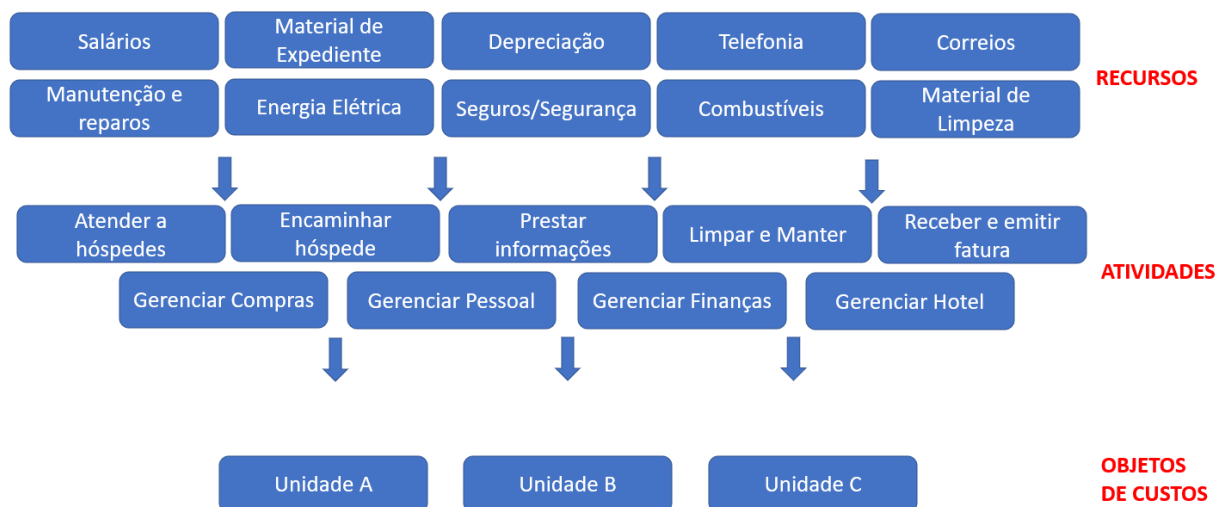
Uma grande desvantagem do modelo é a complexidade. Devido à necessidade de um estudo muito amplo da estrutura da empresa e das atividades desempenhadas, o custo pode se tornar alto e ainda não solucionar por completo a alocação dos custos (LUNKES, 2004). A Figura 5 representa o resumo do método de custeio ABC em empresas, e a Figura 6 demonstra a aplicação em uma empresa hoteleira. Devido à necessidade de um investimento maior na implantação e validação, não utilizaremos o método para a ferramenta de controle de custos atrelados ao preço e lucratividade a ser desenvolvido no trabalho.

Figura 5 – Custeio ABC



Fonte: Lunkes (2004).

Figura 6 – Custeio ABC para hotelaria



Fonte: Lunkes (2004).

Por fim, para a aplicação e entendimento da metodologia utilizada, o estudo seguiu com o critério de rateio do custeio variável. Tal escolha se deu devido à natureza do custeio, uma vez que, segundo Garrison, Noreen e Brewer (2013), os dados do custeio variável facilitam a estimativa da lucratividade dos serviços prestados. Conseqüentemente, acredita-se que o custeio variável pode melhorar a qualidade das informações e decisões empresariais quando utilizado pelos gestores no processo de gestão hoteleira.

2.4 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: PREÇO, LUCRATIVIDADE, CONTROLE DE CUSTOS E RISCO NA TOMADA DE DECISÃO

2.4.1 Custo médio histórico

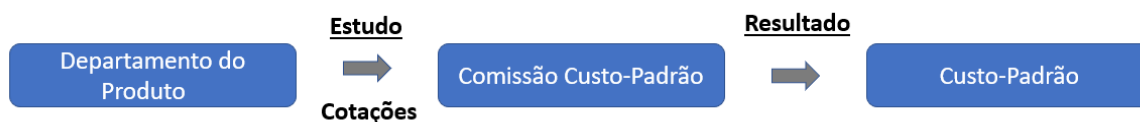
Um padrão é uma base ou parâmetro para mensuração de desempenho. Segundo o Economy-Pedia (2022), o padrão é o nível de referência de algum fator de produção, por exemplo, o custo dos insumos. Sendo assim, levando em consideração as informações levantadas como um todo, podemos avaliar a competitividade da empresa. Os padrões também podem ser percebidos nos modelos de negócio; entre empresas do mesmo segmento, por exemplo, podemos encontrar hotéis com a mesma proposta de valor, que geram as mesmas atividades-chaves, que buscam se relacionar com os clientes e apresentam a mesma estrutura de custos e fontes de rendas. Para o presente trabalho, identificamos o custo médio histórico como o padrão desenvolvido pela empresa ao longo dos exercícios analisados.

Também na contabilidade gerencial os padrões são utilizados e estão relacionados ao custo (preço de aquisição) e à quantidade de elementos consumidos na manufatura de produtos ou na prestação de serviços (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013). Sendo assim, os padrões de quantidade e preço são determinados para os insumos utilizados no processo.

Os padrões devem ser desenvolvidos com a maior precisão possível, porque a eficácia na redução de custos e na medição da eficiência no uso de recursos depende diretamente da "qualidade" do padrão (MATZ; CURRY; FRANK, 1976). Segundo Campaganolo (2008), o principal objetivo do custo médio histórico (padrão) é fornecer informações para o controle de custos da empresa criando um modelo de comportamento, gerando elementos comparativos entre o que foi alcançado e o que foi planejado pela empresa.

Por outro lado, para o estabelecimento do custo padrão que diverge do custo médio histórico, de acordo com Carastan (2018), é comum valer-se das médias dos dados de custos passados, todavia ressaltando que a determinação mais precisa é estabelecida através de estudos minuciosos de todos os recursos aplicados às atividades e operações, intervalo de tempo, entre outros relacionados. A classificação do custo padrão segue, portanto, o seguinte processo conforme Figura 7.

Figura 7 – Processo custo padrão



Fonte: Carastan (2018)

O custo padrão deve ser utilizado em companhia com metodologias de alocação de custos, como os métodos de custeio abordados acima, já que não tem como fundamento o cálculo do custo do serviço ou produto e intenciona identificar e analisar os desvios detectados frente aos padrões pré-definidos. Quando o custo se afastar muito dos padrões, os responsáveis investigam a discrepância para encontrar a causa do problema e eliminá-lo. Esse processo se chama gerenciamento por exceção. Todavia, nem todas as variações são desfavoráveis. É possível também que ocorram desvios positivos em virtude de melhorias aplicadas ao processo (BORNIA, 2002; GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013).

2.4.2 Formação de preço

Em um cenário no qual existe nível de competição no mercado, tem se tornado um desafio aplicar métodos de estabelecimento dos preços com base nos custos incorridos para a prestação de serviços. Durante a última década, as indústrias de turismo e hotelaria evoluíram significativamente, elevando o grau de exigência para os operadores que tentam obter uma vantagem competitiva. O processo de precificação vem sofrendo ajustes com a implementação de novas tecnologias de forma que os preços são ajustados em tempo real e fácil via internet, além de lidar constantemente com diferentes elasticidades de demandas e restrições de capacidade, também conhecidas como gargalos, ou seja, etapas ou processos em sua operação que são mais lentos que os demais (ABRATE; VIGLIA, 2016).

Nesse cenário incerto, o papel da precificação é maximizar os lucros, capturando as melhores oportunidades e avaliações pelo consumidor, sendo a precificação uma base para avaliação de eficiência de custos diante do que os hóspedes estão dispostos a pagar (SILVA, C. L. da, 1999). A precificação pode ser explorada como uma vantagem competitiva e na busca pela perpetuação do negócio, gerando lucratividade e rentabilidade (BRUNI; FAMÁ, 2012). Todavia, através do que se pode verificar na prestação de serviços realizada no segmento de hotelaria e, portanto, fruto da experiência prática na relação com gestores e departamentos comerciais de hotéis no Brasil, a precificação é elaborada tendo como base um índice de ajuste “aleatório” escolhido pelo responsável na empresa, normalmente o empresário, e aplicado diretamente sobre o valor de custo do produto ou serviço.

É relevante ressaltar que a precificação vai além de uma definição de preço para um produto ou serviço, mas que atinge outras áreas como a competitividade, relevância para o cliente, mercado, entre outros, além de ter um impacto no planejamento estratégico das empresas; examinar os custos e estabelecer a metodologia que melhor se adapta na formação do produto ou serviço é um grande diferencial competitivo (DUBOIS; KULPA; SOUZA, 2019).

Entretanto, os estudos de Dubois, Kulpa e Souza (2019) descrevem que o alto grau de insolvência e, conseqüentemente, a falência das empresas tem sido fator de muitos estudos que buscam determinar as razões pelas quais as empresas encerram suas atividades. As conclusões estão conectadas a conceitos de contabilidade, administração e economia. Essas três áreas apontam que o fracasso nas empresas é devido aos erros na gestão e na formação de preços.

Nos procedimentos de industrialização, venda de mercadorias ou prestação de serviços os preços calculados com base no custo, e quando comparados com os preços praticados pelo

mercado, são um dos recursos contábeis que apoiam no controle da eficiência dos bens e serviços oferecidos.

Os serviços e produtos da hotelaria, principalmente a hospedagem, apresentam um alto nível de flutuação da demanda e são perecíveis. A execução, entrega e demanda ocorrem todas ao mesmo tempo. Uma vez passada a diária, se não demandados os quartos ou refeições, a venda não é recuperada (LEITÃO; SILVA, 2006).

Os mesmos autores destacam que, nas empresas de hotelaria e turismo, o dirigente deve lastrear suas decisões nas informações com base nos custos para o cálculo e definição do preço mínimo da oferta dos serviços. De acordo com os autores Caldas, Caldas e Silva (2006), o preço de um serviço deve abranger todos os fatores de sua composição e, portanto, o custo total.

No segmento hoteleiro, a definição do preço poderá ser fruto da intuição do administrador, informações do mercado como a concorrência, por tentativa, baseada na capacidade de compra do cliente e pelo cálculo do custo. Para Chon e Sparrowe (2003), o preço da hospedagem será determinado parte pelas análises das reservas passadas, das tarifas, dos cancelamentos, e parte pelo preço do mercado em busca da maximização dos lucros obtendo taxas mais competitivas e um maior índice de ocupação. Neste caso, a gestão de custos de hotelaria poderá apoiar o administrador a não realizar um custo mais alto que o preço da diária praticado pelo mercado, o que poderia ocasionar a descontinuidade do hotel.

Os provedores de serviços enfrentam um ambiente complexo em termos de custeio de produtos e serviços, pois as decisões de tomada de custos são quase sempre independentes das decisões de geração de receita, ou seja, aquelas relacionadas a clientes que buscam serviços de diferentes unidades da empresa. Quando as decisões de precificação e a gestão de custos estão vinculadas, as decisões de precificação são decisões administrativas sobre quanto pagar por produtos e/ou serviços e, conseqüentemente, afetam receitas e custos (CALDAS; CALDAS; SILVA, 2006).

2.4.3 Custo meta (objetivado) e margem objetivada

De acordo com C. L. da Silva (1999), os sistemas de custeio tradicionais apresentados anteriormente não conseguem apresentar informações ligadas ao cenário externo das empresas, limitando-se ao ambiente interno do negócio, sem avaliar, por exemplo, se os custos com os insumos foram otimizados nas negociações de compras. Portanto, os métodos tradicionais efetuam o custeio do que já foi realizado, ou seja, podem apresentar nos registros custos

incorridos através da deficiência operacional e que podem, conseqüentemente, retratar a falta de competitividade e impedir a busca de soluções para o problema.

A gestão estratégica do custo, contudo, deve buscar o custo ótimo no momento de seu preparo, tomando as medidas pertinentes para alcançá-lo, antes mesmo de sua execução. O custo ótimo, na forma da melhor utilização dos recursos à disposição, denomina-se custo meta.

Nos anos 60 o custo meta surgiu no Japão, embora apenas depois de muitos anos tenha se tornado conhecido. Desde a década de 1980, entretanto, a partir da posição competitiva das empresas japonesas foram feitos esforços para transmitir o conceito para as empresas norte-americanas e europeias. A partir de então, empresas na América do Norte e na Europa tentaram adotar o custo meta para melhorar a sua gestão de custos e, assim, aumentar a sua competitividade. Conseqüentemente, variações do modelo foram desenvolvidas e estão a ser utilizadas em diferentes empresas e países (FEIL; YOOK; KIM, 2004).

Segundo Araújo, Marques e Silva (2001), apesar de constantemente estar associado ao setor industrial, há possibilidade de aplicação do custo meta em empresas de serviços. Uma vez que o custo meta, tal como outras práticas e filosofias de gestão, estão atrelados ao contexto específico, não é surpreendente ver variações na prática (FEIL; YOOK; KIM, 2004).

Conforme Araújo, Marques e Silva (2001), os custos dos produtos são formados em função do preço que o mercado está predisposto a pagar por eles e não o contrário, quando os custos definem os preços a serem praticados pela empresa. Neste sentido, Shank e Fisher (1999) afirmam que o custo meta passa pela gestão estratégica de custos onde as empresas querem identificar o custo máximo que um produto/serviço pode assumir para o atingimento do retorno desejado, dado o preço estimado e predefinido pelo próprio mercado. Definidos, pois, o preço de venda e a margem de lucro desejada, pode-se calcular o custo meta, que nada mais é do que a diferença entre as variáveis anteriormente apresentadas. Dessa forma, a Figura 8 representa esta equação.

Figura 8 – Fórmula custo meta

$$\text{Custo meta} = \text{Preço definido} - \text{Margem de Lucro esperado}$$

Fonte: Araújo, Marques e Silva (2001).

Sendo assim, o estudo de Cooper e Slagmulder (1999) define o custo meta como uma consequência da diligência com o gerenciamento da margem de lucratividade futura de uma empresa. O custo meta desenvolve um enfoque tanto para a redução de custos como para o

controle de custos se comparados com o custo realizado. Sendo assim, uma outra característica do custo meta é que ele pode ser utilizado como monitoramento do custo real de um produto/serviço (ARAÚJO; MARQUES; SILVA, 2001).

