



GESTÃO DE CUSTOS EM EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS: UM ESTUDO DE CASO EM UM HOTEL DE PEQUENO PORTE DE BATURITÉ-CE

*COST MANAGEMENT IN HOTEL PROJECTS: A CASE STUDY IN A SMALL HOTEL IN
BATURITÉ-CE*

José Cesanildo dos Santos Soares

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará, Fortaleza. CE, Brasil. E-mail: cesantos798@gmail.com

Isac de Freitas Brandão

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará, Fortaleza. CE, Brasil. E-mail: isac.f.brandao@gmail.com

DOI: <http://dx.doi.org/10.31512/gesto.v12i1.683> Recebido em: 22.02.2022 Aceito em: 24.01.2024

Resumo: Este trabalho teve como objetivo analisar as ferramentas de gestão de custos que podem ser aplicadas em empreendimentos hoteleiros de pequeno porte. Para tanto realizou-se um estudo de caso realizado em um hotel de pequeno porte da cidade de Baturité-CE. A partir da revisão de literatura sobre gestão de custos na Hotelaria e de dados obtidos por entrevista com a gestora e observação participante, foram propostas medidas para otimizar a gestão de custos do empreendimento. Os resultados indicam que o hotel já realiza controle adequado para calcular os principais indicadores de vendas e receitas do setor hoteleiro. Entretanto, o hotel não emprega nenhuma ferramenta para o controle de custos, fazendo controle de forma parcial e manual dos custos fixos e variáveis. Neste sentido, foram propostas as seguintes ferramentas: controle dos custos por departamentalização, controle de estoques e imobilizado, cálculo do resultado econômico, análise de custos por meio de custeio variável e utilização do método misto para a formação do preço da diária. A principal contribuição do trabalho foi discutir as ferramentas da gestão de custos que podem ser empregadas em empreendimentos hoteleiros de pequeno porte, e os benefícios que estas ferramentas podem trazer ao processo de tomada de decisão gerencial.

Palavras-chave: Gestão de custos. Hotelaria. Tomada de decisão.

Abstract: This study aimed to analyze the cost management tools that can be applied in small hotel enterprises. To this end, a case study was carried out in a small hotel in the city of Baturité-CE. Based on the literature review on cost management in the hotel industry and on data obtained through interviews with the manager and participant observation, it was proposed some measures to optimize the enterprise cost management. The results indicate that the hotel already performs adequate control to calculate the main sales and revenue indicators of the hospitality industry. However, the hotel does not employ any tool for cost control, performing a partial and manual control of fixed and variable costs. In this sense, the following tools were proposed: cost control by departmentalization, inventory and fixed assets control, calculation of the economic result, cost analysis through variable costing, and use of the mixed method for pricing the daily rate. The main contribution of this study was to discuss the cost management tools that can be used in small hotel enterprises, and the benefits that these tools can bring to the managerial decision-making process.

Keywords: Cost management. Hotel management. Decision making.

1 Introdução

O crescente número de concorrentes que atuam no mercado hoteleiro tem aumentado os desafios para a gestão hoteleira no Brasil (Struckas Filho, Borinelli, & Rocha, 2023). Em meio aos desafios enfrentados pelos empreendimentos hoteleiros está a busca por excelência nas ofertas dos serviços, sendo necessário aos gestores tomar decisões para melhoria de desempenho e dos serviços ofertados (Silva, Silva, Guedes, Costa, & Cavalcante, 2020).

Para se destacar em um mercado competitivo como o setor hoteleiro é necessário otimizar o processo de tomada de decisão, o que pode ser facilitado pela gestão de custos (Struckas Filho et al., 2023). Segundo Dumer, Mariani, Mendonça, & Costa (2019, p. 67) “em muitas situações um empreendimento hoteleiro não alcança lucro por falta de controle de elementos como gastos relacionados a manutenções da estrutura física, energia elétrica, água, estoque e também por desconhecimento ou má utilização de ferramentas de controle como planilhas de custos”.