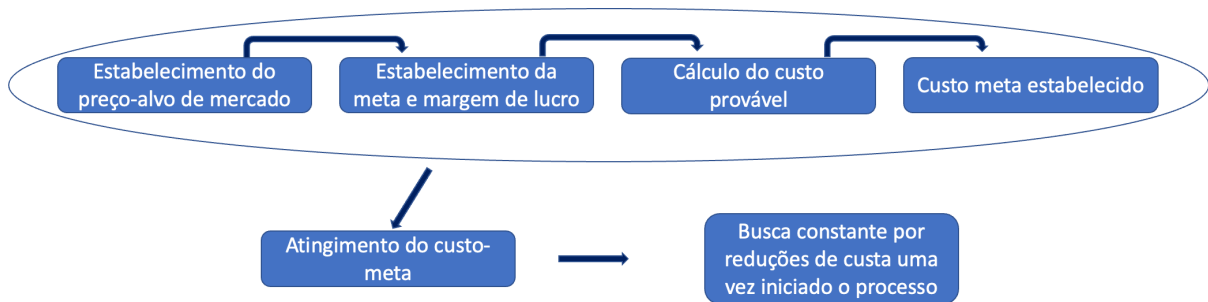
Em consonância com o exposto anteriormente, Tani et al. (1994) concluem que, somadas aos vários objetivos de redução de custos, garantia de qualidade, introdução oportuna de novos produtos no mercado e desenvolvimento de produtos para atrair clientes, o custo meta trata-se de um sistema estratégico de gestão de custos, concebido para fazer face à inovação tecnológica acelerada e às necessidades diversificadas dos clientes. Por isso, as atividades de custo meta são monitoradas mesmo durante a produção em massa para promover a melhoria contínua.

De acordo com Horvath (1994), são essas algumas vantagens de utilizá-lo:

- o custo meta fornecerá métodos de gerenciamento e técnicas analíticas para o desenvolvimento de produtos e serviços cujos custos suportam objetivos estratégicos de posição de mercado e lucro;
- o custo meta visará a simplicidade, relevância e facilidade de uso apropriadas pelas equipes de desenvolvimento de produtos; evita a complexidade desnecessária da linguagem e o consumo de tempo nas avaliações de custos;
- o custo meta fornecerá técnicas analíticas para indicar onde os esforços de redução de custos em peças e processos terão mais impacto e onde a uniformização e a simplificação podem ser aumentadas.

A formação do custo meta pode ser constituída em 6 etapas. Essas etapas representam um plano de trabalho padrão, uma estrutura para treinamento e implementação. São elas o estabelecimento do preço-alvo de mercado, estabelecimento da meta e margem de lucro, cálculo do custo provável, estabelecimento do custo meta, atingimento do custo meta e busca constante por reduções de custo uma vez iniciado o processo (AMARA, 1998).

Figura 9 – Processo do custo meta



Fonte: Amara (1998).

Por fim, o custo meta não se trata apenas de uma definição do valor que objetiva alcançar, mas sim de um instrumento com a função de facilitar a execução da gestão de custo em toda a cadeia, por meio do envolvimento de todas as áreas e departamentos na busca por maior competitividade (SILVA, C. L. da, 1999).

2.4.4 Margem de contribuição e ponto de equilíbrio

A margem de contribuição, na hotelaria, está atrelada com frequência na base de apartamento ou unidade do hotel. É a quantia de receita que se mantém subtraídos os custos e despesas variáveis. Isto é, representa a diferença entre o preço unitário da diária e os custos e despesas variáveis por apartamento e, portanto, aponta para a possibilidade de que, a cada diária vendida, o hotel poderá lucrar ou perder um certo valor.

O resultado dessa fórmula apoia a identificar a quantia com que cada apartamento/unidade hoteleira “contribui” para cobrir as despesas fixas e, multiplicada por todas as diárias comercializadas, conseqüentemente, para o lucro apurado no período. O cálculo da margem de contribuição, elaborado por meio de equações, apresenta três tipos: (i) margem de contribuição unitária, (ii) margem de contribuição total e (iii) margem de contribuição em percentual (LEONE, 2009).

A margem de contribuição pode ser representada pelas seguintes fórmulas:

$$(i) \quad MCu = PVu - CDVu$$

[MCu = Margem de Contribuição unitário; PVu = Preço de Venda unitário; CDVu = Custos e Despesas Variáveis unitários]

$$(ii) \quad MCt = MCu * \text{Apartamentos Ocupados no período}$$

$$[MCt = \text{Margem de Contribuição total}]$$

$$(iii) \quad MC \% = MCu / PVu$$

$$[MC \% = \text{Percentual de Margem de Contribuição}]$$

A margem de contribuição unitária, que é a diferença entre o preço unitário de venda e os custos e despesas variáveis por unidade produzida, mostra quanto a empresa ganha por unidade vendida. Multiplicar a margem por unidade pelo volume real de vendas dá a margem total. O percentual de margem é derivado da razão entre a margem de contribuição por unidade e o preço de venda por unidade. Essa é a parte da venda que cobrirá os custos e as despesas fixas e que vai gerar lucros (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013).

Em complemento, a análise da margem de contribuição, uma das informações relevantes para a tomada de decisão do gestor hoteleiro, é saber o nível de ocupação no qual as receitas totais são iguais aos custos e despesas totais (fixos e variáveis). Essa visão informacional auxilia o gestor a orientar o departamento comercial, além de apoiar todo o time no alcance das metas. O ponto de equilíbrio, assim sendo, apresenta a relação em que o volume de atividade produz receitas iguais aos custos e despesas totais. Nesse volume de atividade ou nível de ocupação, o hotel não registrará lucro nem prejuízo (LUNKES, 2004).

O ponto de equilíbrio pode ser representado pelas seguintes fórmulas:

$$(i) \quad \text{Ponto de equilíbrio em quantidade (diárias)} = \text{Custos e Despesas Fixas Totais} / MCu,$$

objetiva determinar a quantidade mínima de unidades ocupados no hotel.

$$(ii) \quad \text{Ponto de equilíbrio em valor} = \text{Custos Fixos Totais} / MC\%,$$

mais utilizados em operações com muitos tipos de unidades.

No segmento hoteleiro, segundo Lunkes (2004), os principais pontos em que a melhoria dos processos de negócios é necessária dizem respeito aos custos das atividades, à qualidade dos serviços e ao tempo necessário para a implementação das atividades. Algumas análises devem ser feitas ao nível do custo das atividades e do valor que acrescentam ao serviço prestado.

E assim avaliar as oportunidades através das informações obtidas com o fluxo de dados avaliados e organizados.

3 METODOLOGIA

3.1 CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA

Esta pesquisa foi aplicada com método indutivo, classifica-se quanto ao objetivo como exploratória e descritiva (RODRIGUES, W. C., 2007).

A forma de abordagem deu-se no aspecto qualitativo por buscar estudar os aspectos subjetivos do fenômeno dentro da cultura do segmento hoteleiro (MARTINS, H. H. T. de S., 2004).

Quanto aos procedimentos técnicos de coleta de dados, esta pesquisa utilizou documentos de dados primários (RODRIGUES, W. C., 2007) com uma empresa do segmento hoteleiro, que faz parte de uma rede que conta atualmente com 4 hotéis, 2 restaurantes e 1 *beach club*, pelo critério de escalabilidade em rede e também pela adesão ao estudo pelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B), disponibilizando os dados gerenciais para que a pesquisa tivesse viabilidade técnica, sendo estes: demonstrativos contábeis, fluxo de caixa e orçamentos da empresa.

Para a ação de intervenção, este estudo tem como proposta um estudo de campo, com delineamento de estudo de caso (OYADOMARI et al., 2014) em uma unidade social do segmento hoteleiro com o perfil de hotelaria de luxo.

A análise e construção do Sistema de Controle de Gestão Econômica e Financeira, baseada em Custos com Planilha de Cálculo em Excel, teve o objetivo de verificar a tomada de decisão e integração dos processos de custos, sendo feito através da comparação dos impactos/efeitos no resultado da empresa, aplicando o método do custeio variável na distribuição dos custos somado aos conceitos de custo médio histórico e custo meta para elaboração de projeções, como o orçamento, e ações de aperfeiçoamento para melhores resultados no Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE), no nível estratégico, utilizando indicadores financeiros como os de Margem Líquida, Margem de Contribuição, Ponto de Equilíbrio, entre outros.

As planilhas foram elaboradas no *software* Excel com dados extraídos do sistema da empresa e foram a base para as análises resumidas em dashboards sendo evidenciadas através dos dados, proporcionando a visualização dos dados da tabela de forma resumida e dinâmica.

Para melhor identificar as variáveis que foram monitoradas, dentro da proposta do sistema, apresenta-se a matriz de amarração teórica no Quadro 1.

Quadro 1 - Matriz de amarração teórica dos modelos de custos

Dimensões	Variáveis Monitoradas	Base Teórica
Custeio Variável	Apenas os custos e despesas variáveis são considerados como custo do produto e, portanto, não utiliza métodos de rateio do custo fixo.	(MEGLIORINI, 2012)
Custo médio histórico	Médias históricos estão relacionadas com o custo e quantidade de elementos consumidos na prestação de serviços.	(GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013)
Custo Meta	Passa pela gestão estratégica dos custos onde as empresas querem identificar o custo máximo que um serviço pode assumir para o atingimento do retorno desejado.	(SHANK; FISHER, 1999)

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA E JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa delimita-se de forma temporal no período de julho de 2019 a julho de 2022 para levantamento dos dados da empresa pelo critério de avaliação dos custos de operação do hotel, enquanto a pandemia não permitia a abertura e prestação de serviços de hospedagem e verificar os impactos dos controles de custos no resultado da empresa.

A pesquisa de campo foi realizada em uma empresa de serviços de hospedagem que atua no segmento hoteleiro de luxo em Fernando de Noronha – PE. O critério de escolha foi a *expertise* no mercado de luxo, a conveniência de acesso às informações por ser prestador de serviços contábeis na empresa e a experiência através da atuação profissional desenvolvida ao longo dos últimos anos à frente de uma empresa de prestação de serviços contábeis e financeiros sediada em Recife, mas que atende clientes em diversos estados. Adicionalmente, vale ressaltar que o turismo se diferencia de outros setores da economia especialmente pelo fato de seu consumo não se restringir a um setor produtivo particular. Além do mais, é um setor que movimentou no mundo mais de 400 milhões de turistas.

A unidade social escolhida está localizada no Arquipélago de Fernando de Noronha, uma região geoeconômica, social e cultural do Estado de Pernambuco, instituído sob a forma de Distrito Estadual (NORONHA, 2021). Apontada como um dos destinos mais desejados no Brasil (NORONHA, 2021), possui 17 quilômetros quadrados a 545 quilômetros da costa pernambucana, onde vive uma população de apenas 3.500 habitantes e o turismo é desenvolvido de forma sustentável. É considerado um dos santuários ecológicos mais importantes do mundo (NORONHA, 2021).

Em Fernando de Noronha são diversas operações hoteleiras e, no segmento de luxo, apresenta uma gama ampliada de opções que dão ao cliente a oportunidade de uma escolha

mais assertiva. Neste contexto e diante de uma empresa familiar, a operação escolhida para ser alvo da intervenção apresenta desafios comuns à gestão e, principalmente, no âmbito de controle e projeções financeiras e de resultado. Ciente dessas deficiências e de, principalmente, o interesse e investimento no departamento que conduz as ações e resultados no escritório, foi proposto a oportunidade de trabalhar com a empresa os conceitos e evolução como objeto de estudo deste trabalho que prontamente aderiu, inclusive com o termo de consentimento no APÊNDICE B. Ademais, toda e qualquer remuneração financeira foi renunciada para realização do estudo.

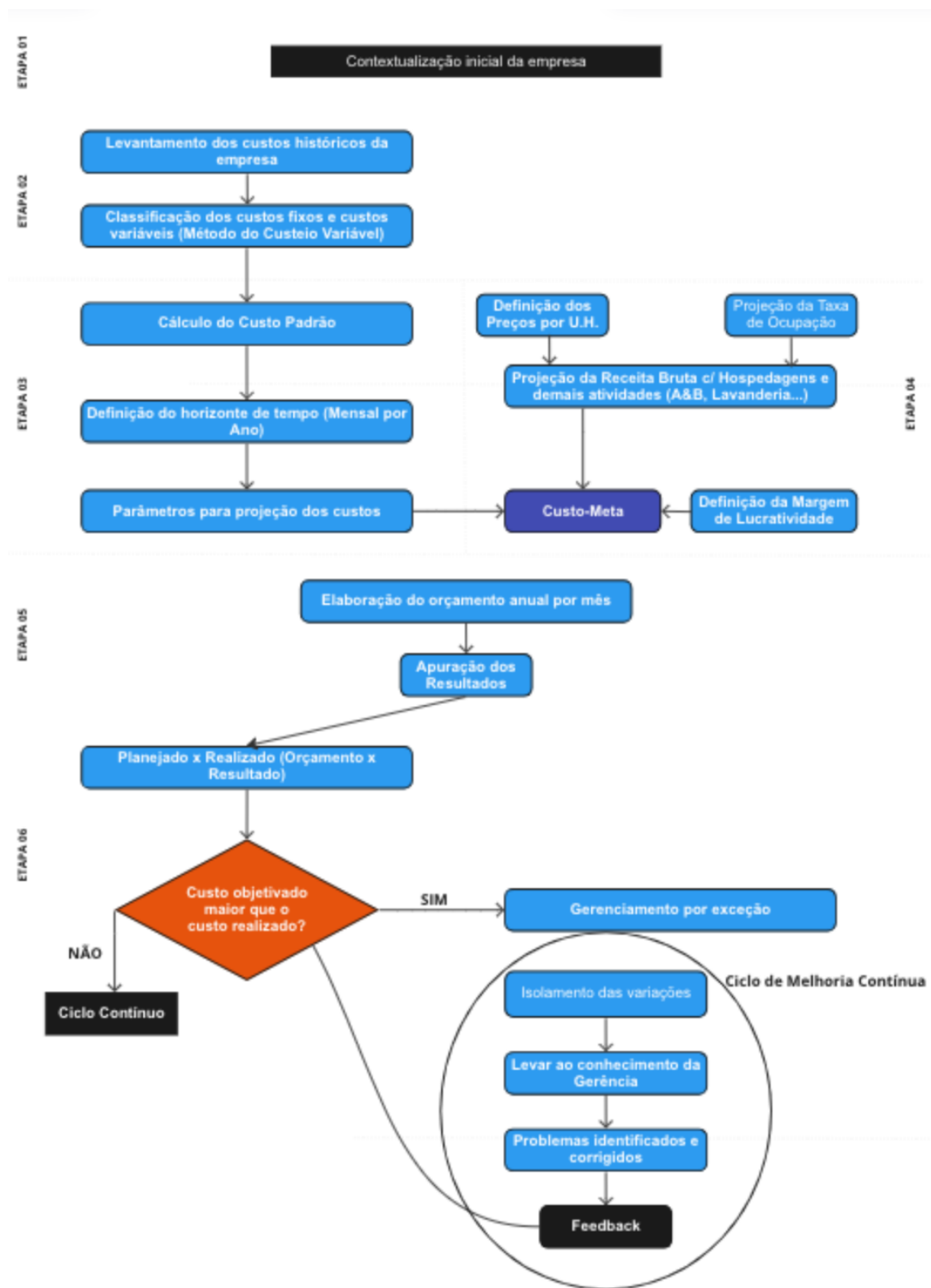
4 PRODUTO TECNOLÓGICO

Para alcançar gestores do segmento hoteleiro, este estudo buscou desenvolver, como produto de tecnologia social, a elaboração de um Sistema de Controle de Gestão Econômica e Financeira baseada em Custos com Planilha de Cálculo em Excel.

Este produto tem como referência a Portaria 171/2018 que instituiu o Grupo de Trabalho - GT Produção Técnica com objetivo de descrever a metodologia de avaliação da produção Técnica e Tecnológica dos mestrados e doutorados profissionais aplicada às áreas de avaliação, e que estabeleceu as produções tecnológicas do Ministério da Educação - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES, 2022).

4.1 ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO TECNOLÓGICO

Figura 10 – Etapas de desenvolvimento do produto tecnológico



Fonte: Elaborada pelo autor.

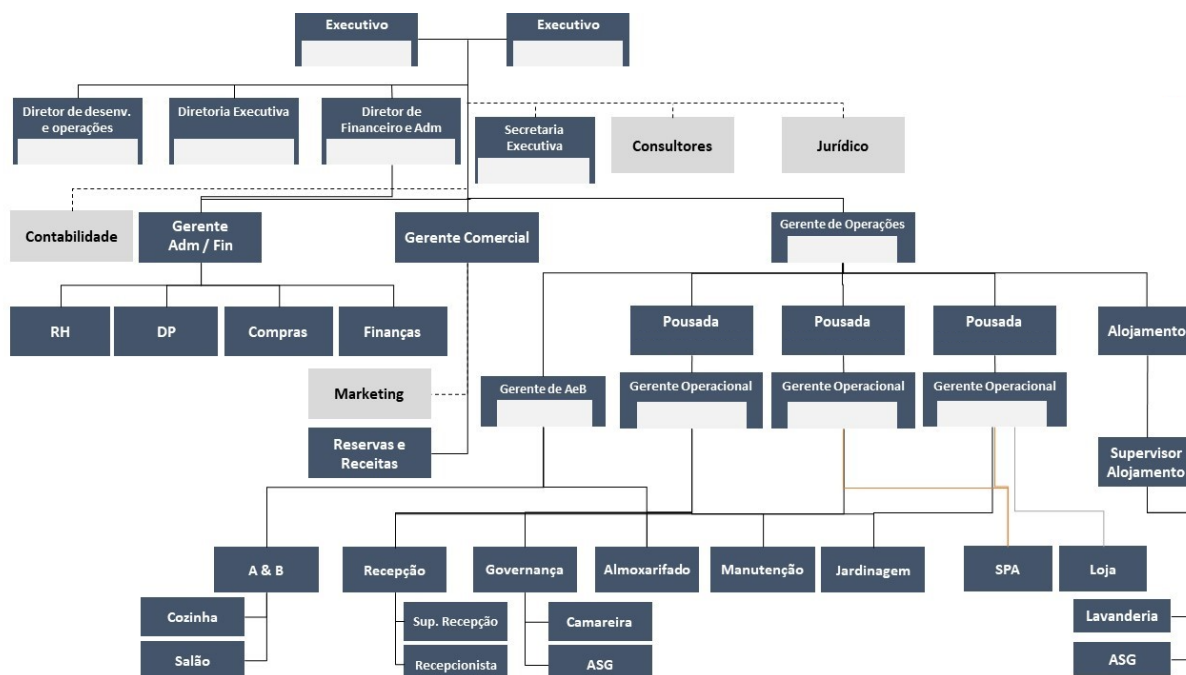
4.1.1 Etapa 01 – Contextualização inicial da empresa

A empresa onde foi aplicada a metodologia proposta presta serviços de hospedagem. A operação hoteleira está localizada na ilha de Fernando de Noronha, em Pernambuco, onde o mercado predominante é o turismo de lazer. Com a crise sanitária da pandemia, Fernando de Noronha, que tem no turismo sua principal atividade econômica, ficou em estado de vulnerabilidade econômica.

A operação estudada foi comprada pelo grupo e reformada em 2011 e está situada na categoria de luxo. Possui 23 acomodações, divididas em 3 categorias de acomodações e apresenta um faturamento anual em torno de 12 milhões de reais. Ao atuar no mercado de luxo, alcança os turistas locais e do mundo inteiro em busca de uma experiência com uma vista para o Morro do Pico, além de acomodações focadas no conforto e na sustentabilidade. Ao longo do tempo, com o desenvolvimento do turismo na região, foram inauguradas mais 2 operações que compartilham dos mesmos objetivos e compõem um grupo econômico.

O organograma da empresa é apresentado na Figura 11. O grupo apresenta colaboradores distribuídos em diferentes funções, vide figura a seguir:

Figura 11 – Organograma empresarial



Fonte: Grupo de hotelaria estudado.

Nota: RH – Recursos Humanos; DP – Departamento Pessoal; A&B – Alimentos e Bebidas; ASG – Ambiental, Social e Governança.

A empresa não apresenta um planejamento estratégico formalizado, todavia a missão e a visão pretendida associadas aos valores zelados pelo grupo guiam as decisões para onde estão direcionados os esforços. Comprometidos com a missão de *“Criar experiências pessoais inesquecíveis para nos fazer presentes nas melhores memórias de nossos hóspedes”* e tendo como visão *“Ser referência em hospitalidade e bem-estar, aliando excelência à sustentabilidade”*, guiam-se pelos seguintes valores:

- Melhoria Contínua;
- Serviço de Excelência;
- Equipe Integrada;
- Sustentabilidade;
- Ética e Transparência.

Através do recente investimento realizado em 2021 para profissionalização da sua gestão, desde a área financeira até a comercial, a empresa passa por mudanças e se mantém na direção de alcançar os objetivos estipulados. Por exemplo, através da ferramenta proposta no presente estudo, em 2023 a empresa passará a elaborar um orçamento, comparar os resultados, avaliar os principais indicadores de desempenho e traçar ações de melhorias contínuas.

4.1.2 Etapa 02 - Levantamento dos custos históricos da empresa e classificação dos custos fixos e custos variáveis

A empresa possui um sistema de controle gerencial especializado em hotelaria, todavia que não apresenta atualizações e, portanto, obsoleto para cumprimento das suas funções que, de acordo com Malmi e Brown (2008), são de informar e suportar a tomada de decisão em uma operação que está em constante transformação e evolução.

Dessa forma, foram solicitadas e extraídas do sistema de contabilidade dos prestadores terceiros de serviços contábeis as informações históricas relativas ao plano de contas, DRE Gerencial e Fluxo de Caixa desde julho de 2019 até julho de 2022, ou seja, uma análise histórica de 3 anos. Um desafio apresentado ao longo da análise foi que, diante da mudança de prestador de serviço de contabilidade durante o período analisado, se fez necessária a unificação do plano de contas para avaliação da variação de forma consistente e com a devida classificação das categorias. Através da consolidação do plano de contas foram então definidas as seguintes categorias para registro da informação e evidenciadas através das Figuras de 12 até 15:

- Receita Líquida;
- Margem de Contribuição;
- Lucro Líquido;
- Plano de Contas (Completo)

Figura 12 – Receita Líquida

Receita Bruta
Receitas de Diárias
Outras Receitas de Hospedagem
(+) TOTAL RECEITA DE HOSPEDAGEM
(-) Transferência de Refeições Inclusas nas Diárias
(+) TOTAL RECEITA GERENCIAL DE HOSPEDAGEM
Receita de Alimentos & Bebidas
(+) Transferência de Refeições Inclusas nas Diárias
(+) TOTAL RECEITA GERENCIAL DE A&B
Receitas de Loja de Conveniência
Taxa de ISS
Outras Receitas Líquidas de Serviços e Vendas
Receitas Não Operacionais
Outras Receitas Operacionais Líquidas
(-) Deduções da Receita
Impostos sobre receitas
= Receita Líquida

Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 13 – Margem de Contribuição

(-) Custos e Despesas [Variáveis]
CUSTO DE VENDAS VARIÁVEIS
Custos de Vendas com A&B
Custos de Vendas Produtos Conveniência
Perdas de estoque
Custo com Comissão de Agências e Reservas
Custo com Comissão de Cartões de Crédito
Créditos PIS e COFINS Não Cumulativos
(-) TOTAL DO CUSTO DE VENDAS VARIÁVEIS
CUSTOS OPERACIONAIS VARIÁVEIS
Custos e Despesas Operacionais
Custo de Café da Manhã
Fretes
Materiais de Apartamento
Despesas de Utilidades
Material de Lavanderia
Outros Custos Operacionais
Custos com Manutenção
(-) TOTAL DE CUSTOS OPERACIONAIS VARIÁVEIS
DESPESAS COM MARKETING E VENDAS
Taxas de Marketing e/ou Franquia
Gastos Gerais com Vendas e Marketing
(-) TOTAL DE DESPESA COM MARKETING E VENDAS
= Margem de Contribuição

Fonte: Elaborada pelo autor

Figura 14 – Lucro Líquido

(-) Custos e Despesas [Fixos]
CUSTOS OPERACIONAIS
(-) Repasse de Taxa de Serviço
Mão de Obra Temporária Recorrente
Contratos Serviços Terceirizados
DESPESAS ADMINISTRATIVAS
Despesas Administrativas
Despesas Indedutíveis
FOLHA DE PAGAMENTO (CUSTO / ADM / COM)
Custos com Salários e Proventos
Custos com Encargos Sociais e Benefícios
Despesas adm. Salários e Proventos
Despesas adm. Encargos Sociais e Benefícios
Despesas com. Salários e Proventos
Despesas com. Encargos Sociais e Benefícios
(-) TOTAL DA FOLHA DE PAGAMENTO
(-) TOTAL DE CUSTOS OPERACIONAIS FIXOS
(-) TOTAL DE DESP. ADMINISTRATIVAS FIXOS
(-) TOTAL DE DESP. COMERCIAIS FIXOS
DESPESA DA PROPRIEDADE
Impostos e Taxas (IPTU e Outras)
Taxa de Condomínio
Seguro RC e Patrimonial
Aluguel de Imóveis/Arrendamentos
Aquisições/Reforma Apto
Depreciação e Amortização
Juros e Correções s/Emprest. e Financiamentos
Benfeitorias/Melhorias
(=) TOTAL DA DESPESA DA PROPRIEDADE
= Lucro Operacional
(+/-) Resultado Financeiro
RECEITAS FINANCEIRAS
Receitas Financeiras
DESPESAS FINANCEIRAS
Despesas Financeiras e Bancárias
Despesas Com taxa de cartão de crédito
Perdas Estimadas Créditos de Liquidação Duvidosa - PECLD
= Resultado antes do IRPJ e CSLL
(-) Impostos sobre o Lucro
Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ)
Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL)
= Lucro / (Prejuízo) Líquido

Figura 15 – Plano de Contas (Completo)

Receita Bruta
Receitas de Diárias
Outras Receitas de Hospedagem
(+) TOTAL RECEITA DE HOSPEDAGEM
(-) Transferência de Refeições Incluídas nas Diárias
(+) TOTAL RECEITA GERENCIAL DE HOSPEDAGEM
Receita de Alimentos & Bebidas
(-) Transferência de Refeições Incluídas nas Diárias
(+) TOTAL RECEITA GERENCIAL DE A&B
Receitas de Loja de Conveniência
Taxa de ISS
Outras Receitas Líquidas de Serviços e Vendas
Receitas Não Operacionais
Outras Receitas Operacionais Líquidas
(-) Diferenças de Perceito
Impostos sobre receitas
= Receita Líquida
(-) Custos e Despesas Variáveis
CUSTO DE VENDAS VARIÁVEIS
Custos de Vendas com A&B
Custos de Vendas Produtos Conveniência
Perdas de estoque
Custo com Comissão de Agências e Reservas
Custo com Comissão de Cartões de Crédito
Créditos PIS e COFINS Não Cumulativos
(-) TOTAL DO CUSTO DE VENDAS VARIÁVEIS
CUSTOS OPERACIONAIS VARIÁVEIS
Custos e Despesas Operacionais
Custo de Café da Manhã
Fretes
Materiais de Apartamento
Despesas de Utilidades
Materiais de Lavanderia
Outros Custos Operacionais
Custos com Manutenção
(-) TOTAL DE CUSTOS OPERACIONAIS VARIÁVEIS
DESPESAS COM MARKETING E VENDAS
Taxas de Marketing e/ou Franquia
Gastos Gerais com Vendas e Marketing
(-) TOTAL DE DESPESA COM MARKETING E VENDAS
= Margem de Contribuição
(-) Custos e Despesas Fixos
CUSTOS OPERACIONAIS
(-) Repasse de Taxa de Serviço
Mão de Obra Temporária Recorrente
Contratos Serviços Terceirizados
DESPESAS ADMINISTRATIVAS
Despesas Administrativas
Despesas Indedutíveis
FOLHA DE PAGAMENTO (CUSTO / ADM / COM)
Custos com Salários e Proventos
Custos com Encargos Sociais e Benefícios
Despesas adm. Salários e Proventos
Despesas adm. Encargos Sociais e Benefícios
Despesas com Salários e Proventos
Despesas com Encargos Sociais e Benefícios
(-) TOTAL DA FOLHA DE PAGAMENTO
(-) TOTAL DE CUSTOS OPERACIONAIS FIXOS
(-) TOTAL DE DESP. ADMINISTRATIVAS FIXOS
(-) TOTAL DE DESP. COMERCIAIS FIXOS
DESPESA DA PROPRIEDADE
Impostos e Taxas (IPTU e Outras)
Taxa de Condomínio
Seguro RC e Patrimonial
Aluguel de Imóveis/Arrendamentos
Aquisições/Reforma Apto
Depreciação e Amortização
Juros e Correções s/Emprest. e Financiamentos
Benefícios/Melhorias
(-) TOTAL DA DESPESA DA PROPRIEDADE
= Lucro Operacional
(-) Impostos e Despesas
RECEITAS FINANCEIRAS
Receitas Financeiras
DESPESAS FINANCEIRAS
Despesas Financeiras e Bancárias
Despesas Com taxa de cartão de crédito
Perdas Estimadas Créditos de Liquidação Duvidosa - PELUD
= Resultado antes do IRPJ e CSLL
(-) Impostos sobre o Lucro
Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ)
Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL)
= Lucro / (Prejuízo) Líquido

Fonte: Elaborada pelo autor.