Estudos em empreendimentos hoteleiros são importantes para apontar um posicionamento que o gestor deve escolher para o funcionamento do empreendimento, contribuindo para o desenvolvimento, economia, sustentabilidade e geração de empregos no mercado (Lunkes, Costa, Bortoluzzi, & Rosa, 2018). Para Vieira e Souza (2005, p. 428), “o sistema de apuração e alocação dos custos é essencial para a formação dos preços de produtos e serviços, apuração da margem de contribuição e do ponto de equilíbrio, e, também, para a composição da lucratividade de um empreendimento hoteleiro, pois isto se constitui em fator importante para a sobrevivência da organização”.

Struckas Filho et al. (2023) identificaram que as informações de custos são mais utilizadas para a tomada de decisão por gestores de empreendimentos hoteleiros de médio e grande porte, resultado semelhante ao encontrado por Dutra e Callado (2022). Entretanto, a maior parte dos hotéis no Brasil são independentes, que apresentam em média, 36 unidades habitacionais (JLL, 2021). Estes empreendimentos possuem baixo investimento e estrutura reduzida (Tomé, 2019), o que pode dificultar a implementação de sistemas de informações de custos mais complexas, como as adotadas nos empreendimentos afiliados a cadeias hoteleiras.

Nesse contexto, este trabalho foi desenvolvido a partir da seguinte questão: *Quais ferramentas de gestão de custos podem auxiliar o processo de gestão em um empreendimento hoteleiro de pequeno porte?* O objetivo deste trabalho, neste sentido, é analisar as ferramentas de gestão de custos que podem ser aplicadas em empreendimentos hoteleiros de pequeno porte. Para atingir este objetivo foi realizado um estudo de caso em um hotel independente de pequeno porte da cidade de Baturité-CE.

A atividade hoteleira é um dos segmentos que mais cresce e têm sua importância para a economia e realização de negócios, pois possibilita uma melhor qualidade de vida para a população com geração de empregos, distribuição de renda e promoção de ações que estimulem as atividades dos turistas para a região (Lima, Egito, & Silva, 2004; Lunkes, 2009). Neste contexto, este trabalho se justifica pela necessidade do gerenciamento de custos para a sustentabilidade de pequenos empreendimentos hoteleiros, que possuem estrutura reduzida e baixo poder de investimento, quando comparados a empreendimentos hoteleiros de médio e grande porte. Ademais, a pouca produção científica sobre gestão de custos em empreendimentos hoteleiros no Brasil nos últimos anos e os diferentes enfoques desta produção indicam que o conhecimento sobre esta temática ainda não está consolidado (Werner & Neitzke, 2022).

Estudos que tratam da gestão de custos na hotelaria são realizados em hotéis de médio e grande porte (Lima, et al., 2004; Vieira & Souza, 2005; Lunkes, 2009; Lunkes et al., 2018; Ribeiro & Riedo, 2019) havendo uma carência de estudos aplicados a hotéis de pequeno porte. Embora tenham baixo investimento, hotéis de pequeno porte são responsáveis por movimentar a economia com a oferta de um produto/serviço de baixo custo que atenda a demanda com suas características específicas e classificações hoteleiras, conforme Struckas Filho et al. (2023). A crise econômica decorrente da pandemia de COVID-19 e seus impactos sobre o setor de hotelaria reforçam a necessidade de as empresas deste setor buscarem ferramentas que contribuam para redução dos gastos, em especial em empreendimentos de pequeno porte que dispõe de menos recursos financeiros para enfrentamento da queda do faturamento.

A principal contribuição deste trabalho é discutir as ferramentas da gestão de custos que podem ser empregadas durante o processo de gestão e os benefícios que estas ferramentas podem trazer para os empreendimentos hoteleiros de pequeno porte. As ferramentas de gestão de custos aqui propostas foram baseadas em um estudo de caso, mas podem ser aprimoradas e adotadas por outros empreendimentos hoteleiros, visando melhorar a qualidade, a sustentabilidade e o desempenho dos serviços de hospedagem.

Este trabalho está organizado em cinco seções. A primeira seção é esta introdução, em que se contextualiza o problema e são apresentados os principais pontos da pesquisa realizada. Na segunda seção é apresentada a revisão bibliográfica sobre gestão de custos e sua aplicação na Hotelaria. Na terceira seção são apresentados os métodos adotados para a realização da pesquisa. Na quarta seção são apresentados e analisados os resultados do estudo de caso realizado. Por fim, nas considerações finais do trabalho, é destacada a importância de sistema de gestão de custos para a hotelaria e sua contribuição para otimizar o processo de tomada de decisão gerencial das atividades de pequenos empreendimentos hoteleiros.

2 Revisão de literatura

2.1 Gestão de custos e suas ferramentas

A gestão de custos compreende abordagens e atividades gerenciais relacionadas a decisões de planejamento e controle de curto e longo prazo, com vistas a agregar valor aos clientes e reduzir os custos dos produtos e serviços (Horngren, Datar, & Foster, 2004). Diversas ferramentas de gestão de custos podem ser utilizadas por gestores em empreendimentos hoteleiros para auxílio das tomadas de decisões, tais como controle de custos, métodos de custeio, análise do ponto de equilíbrio e da margem de contribuição e metodologias de formação de preço de venda baseado nos custos.

Uma das principais utilidades da gestão de custos é a identificação do custo unitário dos produtos e serviços ofertados pela empresa, que é realizada por meio de métodos de custeio. Para Megliorini (2012, p. 2) “métodos de custeio determinam o modo de valorização dos objetos de custeio – que pode ser uma operação, uma atividade, um conjunto de atividades, um produto, um departamento etc.” Existem diferentes métodos de custeio, com características e propósitos específicos, e o que define qual método gera a informação desejada da melhor forma possível é a finalidade dessa informação (Olesiak, Marquesini, Spanholi, Souza, & Machado, 2020).

Dentre os diversos métodos de custeio destacam-se por sua aplicabilidade e utilização o custeio por absorção, o custeio variável e o custeio pleno. O custeio por absorção parte da premissa da alocação total dos custos necessários para obtenção de bem e/ou serviços, independente do seu comportamento (fixos ou variáveis, diretos ou indiretos) (Leone, Pedrosa Junior, & Paulo, 2013). O custeio variável “parte do princípio de que um produto, uma mercadoria ou um serviço são responsáveis apenas pelos custos e pelas despesas variáveis que geram” (Bertó & Beulke, 2011, p. 34). Já pelo custeio pleno os produtos e serviços são avaliados por todos os custos e despesas da empresa (Leone et al, 2013).

A utilização do custeio variável fornece informações adicionais que auxiliam o gestor na tomada de decisão: margem de contribuição e ponto de equilíbrio. De acordo com Martins (2010, p. 178), margem de contribuição “é o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre sua receita e o custo que de fato provocou e que lhe pode ser imputada sem erro”. Bruni (2012, p. 71), por sua vez, argumenta que “o ponto de equilíbrio contábil apresenta o volume de vendas ou faturamento que determinado empreendimento precisa obter para cobrir todos os seus gastos”.

O método de custeio também define a forma de apropriação dos custos indiretos aos objetos de custo (quando não se utiliza o custeio direto). Os métodos tradicionais (por absorção e variável) utilizam critérios pré-estabelecidos de rateio (Martins, 2010). Para reduzir as distorções provocadas pelo rateio foi elaborado o custeio baseado em atividades, que substitui o rateio por uma maneira de rastrear os recursos consumidos por atividades relevantes dentro do ciclo operacional da entidade (Leone et al., 2013). Outra forma de amenizar as distorções provocadas pelo rateio é dividir a entidade em departamentos, ou centros de custos (CC) (Raupp, 2009). A gestão de custos por CC é composta por duas fases: distribuição de todos os custos aos CC; e alocação dos custos dos CC para os produtos ou serviços por meio da determinação do nível de utilização de cada CC (Raupp, 2009).