O entendimento detalhado das contas e suas naturezas foi elaborado com o exame dos lançamentos de movimentação incorridas nelas. Com isso, foi possível elaborar a classificação entre contas de natureza variável e fixo e, então, trabalhar a estrutura da demonstração através da ótica do custeio variável, identificando indicadores relevantes como a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio para o período analisado e simulando, através da projeção do lucro, os demais meses.

Por meio da análise horizontal efetuada mensalmente nos períodos abordados, identificamos que, do período de março de 2020 até novembro do mesmo ano, os números foram afetados pelo período da pandemia do covid-19, por isso, para fins de análise do custo histórico médio foram desconsiderados os meses que foram afetados e que distorceriam as análises. Na análise horizontal, através da identificação na movimentação de contas e suporte da equipe de gestão financeira, foi possível classificar os custos entre fixos e variáveis com o nível de atividade apresentado mensalmente.

Já na análise vertical o objetivo foi identificar como os custos se comportam historicamente em relação à Receita e a proporcionalidade entre eles. Desta forma, seria possível determinar para cada nível de atividade de Receita o custo histórico médio esperado para todas as linhas e adicionalmente o custo meta para a manutenção da lucratividade.

4.1.3 Etapa 03 – Cálculo do custo médio histórico, definição do horizonte de tempo e parâmetros para projeção de custos

Definição do custo médio histórico através da análise histórica dos custos incorridos pela empresa. Para isso foi necessário classificar e identificar a relação entre as receitas e os custos apresentados na DRE Gerencial da empresa. Na definição do custo padrão a relação histórica entre os tipos de receitas e seus custos são necessários, todavia é preciso estar constantemente avaliando o processo, visando tornar o vício na ineficiência tomar vez frente à constante necessidade de se aplicar melhor os recursos disponíveis pela empresa.

A sazonalidade esperada no setor de hospedagem é ocasionada pela flutuação na demanda em momentos de pico (alta) e de baixa e, portanto, interfere nos negócios (LIMA; EGITO; SILVA, 2004). O horizonte de tempo na hotelaria, devido à sazonalidade esperada para o negócio, foi a mensal. Com previsões baseadas no ponto de equilíbrio é possível prever a lucratividade desejada, necessária para tomar decisões sobre remuneração e retorno do capital, alocação em novos investimentos, políticas de preços e capitalização de recursos para execução (VIEIRA; SOUZA, 2005).

O custo médio histórico foi calculado de duas formas: número aritmético médio e, após isso, sua relação percentual com as Receitas de Diárias médias do mesmo período. Por exemplo, para o mês de janeiro, avaliamos a média de Receita de Diárias dos meses de 01/2020, 01/2021 e 01/2022 e encontramos o montante de R\$ 1.696.375,01. Já a conta de Custos e Despesas Variáveis apresentou a média do mesmo período de R\$ 349.181,39. Por último, identificamos que historicamente a relação de Custos e Despesas Variáveis com Receita de Diárias foi de 16,48%. Replicamos o cálculo para todos meses em todas as contas.

De acordo com a sazonalidade característica do setor hoteleiro, comparamos cada mês do ano de cada ano com seus respectivos pares subsequentes. Adicionalmente, em função da pandemia existente nos meses de março de 2020 até novembro do mesmo ano, desconsideramos o impacto desses meses na média calculada para o custo padrão. Nesses meses a empresa não apresentou receita em função da atividade de hospedagem e, por isso, os números distorceriam a análise.

Para isso, analisamos os dados desde julho de 2019 até julho de 2022 e consolidamos os dados de cada mês por ano representado, ou seja, os custos incorridos em cada mês foram avaliados através da média de realização no seu mês em cada ano.

4.1.4 Etapa 04 – Definição dos preços por U.H., projeção da taxa de ocupação, projeção da receita bruta com hospedagens e demais atividades (A&B, lavanderia etc.), definição da margem de lucratividade e custo objetivado

Estão disponíveis para hospedagem 3 categorias de U.H., são elas:

- Apartamentos;
- Bangalôs;
- Master.

Nas 23 U.H. à disposição, diariamente estão divididos em 11 Apartamentos, 11 Bangalôs e 1 Master. Os preços são definidos por categoria e variam de acordo com o período de alta ou baixa, feriados e estadias mais longas como em casos de festividades de casamento, evento muito comum na Ilha.

Para a projeção da Receita de Diárias, acessamos com o departamento comercial os dados de estimativa de taxa de ocupação por mês para o ano calendário de 2023 que servirão como meta para a equipe e para a elaboração do orçamento. De acordo com a responsável pela

projeção, os percentuais definidos levam em consideração o histórico de hóspedes recebidos nos últimos anos associado à avaliação da demanda reprimida devido à pandemia.

Tabela 1 – Projeção de taxa de ocupação

Mês	Nível de demanda	Taxa de Ocupação esperada para 2023
Janeiro	Alto	100%
Fevereiro	Alto	100%
Março	Médio	90%
Abril	Baixo	70%
Mai	Baixo	70%
Junho	Baixo	70%
Julho	Médio	90%
Agosto	Médio - Alto	90%
Setembro	Médio – Alto	90%
Outubro	Médio – Alto	90%
Novembro	Médio – Alto	90%
Dezembro	Alto	100%

Fonte: Departamento Comercial.

Com os dados de preço e taxa de ocupação foi possível realizar a previsão de Receita de Diárias por mês, vide Figura a seguir:

Figura 16 – Projeção da receita bruta e deduções da receita

	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
N.º de Apartamentos	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Apartamentos	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Bangalôs	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Master	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Mês (Dias)	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
N.º de Apartamentos Disponíveis	713	644	713	690	713	690	713	713	690	713	690	713
N.º de Apartamentos Ocupados	341	308	307	231	239	231	239	307	307	297	307	341
Apartamentos	341	308	307	231	239	231	239	307	307	297	307	341
Bangalôs	341	308	307	231	239	231	239	307	307	297	307	341
Master	31	28	28	21	22	21	28	28	27	28	27	31
Valor Médio por Quarto												
Apartamentos	R\$ 2.831,67	R\$ 2.831,67	R\$ 2.831,67	R\$ 2.831,67	R\$ 2.831,67	R\$ 2.831,67	R\$ 2.831,67	R\$ 2.831,67	R\$ 2.831,67	R\$ 2.831,67	R\$ 2.831,67	R\$ 2.831,67
Bangalôs	R\$ 3.056,00	R\$ 3.056,00	R\$ 3.056,00	R\$ 3.056,00	R\$ 3.056,00	R\$ 3.056,00	R\$ 3.056,00	R\$ 3.056,00	R\$ 3.056,00	R\$ 3.056,00	R\$ 3.056,00	R\$ 3.056,00
Master	R\$ 4.281,50	R\$ 4.281,50	R\$ 4.281,50	R\$ 4.281,50	R\$ 4.281,50	R\$ 4.281,50	R\$ 4.281,50	R\$ 4.281,50	R\$ 4.281,50	R\$ 4.281,50	R\$ 4.281,50	R\$ 4.281,50
Ocupação %	100%	100%	90%	70%	70%	70%	90%	90%	90%	90%	90%	100%

	Média 01	Média 02	Média 03	Média 04	Média 05	Média 06	Média 07	Média 08	Média 09	Média 10	Média 11	Média 12
Receita Bruta	2.674.156,16	2.329.764,08	2.421.908,15	1.788.031,96	1.960.615,12	1.817.513,27	2.354.711,58	2.315.875,49	2.311.999,97	2.327.010,13	2.318.017,69	2.602.698,10
Receitas de Diárias	2.140.420,83	1.933.283,33	1.926.378,75	1.449.962,50	1.498.294,58	1.449.962,50	1.926.378,75	1.926.378,75	1.864.237,50	1.926.378,75	1.864.237,50	2.140.420,83
Outras Receitas de Hospedagem	4.981,58	7.044,56	9.877,72	8.810,14	5.273,19	7.681,13	6.263,54	-	-	-	-	-
(H) TOTAL RECEITA DE HOSPEDAGEM	2.145.402,41	1.940.327,90	1.936.256,47	1.458.772,64	1.503.567,77	1.457.643,63	1.932.642,29	1.926.378,75	1.864.237,50	1.926.378,75	1.864.237,50	2.140.420,83
(I) Transferência de Refeições Inclusas nas Diárias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(H) TOTAL RECEITA GERENCIAL DE HOSPEDAGEM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Receita de Alimentos & Bebidas	266.676,83	200.835,10	231.912,21	156.187,72	222.115,95	204.467,34	211.735,93	225.876,92	257.385,53	197.327,14	242.645,83	232.287,98
(H) Transferência de Refeições Inclusas nas Diárias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(H) TOTAL RECEITA GERENCIAL DE A&B	266.676,83	200.835,10	231.912,21	156.187,72	222.115,95	204.467,34	211.735,93	225.876,92	257.385,53	197.327,14	242.645,83	232.287,98
Receitas de Loja de Conveniência	112.572,35	86.761,58	111.340,35	79.332,02	133.068,60	69.735,63	95.548,96	55.063,89	70.019,97	76.040,81	86.023,23	118.147,57
Taxa de ISS	89.867,06	64.905,22	104.864,45	75.116,10	80.587,65	65.740,92	70.429,93	51.814,22	57.769,48	53.685,88	51.817,32	35.963,08
Outras Receitas Líquidas de Serviços e Vendas	49.103,07	34.890,47	7.646,36	8.980,92	7.016,27	12.124,96	32.462,34	56.496,01	58.337,68	50.685,41	57.300,02	64.880,12
Outras Receitas Operacionais Líquidas	10.534,45	1.417,73	29.888,30	9.642,57	14.258,87	7.437,39	11.892,14	-	4.249,81	22.892,14	15.993,79	10.998,40

(I) Dedução da Receita	197.209,59	146.076,21	151.853,64	112.109,60	122.930,57	113.958,08	147.640,42	145.205,39	148.962,40	145.903,54	145.339,71	163.189,17
Impostos sobre receitas	167.869,59	146.076,21	151.853,64	112.109,60	122.930,57	113.958,08	147.640,42	145.205,39	148.962,40	145.903,54	145.339,71	163.189,17
Receita Líquida	2.841.825,75	2.475.840,18	2.573.761,79	1.900.241,57	2.083.545,69	1.921.471,36	2.501.352,00	2.461.080,78	2.456.962,37	2.472.913,67	2.463.357,40	2.765.887,27

Fonte: Elaborada pelo autor.

Nesta etapa, para encontrarmos o valor de Receita de Diárias (linha de receita da operação analisada com maior relevância financeira) multiplicamos os valores das categorias de hospedagem (Apartamentos, Bangalôs e Master) pela quantidade de dias que se projeta que

estarão ocupados. Os valores por categoria foram, respectivamente R\$ 2.831,67, R\$ 3.056,00 e R\$ 4.281,00. Diante da dinâmica de mercado apresentada no setor de turismo e relacionada especificamente às hospedagens, o preço deve flutuar podendo ser maior, todavia não menor que os preços especificados e utilizados na projeção. Atrelado a isso, a ferramenta permite a atualização dos dados no mês em que for necessário e, portanto, desde os preços até onde os efeitos das mudanças alcançam podem ser efetuados.

Todas as demais Receitas atreladas ao segmento hoteleiro, como a Receita de Alimentos & Bebidas foram calculadas com base na relação histórica com a Receita de Diárias e, portanto, variam também de acordo com a taxa de ocupação esperada no mês. Tal fato se dá devido às receitas citadas estarem intimamente atreladas à ocupação do restaurante. As deduções de receita, em consulta com a contabilidade da operação, foram aplicadas sobre a Receita Bruta no valor de 6,27%.

Assim, para utilização e replicação da metodologia proposta de cálculo da projeção das receitas para outras operações hoteleiras é necessário atualizar os dados de: N° de apartamentos disponíveis e a segregação por categoria ou tipo, os dias que estarão disponíveis ao longo do mês (no segmento, nos períodos de baixa demanda, são datas escolhidas para fechamento da operação para realização de manutenções e benfeitorias nas instalações), os valores das diárias por categoria e a projeção da taxa de ocupação.

Por fim, para definição de margem de lucratividade esperada, em razão das medidas emergenciais e temporárias destinadas para compensar os efeitos decorrentes das medidas de isolamento ou de quarentena realizadas para enfrentamento da pandemia da covid-19 para o setor de hotelaria em geral que, através da Lei nº 14.148, de 03 de maio de 2021, teve suas alíquotas de Contribuição PIS/Pasep (Programa de Integração Social), Cofins (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social), CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido) e IRPJ (Imposto sobre a Renda das Pessoas Jurídicas) reduzidas a 0% (zero por cento) pelo prazo de 60 meses, foi estipulado pela diretoria o resultado de 60% antes dos impostos sobre o resultado. Sendo assim, para fins de encontrar nosso custo meta, a margem trabalhada será o Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA ou LAJIDA).

Munidos das informações de Receita e Margem de Lucratividade, estamos aptos para o cálculo do Custo Meta. O Custo Meta será apresentado através dos custos fixos e custos variáveis, sendo o último proporcionalizado de acordo com o custo médio histórico identificado anteriormente.

4.1.5 Etapa 05 – Elaboração do orçamento anual por mês e Apuração dos resultados

Uma vez determinados os números esperados para Receita Bruta e os Custos Variáveis e Fixos, os indivíduos da empresa estabelecerão o orçamento. O orçamento é, de acordo com Garrison, Noreen e Brewer (2013), um plano detalhado do futuro que, em geral, é expresso em termos quantitativos formais. Como são preparados para períodos específicos, proporcionam aos responsáveis pela administração comparar os resultados efetivos para o período com os resultados esperados.

Segundo Frezatti et al. (2010), uma crítica feita sobre os orçamentos é o grau de rigidez que muitas vezes se apresenta muito forte para a empresa. Diante dos cenários de incertezas em que vivemos ainda por conta da pandemia, é necessário que haja um grau de flexibilidade e menos rigidez para alteração das metas e expectativas. Compreender o significado das mudanças no cenário organizacional é fundamental para uma gestão saudável do processo.

Para Warren, Reeve e Fees (2001), o orçamento engloba as seguintes atividades:

- Planejamento – Definição das metas para as linhas estabelecidas no plano de contas;
- Execução – Tomada de ação para o atingimento das metas;
- Comparação – Monitoramento periódico sobre o atingimento das metas definidas, estabelecendo assim um controle empresarial.