A gestão de custos também pode ser utilizada para fornecer subsídios à definição do preço de venda de produtos ou serviços. O preço corresponde ao montante pago a alguém com a intenção de adquirir um produto ou serviço que venha agregado de algum benefício (Toni & Mazzon, 2011). De acordo com Santos (1991, p. 137), “o problema da formação dos preços está ligado às condições de mercado, às exigências governamentais, aos custos, ao nível de atividade e à remuneração do capital investido (lucro)”. A precificação de um bem ou serviço deve conduzir a um valor que proporcione a maximização dos lucros na empresa, possibilitando a manutenção da mesma, atendendo a demanda e que melhor aproveite os níveis de sua capacidade instalada (Vieira & Souza, 2005).

Para Bruni e Famá (2012, p. 252), “três processos distintos podem ser empregados na definição de preços e costumam basear-se nos custos, no consumidor ou na concorrência”. As metodologias de formação de preço que se utilizam da informação de custos são abordagens financeiras, de acordo com as quais os preços dos produtos são determinados para obter um lucro justo acima de todos os custos associados à produção (Collins & Parsa, 2006). Nos processos que são baseados nos consumidores, as empresas buscam as percepções que os consumidores têm do valor do produto e não os custos dos vendedores. Na análise de concorrências, as empresas prestam pouca atenção a seus custos ou a sua demanda, a concorrência é que determina os preços a serem praticados. Lunkes (2009) adiciona uma quarta estratégia de formação de preços, mista, baseada nas três anteriores.

2.2 Gestão de custos na Hotelaria

A Hotelaria é uma indústria de bens de serviços cujo alvo principal é o fornecimento de hospedagem, alimentação, infraestrutura e serviços que atendam às necessidades básicas dos clientes (Sidônio, 2015). O principal produto na hotelaria são os serviços de hospedagens de que apresenta as seguintes características específicas (Tomé, 2019):

- Intangibilidade: são serviços que não podem ser tocados ou estocados;
- Inseparabilidade: são serviços produzidos e consumidos simultaneamente;
- Variabilidade: são serviços que dependem de quem executa e onde ocorre a prestação;
- Perecibilidade: por se tratar de um serviço, logo não pode ser estocado;
- Padronização: hospitalidade, serviços de arrumação dos apartamentos e alimentos e bebidas, que atendam a necessidade dos hóspedes;
- Qualificação da mão de obra: serviços de qualidade que garantem o sucesso do hotel.

A estrutura dos meios de hospedagem normalmente é constituída de departamentos formais para alcançar seus objetivos e metas, dos quais se destacam (Sidônio, 2015):

- Gestão: administração do hotel, que coordena todo o trabalho garantindo o funcionamento e a gerir receitas;
- Governança: responsável pela limpeza das unidades habitacionais e da área pública do hotel e pelo serviço de lavanderia e rouparia;
- Recepção: área de maior destaque, em que é realizada a parte central das atividades, mantendo um contato direto com o hóspede, sendo localizada no lobby do hotel;
- Alimentos e bebidas: segundo maior centro de receitas na maioria dos hotéis, dependendo do tamanho das operações, a receita desse setor pode ser significativa, mas sem ultrapassar a venda de hospedagem.