Na elaboração do orçamento, para as contas de Receita foi levado em consideração toda a projeção efetuada através dos preços por categoria de acomodação somada à taxa de ocupação esperada para o mês. Nas contas de Impostos, os dados serão atualizados mensalmente conforme nova orientação da empresa de contabilidade e atualizações na Lei nº 14.148. Nas contas classificadas como Fixo, Propriedade e Financeiro, levamos em consideração as informações mais atualizadas, ou seja, os dados de julho de 2022 para serem referências. Por exemplo, como não houve nenhuma política nova de gestão financeira nem a aquisição de empréstimos, entendemos que os números do último mês são a melhor referência para a projeção. Por fim, para as contas classificadas como Variáveis, levamos em consideração o custo médio histórico e aplicamos o conceito do Custo Meta.

A implantação do orçamento se dará, no início, integralmente através do arquivo base para a aplicação da metodologia proposta por este trabalho. No entanto, há uma expectativa da administração para que no mês de abril de 2023 o novo sistema de gerenciamento contratado já

esteja em operação e, portanto, os dados serão transferidos do arquivo base para o sistema. Evidências do orçamento estão registradas no Apêndice D.

4.1.6 Etapa 06 – Orçamento x resultado e gerenciamento por exceção

A comparação entre o orçado e o realizado é uma importante etapa na construção de uma gestão estratégica de custos. Após o mês de trabalho da equipe financeira e contábil em classificar todos os lançamentos individualmente nas suas respectivas contas, a fim de obtermos o relatório gerencial do resultado mensal, replicamos os dados contidos para fins de comparação com o orçamento.

Dentro da expectativa dos resultados conforme o custo médio histórico e custo meta estabelecido, comparamos os resultados. Qualquer diferença negativa deverá ser tratada através do gerenciamento por exceção. Garrison, Noreen e Brewer (2013), analogicamente, demonstram que vivemos em nossa rotina utilizando o método de gerenciamento por exceção, por exemplo, sua expectativa (padrão) é que, ao colocar a chave do carro na ignição e virar, o carro ligue. Caso o carro ligue, nós não precisamos abrir o capô do carro e verificar quais as possíveis causas. Todavia, se não ligar, procuraremos a causa para que possa ser sanada.

Assim, o processo de gerenciamento por exceção sugere que, ao identificar que o custo realizado está acima do custo objetivado, devemos isolar as variações, levar ao conhecimento da gerência, identificar e corrigir os problemas, passar o *feedback* para aguardar o próximo fechamento de ciclo.

Adicionalmente, com os resultados apurados, podemos identificar e calcular efetivamente a Margem de Contribuição e o Ponto de Equilíbrio. Ambos dão condições ao gestor da operação de analisar e tomar decisões sob o aparato de informações de desempenho. Por exemplo, ao identificar que a operação já alcançou para o mês “x” o ponto de equilíbrio, pode fechar as reservas e organizar uma benfeitoria durante o intervalo de tempo sem hóspedes, garantindo assim a conservação do espaço e aplicando melhorias para melhores experiências dos hóspedes.

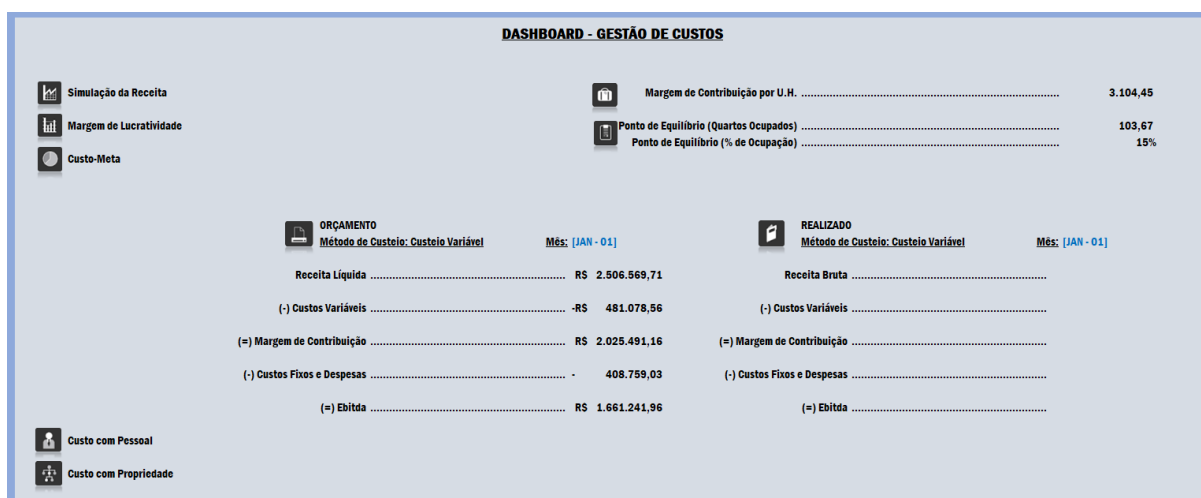
Podemos evidenciar os progressos na empresa através do depoimento do diretor financeiro: “A intervenção apoiou a empresa que já encaminhava para maiores investimentos na área conhecimento dos processos financeiros e de gestão, no entendimento mais aprofundado dos números além de uma melhoria na classificação no plano de contas, na utilização de custos fixos e variáveis e, conseqüentemente, no planejamento do lucro esperado pelos administradores e sócios da empresa.”.

Abaixo, na Figura 17, é possível verificar como o orçamento junto ao realizado está evidenciado no Dashboard da metodologia aplicada. Ademais, é possível através do Dashboard acessar as demais páginas da ferramenta, além de obter resumidamente os indicadores de desempenho propostos no estudo, a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio.

É esperado para o primeiro fechamento do exercício de 2023 um resultado operacional de R\$ 1.444.487,60 e para todo o exercício de R\$ 14.473.708,28 o que representa 60% da Receita Bruta da operação hoteleira no ano.

Através das análises conseguimos concluir que para que, no ano, a operação consiga atingir o ponto de equilíbrio é necessário que pelo menos 21% da ocupação das UHs disponíveis anualmente seja utilizada. Adicionalmente, constatamos que cada UH contribui para o resultado do negócio em média de R\$ 147,56 por diária. Para o mês de janeiro, no Dashboard, é possível constatar que o ponto de equilíbrio poderá ser alcançado com 20% de taxa de ocupação e que a margem de contribuição das UHs é de R\$ 2.811,42.

Figura 17 – Dashboard da metodologia proposta



Fonte: Elaborada pelo autor.

5 CONCLUSÃO

Considerando a lucratividade planejada e tendo em vista que o segmento de luxo necessita de uma constante reavaliação dos serviços personalizados oferecidos para manutenção da competitividade, este estudo buscou apresentar uma proposta de controle gerencial focado em custos e apoiado na metodologia do custo meta para avaliar o impacto do controle dos custos no planejamento do lucro de uma empresa do setor hoteleiro (STRINGAM, 2008; TAVARES, 2018).

Para alcançar este objetivo, em primeiro lugar o estudo partiu do levantamento de dados históricos presentes nos sistemas de contabilidade terceirizada relativos às informações de fluxo de caixa e demonstração gerencial do resultado. Nos dados obtidos foram realizadas as análises vertical e horizontal e identificamos os impactos de cada linha de custo no lucro. Com base neste levantamento inicial, consideraram-se como aplicáveis os dados para análise e construção e aplicação do cálculo do custo médio histórico.

A partir das informações históricas obtidas e somadas às informações de taxa de ocupação esperada e preço médio por categoria de acomodação foi possível o cálculo da Receita Bruta. O preço médio leva em consideração os momentos de maior e menor demanda ao longo do período analisado. Em definição junto à administração, a margem de lucratividade esperada nas operações da hotelaria é de, pelo menos, 60%. Em seguida, munidos dos dados necessários para o cálculo do custo meta, calculamos as projeções de orçamento.

A aplicação de um modelo de controle gerencial focando em custos é relevante para diminuir o risco de não gerir o negócio por não conhecer com exatidão a composição do custo. Tal ação responde ao risco do fracasso dos negócios na indústria dos hotéis, visto que, segundo DeFranco e Noriega (2000), uma razão predominante para que esse risco seja concretizado é a falta de controle.

Com o planejamento do lucro através da implementação da metodologia aplicando o método do custeio variável na distribuição (rateio) dos custos somado ao conceito de custo meta para elaboração de projeções, como o orçamento financeiro e ações de melhorias para aperfeiçoamento dos resultados no Demonstrativo de Resultado do Exercício, e na tomada de decisão, no nível estratégico, utilizando indicadores de gestão como os de Margem Líquida, Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio. As características apresentadas na metodologia, além de promoverem decisões gerenciais e estratégicas, corroboram para o aprimoramento dos serviços e eliminação dos serviços (ABRANTES, ARIEIRA; SANTANA JUNIOR, 2003;

DYSARZ, 2013; FARIA; TRIGUEIROS; FERREIRA, 2012; PANISSON et al., s.d.; LEITÃO; SILVA, 2006).

Por fim, em resposta à necessidade de respostas para o enfrentamento da competitividade no mercado, sugere-se que medidas de gestão atreladas unicamente à maximização da taxa de ocupação estejam ultrapassadas e, portanto, devam estar atreladas à utilização de ferramentas que garantam a projeção e, conseqüentemente, previsibilidade. O orçamento elaborado através da metodologia engloba, portanto, os quesitos de planejamento, execução e controle (WARREN, 2001).

Como recomendação, sugere-se que novas futuras pesquisas acadêmicas sobre estes eventos considerem o desenvolvimento de uma metodologia que utilize, somado ao desenvolvido e abordado, o método de custeio por atividade, segregando o custo meta à receita de atividade atrelada. Para os custos, pode ser incluída, como etapa de estudo, uma pesquisa de mercado em busca das informações de custo padrão baseado no mercado para comparação com o custo médio histórico. Na etapa de projeção de receitas, recomenda-se o aprofundamento nas variáveis atreladas às demais contas de receita da hotelaria, por exemplo, Receita de A&B pela quantidade hóspedes esperados (por cabeça) multiplicado pelo ticket médio de consumo. Adicionalmente, como resposta ao risco de controle do adiantamento de clientes sugere-se estudos que abordem a projeção do lucro junto à administração do caixa e do passivo pela obrigação de futura prestação de serviços.

REFERÊNCIAS

ABBAS, K.; GONÇALVES, M. N.; LEONCINE, M. Os métodos de custeio: vantagens, desvantagens e sua aplicabilidade nos diversos tipos de organizações apresentadas pela literatura. The costing methods: advantages, disadvantages and this applicability in various types of organizations presented in litera. *ConTexto*, Porto Alegre, v. 12, p. 145-159, 2012.

ABRANTES, L. A.; ARIEIRA, J. de O.; SANTANA JUNIOR, A. V. Sistema de custeio aplicado em um empreendimento do setor hoteleiro. In: EGEPE ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. *Anais...* Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 548-561.

ABRATE, G.; VIGLIA, G. Strategic and tactical price decisions in hotel revenue management. *Tourism Management*, v. 55, p. 123-132, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2016.02.006>>. Acesso em: 19 nov. 2022.

ALBUQUERQUE, A. F. *Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas-SP*. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

AMARA, V. V. *Target costing for product redesigning*. 1998. Disponível em: <<https://vtechworks.lib.vt.edu/handle/10919/37071>>. Acesso em 14 nov. 2022.

ARAÚJO, A. M. H. B. de; MARQUES, R. R.; SILVA, C. A. T. Custo meta: um estudo de sua aplicabilidade nas empresas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 8., *Anais...* 2001.

ARAÚJO, C. F. *Uso de critérios de qualidade do produto para avaliação de riscos operacionais na construção civil com base na gestão de riscos da ISO 31000: 2009: estudo de caso em uma construtora*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2019.

ARBELO, A.; PÉREZ-GÓMEZ, P.; ARBELO-PÉREZ, M. Cost efficiency and its determinants in the hotel industry. *Tourism Economics*, [S.l.], v. 23, n. 5, p. 1056-1068, 2017.

ATKINSON, A. et al. *Contabilidade gerencial: informação para tomada de decisão e execução da estratégia*. São Paulo: Atlas, 2015.

BARBOSA, L. G. et al. Impacto econômico do Covid-19 propostas para o turismo brasileiro. *Fundação Getúlio Vargas*, v. 1, p. 1-24, 2020. Disponível em:

<<https://fgvprojetos.fgv.br/artigos/1a-edicao-impacto-economico-do-covid-19-propostas-para-o-turismo-brasileiro-abril-2020>>. Acesso em: 04 mar. 2022.

BATISTA, F. F.; CAMILA, S. *A contabilidade de custos como ferramenta gerencial em uma empresa hoteleira: estudo de caso aplicado no Hotel Vitória de Vitória de Ubaporanga-MG*. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., *Anais...* 2012. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/22716832.pdf>>. Acesso em: 07 jul. 2022.

BERNSTEIN, P. L. *Desafio aos deuses: a fascinante história do risco*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

BEUREN, I. M. Evolução histórica da contabilidade de custos. *Contabilidade Vista & Revista*, Belo Horizonte, v. 5, p. 61-66, 1993.

BORNIA, A. C. *Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas*. [S.l.]: Bookman, 2002.

BRASIL. *Lei nº 14.148, de 03 de maio de 2021*. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.148-de-3-de-maio-de-2021-317508601>>. Acesso em: 2022.

BRIGHAM, E. F.; EHRHARDT, M. C. *Financial management: theory and practice*. 15. ed. [S.l.]: Cengage Learning, 2015.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. *Gestão de custos e formação de preços*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CALDAS, P. D. A.; CALDAS, E. A. P.; SILVA, José Dionísio Gomes da. Avaliação da estrutura da gestão de custos no setor de hospedagem dos hotéis nordestinos: um estudo nos estados do Rio Grande do Norte, Paraíba e Pernambuco, *Revista Acadêmica*, [S.l.], v. 1, n. 3, p. 1-21, 2006.

CAMPAGANOLO, R. R. *Proposta de uma sistemática para redução de custos apoiada a metodologia de custeio-alvo: um caso do setor hoteleiro*. [S.l.]: [s.n.], 2008. ISBN 978-9660-9951-5-1.

CAMPOS, M. *Turismo de luxo cresce no Brasil durante a pandemia*. 2021. Disponível em: <<https://viagem.estadao.com.br/blogs/sala-vip/turismo-de-luxo-cresce-no-brasil-durante-a-pandemia/>>. Acesso em: 04 mar. 2022.

CAPES. *Portaria 171/2018*. Institui o Grupo de Trabalho - GT Produção Técnica. Disponível em: <<https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/10062019-producao-tecnica-pdf>>. Acesso em: 2022.

CARASTAN, J. T. Custo meta e custo padrão como instrumentos do planejamento empresarial para obter vantagem competitiva. In CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 2018. Associação Brasileira de Custos. *Anais...* 2018. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3211>>. Acesso em: 07 jul. 2022.

CASTELLI, G. *Administração hoteleira*. São Paulo: Saraiva, 1999.

CHON, K.; SPARROWE, R. T. *Hospitalidade: conceitos e aplicações*. [S.l.]: Cengage Learning, 2003.

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. Develop profitable new products with target costing. *Sloan Management Review*, 1999. Disponível em: <<https://sloanreview.mit.edu/article/develop-profitable-new-products-with-target-costing/>>. Acesso em: 2022.

CROTTI, M.; MORETTI, S. a hospitalidade e a influência do atendimento na percepção de satisfação dos hóspedes em hotéis de luxo no Brasil. Hospitality and the influence of service in the perception of guest satisfaction in luxury hotels. *Turismo - Visão e Ação*, Balneário Camboriú, Santa Catarina, v. 21, n. 3, p. 309-335, 2019.

DAMODARAN, A. *Corporate finance*. [S.l.]: [s.n.], 1996.

DANTAS, M. A. Modelos de custeio e princípios fundamentais de contabilidade. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. 1999. *Anais...* 1999. Disponível em: <<http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3169>>. Acesso em: 07 jul. 2022.

DEFRANCO, A. L.; NORIEGA, P. B. M. *Cost control in the hospitality industry*. In: M. M. Coltman et al. *Cost control for the hospitality industry*. [S.l.]: Van Nostrand Reinhold, 1989.

DRUCKER, P. F. *O advento da nova organização*. [S.l.]: Harvard Business Review, 2000.

DUBOIS, A.; KULPA, L.; SOUZA, L. E. de. *Gestão de custos e formação de preços*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

DYSARZ, D. *O método de custeio no processo de gestão hoteleira*. 2013. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/3951/1/20937674.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2022.

ECONOMY-PEDIA. *Economy-Pedia*. Disponível em: <<https://pt.economy-pedia.com/11032257-standard>>. Acesso em: 2 dez. 2022.

ENZ, C.; POTTER, G.; SIGUAW, J. Serving more segments and offering more products: What are the costs and where are the profits? *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, [S.l.], v. 40, n. 6, p. 54-62, 1999.

FARIA, A. R.; TRIGUEIROS, D.; FERREIRA, L. Práticas de custeio e controlo de gestão no sector hoteleiro do Algarve. *Tourism & Management Studies*, [S.l.], v. 1, n. 8, p. 100-107, 2012.

FEIL, P.; YOOK, K.; KIM, I. Japanese target costing: a historical perspective. *International Journal of Strategic Cost Management*, [S.l.], v. 11, n. 1, p. 10-19, 2004.

FELINI, A.; FLORES, L. C. S. *Turismo de luxo: uma reflexão sobre o segmento dos hotéis de luxo e o comportamento dos consumidores classe A*. In SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO ANPTUR, 10., *Anais...* Caxias do Sul-RS, 2013.

FREZATTI, F. et al. Críticas ao orçamento: problemas com o artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente de análise? *ASAA - Advances in Scientific and Applied Accounting*, [S.l.], v. 3, n. 2, p. 190-216, 2010.

GANTZEL, G.; ALLORA, V. *Revolução nos custos*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. *Contabilidade gerencial*. 14. ed. [S.l.]: [s.n.], 2013.

GNISCI, E. F. dos S. *A implementação do sistema de informação de custos do setor público*. [S.l.]: Fundação Getúlio Vargas, 2010. ISBN 9789896540821.

GROUP, J. H. *Hotelaria em Números - Brasil 2022*. 2022. p. 28. Disponível em: <https://www.jll.com.br/content/dam/jll-com/documents/pdf/research/Hotelaria_em_Numeros_2022_final.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2022.

HORVATH, P. Advanced target costing: CAM-I state of the art review. [S.l.]: CAM-I Publications, 1994.

HOTELIERNEWS. Disponível em: <<https://www.hoteliernews.com.br/>>. Acesso em: 2022.

IBGE; MINISTÉRIO DO TURISMO. *Pesquisa de serviços de hospedagem*. [S.l.: s.n.], 2016.

ILTM. *ILTM data reveals key global insights*. 2021. Disponível em: <<https://view.iltm.com/all-articles/>>. Acesso em: 2022.

KAPLAN, R. S.; COOPER, R. *Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo*. [S.l.]: Futura, 1998.

LAFIS. *Relatório setorial - hotéis e turismo*. [S.l.]: [s.n.], 2022. (Relatório profissional).

LEITÃO, C. R. S.; SILVA, J. D. G. da. Utilização do custeio variável no gerenciamento de hotéis: uma pesquisa no setor hoteleiro do nordeste brasileiro. *Contabilidade Vista & Revista*, [S.l.], v. 17, n. 3, p. 25-43, 2006.

LEITE, C. M. *Gestão e impacto dos riscos externos nas empresas – setor hoteleiro*. Tese (Doutorado). Instituto Politécnico do Porto, Portugal, 2021.

LEONE, G. S. G. *Contabilidade de custos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMA, G. A. S. F. de; EGITO, M. O. T. do; SILVA, José Dionísio Gomes da. Utilização de informações de custos no processo gerencial: estudo comparativo entre a hotelaria do Estado do Rio Grande do Norte e a região nordeste, sob a ótica da gestão econômico-financeira. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, v. 15, n. spe, p. 106-116, 2004.

LIZOTE, S. A. et al. Custos e formação do preço de vendas em hotéis. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, [S.l.], v. 10, p. 01-11, 2020.

LUNKES, R. *Manual de contabilidade hoteleira*. São Paulo: Atlas, 2004.

LUNKES, R. et al. Estudo sobre a adoção de práticas de contabilidade gerencial em empresas hoteleiras de Florianópolis, SC, Brasil. *Revista Turismo em Análise*, [S.l.], v. 29, n. 2, p. 216-235, 2019.

MALMI, T.; BROWN, D. A. Management control systems as a package-opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, [S.l.], v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008.

MARTINS, E. *Contabilidade de custos*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MARTINS, H. H. T. de S. Metodologia qualitativa de pesquisa. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 289-300, 2004.

MATZ, A.; CURRY, O. J.; FRANK, G. W. *Contabilidade de custos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976.

MEGLIORINI, E. *Custos: análise e gestão*. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

MINISTÉRIO DO TURISMO. *Turismo brasileiro já gerou mais de 234 mil empregos em 2022*. 01/12/2022, 2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/noticias/viagens-e-turismo/2022/12/turismo-brasileiro-ja-gerou-mais-de-234-mil-empregos-em-2022#:~:text=Até o mês de outubro,trabalho em todo o país.>>. Acesso em: 18 dez. 2022.

MORAIS, Maylane Santos et al. A formação do preço no mercado hoteleiro: uma questão baseada nas estratégias de custos ou marketing? In: CONGRESSO UFPE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS, Pernambuco. *Anais...* 2018.

NAKAGAWA, M. *ABC, custeio baseado em atividades*. São Paulo: Atlas, 1994.

NORONHA. 2021. Disponível em <<https://www.noronha.pe.gov.br/>>. Acesso em: 2022.

OYADOMARI, J. C. T. et al. Pesquisa intervencionista: um ensaio sobre as oportunidades e riscos para pesquisa brasileira em contabilidade gerencial. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, p. 244-265, 2014. Disponível em: <<https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/download/134/111>> Acesso em 03 de setembro de 2022>. Acesso em: 03 set. 2022.

PANISSON, C.; STEINMETZ, G. D. de F.; LAPOLLI, É. M. *A importância da gestão de custos para hotéis de lazer*. [s.d.]. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/52077566/2016_81_13111.pdf>. Acesso em: 03 set. 2022.

PAVLATOS, O.; PAGGIOS, I. Management accounting practices in the Greek hospitality industry. *Managerial Auditing Journal*, [S.l.], v. 24, n. 1, p. 81-98, 2009.

PEREZ JR, J. H.; OLIVEIRA, L. M. DE; COSTA, R. G. *Gestão estratégica de custos*. 4. ed. [S.l.]: [s.n.], 2005.

PETROCCHI, M. *Hotelaria: planejamento e gestão*. São Paulo: Futura, 2002.

PINHO, C. et al. *Risco financeiro - medida e gestão*. 2. ed. [S.l.]: Edições Silabo, 2019.

RENN, O. Concepts of risk: an interdisciplinary review Part 2: integrative approaches. *GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society*, [S.l.], v. 17, n. 2, p. 196-204, 2008.

REISINGER, Y.; KANDAMPULLY, J.; MOK, C.; SPARKS, B. Unique characteristics of tourism, hospitality, and leisure services. *Service quality management in hospitality, tourism, and leisure*, [S.l.], p. 15-47, 2001.

RODRIGUES, L. A. et al. Contabilidade de custos como ferramenta gerencial aplicada a atividade hoteleira: estudo de caso aplicado na região das Missões – RS. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo - ReAT*, [S.l.], v. 4, n. 2, p. 384-400, 2014.

RODRIGUES, W. C. Metodologia científica. *Faetec/IST Paracambi*, p. 2-20, 2007. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/37073267/metodologia_cientifica.pdf>. Acesso em: 03 set. 2022.

SANTOS, C. A. dos; ZONATTO, V. C. da S. Influência de fatores contingenciais na adoção de artefatos de custos tradicionais e modernos na rede hoteleira do Paraná. *Revista Turismo em Análise*, [S.l.], v. 29, n. 2, p. 349-369, 2019.

SANTOS, J. J. *Contabilidade e análise de custos*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SEABRA, J. M. Z. *Gestão do risco financeiro*. 2013. Disponível em: <<https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/handle/10316/21560>>. Acesso em: 04 mar. 2022.

SHANK, J.; FISHER, J. Case Study: target costing as a strategic tool. *MIT Sloan Management Review*, [S.l.], v. 41, n. 1, p. 73, 1999.

SHANK, J.; GOVINDARAJAN, V. *A revolução dos custos*. 6. ed. [S.l.]: Elsevier, 1995.

SILVA, C. L. da. Gestão estratégica de custos: o custo meta na cadeia de valor. *Revista da FAE*, v. 2, n. 2, p. 17-26, 1999. Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v2_n2/gestao_estrategica_de.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2022.

SILVA, C. R. B. et al. Análise custo-volume-lucro: um estudo de caso aplicado a uma empresa do setor hoteleiro de Maceió. Cost-volume-profit analysis: a case study applied to a company in the hotel Sector in Maceió. *ID on line Revista de Psicologia*, [S.l.], v. 15, n. 54, p. 726-742, 2021.

SILVA, J. D. G. da. *Prática do gerenciamento de custos na hotelaria brasileira*. Cruzando fronteras: tendencias de contabilidad directiva para el siglo XXI. 2001. Disponível em: <<https://www.intercostos.org/documentos/congreso-07/Trabajo041.pdf>>. Acesso em: 03 set. 2022

STRINGAM, B. B. A comparison of vacation ownership amenities with hotel and resort hotel amenities. *Journal of Retail & Leisure Property*, [S.l.], v. 7, n. 3, p. 186-203, 2008.

SZYMAŃSKI, P. Risk management in construction projects. *Procedia Engineering*, v. 208, p. 174-182, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.11.036>>. Acesso em: 07 ago. 2022.

TANI, T. et al. Target cost management in japanese companies: current state of the art. management accounting research. *Management Accounting Research*, [S.l.], v. 5, n. 1, p. 67-81, 1994.

TAVARES, F. O. Hotéis boutique: uma revisão da literatura. *Turismo - Visão e Ação*, [S.l.], v. 20, n. 3, p. 419-432, 2018.

TOMÉ, L. M. Panorama do setor hoteleiro no Brasil. *Caderno Setorial ETENE*, ano 4, n. 93, p. 13, 2019.

VIEIRA, W. Q.; SOUZA, M. J. B. de. Gestão de custos nos hotéis de lazer da região sul do Brasil. *Turismo - Visão e Ação*, v. 7, n. 3, p. 427-438, 2005. Disponível em: < Disponível em: <<https://periodicos.univali.br/index.php/rtva/article/view/507/438>>. Acesso em: 14 jan. 2023

WARREN, C. S.; REEVE, J. M.; FEES, P. E. *Contabilidade gerencial*. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2001.

WERLICH, A.; O. *O uso das informações de custos na gestão dos hotéis de 4 e 5 estrelas*. [S.l.]: [s.n.], 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/127028/Contabeis294044.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 08 out. 2022.

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL. WTTC. *BRAZIL - 2021 Annual research: key highlights*, 2021. Disponível em: <<https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2021/Global%20Economic%20Impact%20and%20Trends%202021.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2022.

WU, C. H. J.; LIANG, R. da. Effect of experiential value on customer satisfaction with service encounters in luxury-hotel restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, [S.l.], v. 28, n. 4, p. 586-593, 2009.

WU, D.; OLSON, D. L. Enterprise risk management: Coping with model risk in a large bank. *Journal of the Operational Research Society*, [S.l.], v. 61, n. 2, p. 179–190, 2010.

APÊNDICE A - DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Declaro que a presente dissertação/tese foi realizada por mim no Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais (PPG-CFE), no curso de Mestrado/Doutorado Profissional em Controladoria e Finanças Empresariais, nos anos letivos de 2021-2022 e que:

- a) Todo o conteúdo do trabalho é original e de minha autoria, decorrendo do estudo, investigação e trabalho por mim desenvolvido e que identifico devidamente todos os contributos de outros autores, bem como os contributos significativos de outras obras publicadas de minha autoria.
- b) Tenho consciência que a cópia ou o plágio, além de poderem gerar responsabilidade civil, criminal e disciplinar, bem como reprovação ou a retirada do grau, constituem uma grave violação da ética acadêmica.
- c) Este trabalho, e as partes dele, não foram previamente submetidos como elemento de avaliação nesta ou em outra instituição de ensino.
- d) Tenho conhecimento das normas relativas ao processo de avaliação deste trabalho, pelo que atesto que ele cumpre todas as orientações e regras determinadas.
- e) Autorizo a Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM) a arquivar e, sem alterar o conteúdo, converter a dissertação/tese entregue, para qualquer formato de ficheiro, meio ou suporte, nomeadamente através da sua digitalização, para efeitos de preservação e acesso.

São Paulo, 20 de Junho de 2022.

MATHEUS LINS
LOPES:08319541409

Assinado de forma digital por MATHEUS LINS
LOPES:08319541409
Dados: 2022.06.20 10:09:43 -03'00'

Nome e assinatura do discente

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

A organização Grupo Ekos, está sendo convidada como voluntária a participar da pesquisa “GESTÃO DE CUSTOS PARA MANUTENÇÃO DA LUCRATIVIDADE APOIADA NA METODOLOGIA DE CUSTO-META: um estudo em hotel de luxo em Fernando de Noronha-PE” realizada pelo(a) aluno(a) **Matheus Lins Lopes**, sob a responsabilidade de orientação da **Prof. Dr. Ana Lucia F. de S. Vasconcelos**, do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais, curso de Mestrado Profissional, desenvolvido no Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, como requisito parcial para o título de Mestre em Controladoria e Finanças Empresariais.

A pesquisa se justifica para os hotéis que precisam constantemente rever seus processos de gestão para enfrentarem a competitividade do mercado. Por isso, vamos abordar uma ferramenta de controle da contabilidade de custos que tem por objetivo fornecer aos seus usuários informações úteis para o planejamento, controle e tomada de decisão e, dessa forma, contribuir para a formulação das principais políticas das organizações, proporcionando uma ferramenta de análise capaz de gerar benefícios futuros.

A participação do grupo será nos procedimentos de coleta de dados que, para este estudo necessitamos aplicar um questionário semi-estruturado com os cooperados, como também disponibilizar documentos gerenciais e contábil, tais como: Demonstração do Resultado, Orçamentos e Movimentações Financeiras detalhadas.

Não haverá nenhum ônus financeiro pela participação na pesquisa. A organização é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento caso haja algum desconforto ou risco sem nenhum prejuízo ou coação. A participação é voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios. Se precisar podemos também colocar nome fictício para não haver qualquer informação sobre a cooperativa e nem para os cooperados.

Os benefícios para a organização serão através da elaboração de um Sistema de Controle de Gestão Econômica e Financeira baseado em Custos com Planilha de Cálculo e automação via Power BI. Uma cópia deste consentimento informado será arquivada no Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais da Universidade Presbiteriana Mackenzie e outra será fornecida à organização.

Havendo dúvidas a respeito da pesquisa, a organização será esclarecida a respeito em qualquer aspecto que desejar, através do e-mail da orientadora (ana.svasconcelos@ufpe.br), e da Secretária do Programa (11- 2114-8836; cont.pos@mackenzie.br).

Agradecemos desde já a colaboração da Organização.

**MATHEUS LINS
LOPES:08319541409**

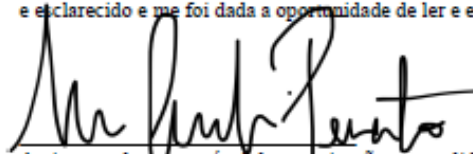
Assinado de forma digital por
MATHEUS LINS LOPES:08319541409
Dados: 2022.12.18 22:47:16 -03'00'

Matheus Lins Lopes

Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais

Eu Maria Cecília Peixoto, Diretora Comercial, fui informada(o) dos objetivos da pesquisa acima de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que em qualquer momento poderei solicitar novas informações para motivar minha decisão se assim o desejar. A orientadora responsável da Profa. Dra. Ana Lucia Fontes de Souza Vasconcelos certificou-me de que todos os dados desta pesquisa serão confidenciais. Também sei que a participação da organização é voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios. Em caso de dúvidas poderei pedir esclarecimentos via e-mail da pesquisa em contato com Secretária do Programa (cont.pos@mackenzie.br).

Declaro que concordo em participar desse estudo. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.




Assinatura do responsável da organização com validação – carimbo

APÊNDICE C – PARECER TÉCNICO DE AVALIAÇÃO DO PROJETO PELO MERCADO

Este parecer tem por finalidade verificar o nível de impacto que o produto da pesquisa poderá contribuir para sua organização atendendo ao objetivo do mestrado e doutorado profissional, que é de “promover a articulação integrada da formação profissional com entidades demandantes de naturezas diversas, visando melhorar a eficácia e a eficiência das organizações públicas e privadas por meio da solução de problemas, e geração e aplicação de processos de inovação apropriados, contribuindo para agregar competitividade e aumentar a produtividade em empresas, organizações públicas e privadas” (www.capes.gov.br).

Quanto ao Impacto:	Nível de transformação do ambiente a que se destina		
O produto proposto pelo projeto poderá trazer benefícios de impacto potencial	Baixo	Médio	Alto X
Quanto à Aplicabilidade:	Nível de Aplicabilidade		
O grau de facilidade com que o produto está apresentado, pode ser empregado para atingir seus objetivos específicos	Baixa	Média	Alta X
Quanto ao Potencial de Abrangência Setorial:	Nível de Abrangência		
O potencial de abrangência setorial que o produto está posto, pode alcançar no segmento econômico como tecnologia social	Baixo	Médio X	Alto
Quanto à Condição de Replicabilidade Metodológica:	Nível de Replicabilidade		
Considera que esta metodologia poderá ser replicada em outros ambientes organizacionais como metodologia intervencionista	Restrita	Irrestrita	Escalável X

Considerações técnicas:

MATHEUS LINS LOPES:08319541409  Assinado de forma digital por MATHEUS LINS LOPES:08319541409
Dados: 2022.12.18 22:26:06 -03'00'

APÊNDICE D – PLANILHA COM METODOLOGIA

60%		60%		60%		60%		60%		60%	
Pandemia											
[JUL - 07]	[JUL - 07]	[AGO - 08]	[AGO - 08]	[SET - 09]	[SET - 09]	[OUT - 10]	[OUT - 10]	[NOV - 11]	[NOV - 11]	[DEZ - 12]	[DEZ - 12]
Média 07	REALIZADO	Média 08	REALIZADO	Média 09	REALIZADO	Média 10	REALIZADO	Média 11	REALIZADO	Média 12	REALIZADO
2.142.975,65	-	2.089.998,48	-	2.054.644,44	-	2.129.682,99	-	2.075.374,86	-	2.379.410,42	-
1.926.378,75	1.926.378,75	1.864.237,50	1.864.237,50	1.864.237,50	1.864.237,50	1.926.378,75	1.926.378,75	1.864.237,50	1.864.237,50	2.140.420,83	2.140.420,83
6.263,54	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.932.642,29	1.926.378,75	1.864.237,50	1.864.237,50	1.864.237,50	1.864.237,50	1.926.378,75	1.926.378,75	1.864.237,50	1.864.237,50	2.140.420,83	2.140.420,83
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
211.735,93	225.876,92	257.855,53	257.855,53	197.327,14	197.327,14	242.645,89	242.645,89	232.287,98	232.287,98	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
95.548,96	55.063,89	70.019,97	70.019,97	76.040,81	76.040,81	86.023,29	86.023,29	118.147,67	118.147,67	0,00	0,00
70.429,93	51.814,22	57.769,48	57.769,48	53.685,88	53.685,88	51.817,32	51.817,32	35.963,08	35.963,08	0,00	0,00
32.462,34	56.496,01	58.397,68	58.397,68	50.685,41	50.685,41	57.900,02	57.900,02	64.880,12	64.880,12	0,00	0,00
0,00	245,62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11.892,14	0,00	4.249,81	4.249,81	22.892,14	22.892,14	15.993,79	15.993,79	10.998,40	10.998,40	0,00	0,00
(147.640,42)	0,00	(145.205,39)	0,00	(144.962,40)	0,00	(145.905,54)	0,00	(145.339,71)	0,00	(163.189,17)	0,00
(147.640,42)	0,00	(145.205,39)	0,00	(144.962,40)	0,00	(145.905,54)	0,00	(145.339,71)	0,00	(163.189,17)	0,00
1.995.335,24	0,00	1.944.793,10	0,00	1.909.652,04	0,00	1.983.779,45	0,00	1.930.032,15	0,00	2.207.220,95	0,00
(398.067,33)	0,00	(344.560,74)	0,00	(252.080,00)	0,00	(316.329,50)	0,00	(324.666,01)	0,00	(375.859,84)	0,00
(95.006,83)	(130.938,17)	(68.131,72)	(68.131,72)	(64.948,35)	(64.948,35)	(97.565,29)	(97.565,29)	(100.085,16)	(100.085,16)	0,00	0,00
(51.223,51)	(16.351,02)	(23.618,29)	(23.618,29)	(25.697,23)	(25.697,23)	(27.660,11)	(27.660,11)	(60.941,91)	(60.941,91)	0,00	0,00
(67,25)	0,00	(8.289,05)	(8.289,05)	(13.668,31)	(13.668,31)	(8.021,20)	(8.021,20)	0,00	0,00	0,00	0,00
(42.731,89)	(42.805,88)	(23.762,92)	(23.762,92)	(33.998,74)	(33.998,74)	(49.562,80)	(49.562,80)	(40.207,70)	(40.207,70)	0,00	0,00
(16.746,92)	(17.382,87)	(11.906,79)	(11.906,79)	(3.600,44)	(3.600,44)	(6.923,53)	(6.923,53)	(13.236,75)	(13.236,75)	0,00	0,00
9.624,30	7.802,78	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.926,20	6.926,20	0,00	0,00
(196.152,10)	(199.675,16)	(135.708,77)	(135.708,77)	(141.913,06)	(141.913,06)	(189.732,93)	(189.732,93)	(207.545,31)	(207.545,31)	0,00	0,00
(16.320,13)	(20.991,78)	(12.607,55)	(12.607,55)	(15.993,01)	(15.993,01)	(18.229,84)	(18.229,84)	(31.317,23)	(31.317,23)	0,00	0,00
(19.897,10)	(4.076,05)	(11.352,55)	(11.352,55)	(18.909,53)	(18.909,53)	(14.281,25)	(14.281,25)	(15.530,03)	(15.530,03)	0,00	0,00
(31.468,01)	(39.729,21)	(19.203,10)	(19.203,10)	(24.499,48)	(24.499,48)	(26.512,63)	(26.512,63)	(37.609,37)	(37.609,37)	0,00	0,00
(4.896,54)	(3.150,66)	(2.389,66)	(2.389,66)	(4.543,41)	(4.543,41)	(2.953,32)	(2.953,32)	(3.666,87)	(3.666,87)	0,00	0,00
(58.128,94)	(29.651,69)	(28.806,58)	(28.806,58)	(42.384,32)	(42.384,32)	(44.623,27)	(44.623,27)	(51.083,77)	(51.083,77)	0,00	0,00
(13.363,83)	(4.583,18)	(4.889,66)	(4.889,66)	(8.691,77)	(8.691,77)	(10.593,25)	(10.593,25)	(5.245,04)	(5.245,04)	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(15.475,52)	(40.600,70)	(33.550,80)	(33.550,80)	(57.183,46)	(57.183,46)	(11.166,22)	(11.166,22)	(21.146,53)	(21.146,53)	0,00	0,00
(159.546,07)	(142.783,29)	(113.799,91)	(113.799,91)	(172.104,98)	(172.104,98)	(128.359,87)	(128.359,87)	(165.606,84)	(165.606,84)	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(3.369,16)	(2.102,29)	(2.571,32)	(2.571,32)	(2.311,46)	(2.311,46)	(6.573,21)	(6.573,21)	(2.707,69)	(2.707,69)	0,00	0,00
(3.369,16)	(2.102,29)	(2.571,32)	(2.571,32)	(2.311,46)	(2.311,46)	(6.573,21)	(6.573,21)	(2.707,69)	(2.707,69)	0,00	0,00
1.636.267,91	0,00	1.600.232,36	0,00	1.657.572,04	0,00	1.667.449,96	0,00	1.605.366,14	0,00	1.831.361,11	0,00

Planejamento Estratégico											
60%		60%		60%		60%		60%		60%	
Margem de Lucro Esperada											
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(3.369,16)	(2.102,29)	(2.571,32)	(2.571,32)	(2.311,46)	(2.311,46)	(6.573,21)	(6.573,21)	(2.707,69)	(2.707,69)	0,00	0,00
(3.369,16)	(2.102,29)	(2.571,32)	(2.571,32)	(2.311,46)	(2.311,46)	(6.573,21)	(6.573,21)	(2.707,69)	(2.707,69)	0,00	0,00
1.636.267,91	0,00	1.600.232,36	0,00	1.657.572,04	0,00	1.667.449,96	0,00	1.605.366,14	0,00	1.831.361,11	0,00

Pandemia											
[JAN - 01]	[JAN - 01]	[FEV - 02]	[FEV - 02]	[MAR - 03]	[MAR - 03]	[ABR - 04]	[ABR - 04]	[MAI - 05]	[MAI - 05]	[JUN - 06]	[JUN - 06]
Média 01	REALIZADO	Média 02	REALIZADO	Média 03	REALIZADO	Média 04	REALIZADO	Média 05	REALIZADO	Média 06	REALIZADO
2.140.420,83	-	2.193.283,33	-	2.181.075,92	-	1.926.378,75	-	1.018.811,21	-	1.048.294,55	-
2.140.420,83	2.140.420,83	1.933.283,33	1.933.283,33	1.926.378,75	1.926.378,75	1.448.962,52	1.448.962,52	1.428.294,55	1.428.294,55	1.448.294,55	1.448.294,55
4.981,58	7.044,56	9.877,72	9.877,72	8.810,14	8.810,14	5.273,19	5.273,19	7.681,13	7.681,13	0,00	0,00
2.145.402,41	1.940.327,90	1.936.256,47	1.936.256,47	1.488.772,64	1.488.772,64	1.488.772,64	1.488.772,64	1.487.848,68	1.487.848,68	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
266.676,83	200.835,10	231.912,21	231.912,21	156.187,72	156.187,72	222.115,95	222.115,95	204.467,34	204.467,34	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
112.572,33	86.761,58	111.340,35	111.340,35	79.332,02	79.332,02	133.068,60	133.068,60	69.735,63	69.735,63	0,00	0,00
89.867,06	64.905,22	104.664,45	104.664,45	75.116,48	75.116,48	80.397,65	80.397,65	65.740,92	65.740,92	0,00	0,00
49.103,07	34.890,47	7.646,36	7.646,36	8.980,92	8.980,92	7.016,27	7.016,27	12.124,96	12.124,96	0,00	0,00
0,00	626,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	363,41	363,41	0,00	0,00
10.534,45	1.417,73	29.888,30	29.888,30	9.642,57	9.642,57	14.258,87	14.258,87	7.437,39	7.437,39	0,00	0,00
(113.289,34)	0,00	(116.916,31)	0,00	(111.819,34)	0,00	(113.289,34)	0,00	(112.980,57)	0,00	(113.289,34)	0,00
(113.289,34)	0,00	(116.916,31)	0,00	(111.819,34)	0,00	(113.289,34)	0,00	(112.980,57)	0,00	(113.289,34)	0,00
2.239.809,76	0,00	1.982.852,76	0,00	2.088.142,81	0,00	1.519.794,64	0,00	1.615.568,60	0,00	1.499.007,88	0,00
(602.888,78)	0,00	(226.885,98)	0,00	(285.076,33)	0,00	(180.284,01)	0,00	(66.466,13)	0,00	(161.146,84)	0,00
(130.883,96)	(62.325,66)	(68.523,75)	(68.523,75)	(23.306,24)	(23.306,24)	(14.911,26)	(14.911,26)	(44.848,63)	(44.848,63)	0,00	0,00
(43.408,19)	(17.989,87)	(36.627,24)	(36.627,24)	(10.474,43)	(10.474,43)	(18.355,64)	(18.355,64)	(18.652,79)	(18.652,79)	0,00	0,00
(17.202,74)	(553,89)	(2.744,37)	(2.744,37)	(117,44)	(117,44)	(23,26)	(23,26)	(156,89)	(156,89)	0,00	0,00
(36.613,90)	(16.531,43)	(18.721,99)	(18.721,99)	(8.346,97)	(8.346,97)	(1.639,32)	(1.639,32)	(13.239,23)	(13.239,23)	0,00	0,00
(17.101,40)	(15.421,02)	(18.939,35)	(18.939,35)	(3.530,36)	(3.530,36)	(4.974,46)	(4.974,46)	(10.135,68)	(10.135,68)	0,00	0,00
6.577,51	5.873,94	6.839,03	6.839,03	2.334,30	2.334,30	2.160,17	2.160,17	2.589,34	2.589,34	0,00	0,00
(238.682,68)	(106.948,32)	(138.717,68)	(138.717,68)	(43.441,55)	(43.441,55)	(29.763,48)	(29.763,48)	(84.446,90)	(84.446,90)	0,00	0,00
(24.831,35)	(10.652,30)	(16.768,80)	(16.768,80)	(9.397,33)	(9.397,33)	(2.443,90)	(2.443,90)	(9.897,08)	(9.897,08)	0,00	0,00
(14.098,94)	(14.244,12)	(18.252,45)	(18.252,45)	(5.126,80)	(5.126,80)	(5.069,90)	(5.069,90)	(12.854,58)	(12.854,58)	0,00	0,00
(33.850,61)	(16.946,00)	(26.846,96)	(26.846,96)	(5.597,47)	(5.597,47)	(7.328,14)	(7.328,14)	(10.571,44)	(10.571,44)	0,00	0,00
(2.416,34)	(3.464,90)	(2.927,56)	(2.927,56)	(2.053,67)	(2.053,67)	(1.187,26)	(1.187,26)	(2.340,31)	(2.340,31)	0,00	0,00
(38.851,29)	(40.079,87)	(49.769,89)	(49.769,89)	(22.411,59)	(22.411,59)	(10.866,26)	(10.866,26)	(12.440,60)	(12.		

Item/Descrição (R\$ mil)	1994.000.00	0,00	1994.000.20	0,00	1994.000.70	0,00	1994.774.31	0,00	1994.774.31	0,00	1994.774.31	0,00
CUSTOS OPERACIONAIS												
(-) Repasse de Taxa de Serviço	22.871,38		15.366,04		19.492,25		11.690,66		14.244,00		14.182,99	
Mão de Obra Temporária Reconte	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Contratos Serviços Terceirizados	(20.789,59)		(32.941,83)		(18.217,64)		(22.450,80)		(28.283,16)		(20.092,80)	
DESPESAS ADMINISTRATIVAS												
Despesas Administrativas	(41.883,67)		(67.078,16)		(63.204,07)		(51.153,01)		(60.584,88)		(68.153,09)	
Despesas Indedutíveis	(22.846,35)		(17.057,41)		(34.877,09)		(59.128,92)		(24.158,71)		(29.382,67)	
FOLHA DE PAGAMENTO (CUSTO / ADM / COM)												
Custos com Salários e Proventos	(135.191,91)		(109.998,62)		(116.569,25)		(78.623,69)		(106.418,79)		(92.563,83)	
Custos com Encargos Sociais e Benefícios	(98.906,65)		(95.256,30)		(85.909,10)		(59.900,16)		(78.298,22)		(64.136,88)	
Despesas adm. Salários e Proventos	(36.646,05)		(23.591,37)		(40.735,69)		(25.679,15)		(24.241,48)		(25.801,36)	
Despesas adm. Encargos Sociais e Benefícios	(10.298,42)		(6.811,83)		(11.694,92)		(7.694,83)		(7.347,45)		(7.643,62)	
Despesas com. Salários e Proventos	(7.087,42)		(4.155,78)		(5.580,78)		(3.546,84)		(4.579,24)		(3.940,32)	
Despesas com. Encargos Sociais e Benefícios	(2.465,50)		(1.442,98)		(1.940,40)		(1.232,60)		(1.464,44)		(1.371,18)	
(-) TOTAL DA FOLHA DE PAGAMENTO	(290.593,95)	0,00	(241.256,87)	0,00	(262.439,14)	0,00	(176.677,28)	0,00	(222.349,62)	0,00	(195.457,19)	0,00
(-) TOTAL DE CUSTOS OPERACIONAIS FIXOS	(232.016,77)	0,00	(222.830,70)	0,00	(201.205,74)	0,00	(149.284,00)	0,00	(198.756,17)	0,00	(162.610,53)	0,00
(-) TOTAL DE DESP. ADMINISTRATIVAS FIXOS	(111.674,51)	0,00	(114.538,77)	0,00	(150.511,78)	0,00	(143.655,90)	0,00	(116.832,59)	0,00	(130.980,68)	0,00
(-) TOTAL DE DESP. COMERCIAIS FIXOS	(9.550,91)	0,00	(5.598,76)	0,00	(7.530,18)	0,00	(4.779,45)	0,00	(6.043,68)	0,00	(5.311,50)	0,00
DESPESA DA PROPRIEDADE												
Impostos e Taxas (IPTU e Outras)	(1.659,39)		(864,37)		(2.288,87)		(1.645,77)		(1.272,25)		(623,14)	
Taxa de Condomínio	0,00		0,00		0,00		0,00		(1.532,41)		(726,02)	
Seguro RC e Patrimonial	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Aluguel de Imóveis/Arrendamentos	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Aquisições/Reforma Apto	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Depreciação e Amortização	(44.683,54)		(49.597,19)		(51.728,61)		(36.447,89)		(45.853,61)		(42.509,45)	
Juros e Correções (Emprest. e Financiamentos)	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Benefícios/Mehorias	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
(-) TOTAL DA DESPESA DA PROPRIEDADE	(46.342,83)	0,00	(49.381,56)	0,00	(54.017,48)	0,00	(38.093,66)	0,00	(48.658,28)	0,00	(43.763,01)	0,00
Lucro Operacional	1.437.285,99	0,00	1.261.530,53	0,00	1.284.265,32	0,00	973.756,28	0,00	1.021.081,49	0,00	872.679,05	0,00
Resultado Financeiro	7.201,69	0,00	10.610,83	0,00	20.712,22	0,00	7.350,32	0,00	21.412,00	0,00	33.140,30	0,00
RECEITAS FINANCEIRAS												
Receitas Financeiras	18.363,27		24.751,30		33.753,35		18.101,28		24.435,94		100.109,57	
DESPESAS FINANCEIRAS												
Despesas Financeiras e Bancárias	(11.161,62)		(8.924,46)		(4.021,10)		(10.751,01)		(3.017,94)		(4.961,06)	
Despesas Com taxa de cartão de crédito	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Perdas Estimadas Créditos de Liquidação Duvidosa - PECLD	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Resultado antes do IRPJ e CSLL	1.444.487,60	0,00	1.277.357,38	0,00	1.313.997,57	0,00	979.106,55	0,00	1.043.099,50	0,00	967.827,56	0,00
Impostos sobre Lucro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ)												
Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL)												
Lucro / (Prejuízo) Líquido	1.444.487,60	0,00	1.277.357,38	0,00	1.313.997,57	0,00	979.106,55	0,00	1.043.099,50	0,00	967.827,56	0,00
Custo-total (Custo Objetivado)	962.991,73		851.574,59		875.998,38		652.737,70		695.399,67		645.218,37	
Custo Fixo	399.385,01		494.936,29		468.806,76		447.774,33		527.420,93		465.261,96	
Financeiro	7.201,65		15.826,85		29.732,25		7.350,27		21.412,00		36.140,30	
Impostos	167.666,59		146.076,21		134.853,64		112.209,60		122.930,57		143.938,08	
Custo Variável	402.938,78		226.385,95		282.070,22		100.204,03		66.466,17		161.146,84	
Margem de Lucro (Margem Objetivada)	60%		60%		60%		60%		60%		60%	
Indicadores de Desempenho												
Ponto de Equilíbrio (% de Ocupação)	20%		20%		22%		20%		22%		22%	
Ponto de Equilíbrio (Apartamentos Ocupados)	142,13		167,53		157,92		141,20		157,43		154,78	
Margem de Contribuição (Díxia)	2.811,42		2.954,26		2.968,56		3.171,10		3.350,10		3.006,00	
Lucratividade Bruta												
Exibida												
Lucratividade Operacional												
Resumo por Contas												
Receita	2.407.479,33		2.108.028,07		2.180.995,95		1.631.844,24		1.798.499,16		1.693.945,93	
Variável	(402.938,78)		(226.385,95)		(282.070,22)		(100.204,03)		(66.466,17)		(161.146,84)	
Fixo	(399.385,01)		(494.936,29)		(468.806,76)		(447.774,33)		(527.420,93)		(465.261,96)	
Lucro	1.444.487,60		1.277.357,38		1.313.997,57		979.106,55		1.043.099,50		967.827,56	

(364.662,78)	0,00	(357.831,29)	0,00	(440.595,29)	0,00	(407.445,61)	0,00	(385.228,65)	0,00	(431.866,40)	0,00
21.844,32		17.611,67		20.395,87		17.699,36		21.450,34		21.284,96	
0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
(22.675,79)		(36.295,11)		(7.785,98)		(22.031,62)		(11.903,81)		(26.705,34)	
(46.614,70)		(32.295,95)		(55.708,82)		(52.068,33)		(64.015,19)		(50.889,79)	
(23.074,59)		0,00		(21.775,30)		(36.452,86)		(42.688,01)		(37.159,51)	
(129.110,03)		(113.318,91)		(98.637,62)		(110.824,86)		(105.304,79)		(123.439,89)	
(113.487,41)		(89.538,93)		(69.167,15)		(80.510,39)		(74.824,03)		(111.271,69)	
(19.272,53)		0,00		(27.277,68)		(34.178,78)		(24.674,97)		(20.991,99)	
(6.661,69)		0,00		(7.921,91)		(10.354,21)		(5.148,45)		(5.323,58)	
(4.030,06)		0,00		(5.853,35)		(6.172,37)		(6.659,76)		(3.748,55)	
(1.402,44)		0,00		(2.036,99)		(1.310,81)		(2.313,03)		(1.283,81)	
(273.964,16)	0,00	(202.857,84)	0,00	(210.894,70)	0,00	(243.351,41)	0,00	(218.925,02)	0,00	(266.059,52)	0,00
(243.428,91)	0,00	(221.541,29)	0,00	(155.194,88)	0,00	(195.667,51)	0,00	(170.582,28)	0,00	(240.131,96)	0,00
(95.623,51)	0,00	(32.295,95)	0,00	(112.683,70)	0,00	(133.054,18)	0,00	(136.526,62)	0,00	(114.364,87)	0,00
(5.432,50)	0,00	0,00	0,00	(7.890,34)	0,00	(7.483,18)	0,00	(8.972,79)	0,00	(5.032,37)	0,00

(550,15)		(1.511,69)		(4.848,29)		(874,25)		(804,15)		(60,35)	
(618,83)		(790,14)		0,00		0,00		0,00		0,00	
0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
(51.240,86)		(40.261,28)		(96.828,18)		(41.565,95)		(43.861,02)		(42.591,57)	
0,00		0,00		0,00		(27,39)		(26,24)		0,00	
0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
(52.409,84)	0,00	(42.563,10)	0,00	(101.676,47)	0,00	(42.467,59)	0,00	(44.691,40)	0,00	(42.651,92)	0,00

1.271.605,12	0,00	1.242.401,07	0,00	1.216.976,75	0,00	1.260.004,35	0,00	1.220.137,49	0,00	1.399.492,71	0,00
--------------	------	--------------	------	--------------	------	--------------	------	--------------	------	--------------	------

14.180,27	0,00	11.598,02	0,00	15.791,91	0,00	17.805,45	0,00	25.085,62	0,00	22.753,36	0,00
-----------	------	-----------	------	-----------	------	-----------	------	-----------	------	-----------	------

18.398,29		18.720,86		18.394,81		19.622,97		27.565,54		27.827,38	
(4.218,02)		(7.122,83)		(2.602,89)		(1.817,53)		(2.479,92)		(5.074,02)	
0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	

1.285.785,39	0,00	1.253.999,09	0,00	1.232.768,66	0,00	1.277.809,79	0,00	1.245.223,12	0,00	1.422.246,07	0,00
--------------	------	--------------	------	--------------	------	--------------	------	--------------	------	--------------	------

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

1.285.785,39	0,00	1.253.999,09	0,00	1.232.768,66	0,00	1.277.809,79	0,00	1.245.223,12	0,00	1.422.246,07	0,00
--------------	------	--------------	------	--------------	------	--------------	------	--------------	------	--------------	------

857.190,26		835.999,39		821.845,78		851.873,20		830.148,74		948.164,05	
- 364.662,78		- 357.831,29		- 440.595,29		- 407.445,61		- 385.228,65		- 431.866,40	
- 14.180,27		- 11.598,02		- 15.791,91		- 17.805,45		- 25.085,62		- 22.753,36	
- 147.640,42		- 145.205,39		- 144.962,40		- 145.903,54		- 145.339,71		- 163.189,17	
- 359.067,33		- 344.660,74		- 252.080,00		- 316.329,50		- 324.666,01		- 375.859,84	
60%		60%		60%		60%		60%		60%	

18%		18%		22%		20%		20%		22%	
-----	--	-----	--	-----	--	-----	--	-----	--	-----	--

131,17		131,55		151,79		144,18		136,65		151,38	
--------	--	--------	--	--------	--	--------	--	--------	--	--------	--

2.779,97		2.720,02		2.902,63		2.825,86		2.819,17		2.797,41	
----------	--	----------	--	----------	--	----------	--	----------	--	----------	--

2.142.975,05		2.089.998,48		2.054.614,44		2.129.682,99		2.075.371,86		2.370.410,12	
(359.067,33)		(344.590,74)		(252.080,00)		(310.329,50)		(324.666,01)		(375.859,84)	
(364.662,78)		(357.831,29)		(440.595,29)		(407.445,61)		(385.228,65)		(431.866,40)	
1.285.785,39		1.253.999,09		1.232.768,66		1.277.809,79		1.245.223,12		1.422.246,07	