Segundo Vieira e Souza (2005), os empreendimentos hoteleiros, assim como todas as empresas voltadas à prestação de serviços, possuem características que as diferenciam das empresas industriais para as quais foram criados os sistemas tradicionais de contabilidade de custos ou gerencial. Por trabalhar sob pedidos, torna-se importante dispor de uma contabilidade de custos efetiva, que ajude o administrador a conhecer os custos e a rentabilidade por serviço prestado. Castelli (1999) argumenta que um hotel difere de uma indústria no que tange aos custos em virtude do gasto elevado com mão-de-obra e depreciação, gasto reduzido com matéria-prima, prevalência de custos fixos e impossibilidade de se estocar produtos como diárias e *couverts*. Empiricamente, pesquisas com gestores de empreendimentos hoteleiros têm confirmado a importância da contabilidade de custos para a gestão de empresas desse segmento (Melo, Costa, Araújo, & Paiva, 2023; Struckas Filho et al., 2023).

Métodos de custeio, como o custeio variável e o custeio por absorção, podem ser utilizados para mensurar o custo dos produtos e serviços ofertados pelos empreendimentos hoteleiros. Ressalte-se, neste sentido, que para a geração de informações gerenciais o custeio variável é mais apropriado (Ribeiro & Riedo, 2019), proporcionando a análise da margem de contribuição e do ponto de equilíbrio (Santos & Vallim, 2021; Silva, Santos, Silva, Santos, & Lima, 2021). Ademais, a utilização de centros de custos e de custeio baseado em atividades, além de gerar informações mais precisas ((Leone et al., 2013; Raupp, 2009), fornece informações sobre o consumo de custos nos diversos setores do empreendimento (como governança, recepção e

reserva, alimentos e bebidas e administração) e na realização das principais atividades operacionais do empreendimento.

Zanella (2010) indica os métodos mais comuns para apurar o custo dos principais produtos de um empreendimento hoteleiro. O custo de uma diária deve ser calculado pela divisão do custo total de hospedagem pelo número de unidades habitacionais ocupadas. O custo unitário de alimentos e bebidas é feita a partir das fichas técnicas de preparação. Para eventos, além do custo dos alimentos e bebidas, deve-se acrescentar os custos fixos do evento.

Com relação ao preço de venda, as tarifas de hospedagem são influenciadas pela oferta e procura, ou seja, está relacionado à quantidade e ao preço de venda dos produtos e serviços ofertados, dependendo da compra pelo consumidor (Parolin, 2014). Neste sentido, gestores de empreendimentos hoteleiros utilizam menos as informações de custos para a precificação dos produtos e serviços, preferindo metodologias de formação de preços baseadas no mercado (Vieira & Souza, 2005). Entretanto, a não utilização de informações de custos pode gerar prejuízos ao hotel, com um preço de diária que não contemple os custos efetivamente consumidos (Souza & Peixe, 2019).

2.2 Estudos anteriores

Dadas as características específicas da Hotelaria, pesquisas têm sido feitas no sentido de indicar as ferramentas de Gestão de Custos utilizadas por empreendimentos hoteleiros e a importância da Gestão de Custos para a hotelaria, que serão destacados a seguir.

Lima, Egito e Silva (2004) realizaram uma pesquisa nos hotéis de grande e médio porte no Rio Grande do Norte, com o intuito de buscar informações sobre custos no processo gerencial. Os resultados do trabalho apontaram que o conhecimento relativo a custos é importante para o entendimento dos recursos consumidos nas organizações, mas que apenas alguns gestores afirmaram estar cientes dessa ação em seus processos decisórios.

Vieira e Souza (2005) realizaram uma pesquisa em 16 hotéis de lazer (resorts) na região Sul do Brasil, com o intuito de analisar a utilização dos sistemas de informações sobre custos. Os resultados revelaram que a maior parte dos hotéis não utilizava a contabilidade de custos, tendo em vista a falta de conhecimento e a complexidade da empresa, mas reconhecem a importância sobre o assunto para sobrevivência em um mercado competitivo.

Leitão e Silva (2006) realizaram uma pesquisa cujo objetivo era discutir sobre a utilização do custeio variável no processo de gestão dos hotéis do Nordeste. Os resultados apontaram que o método de custeio variável, quando utilizado por gestores em hotéis, pode melhorar a qualidade das informações e decisões relativas a negócios.

Lunkes (2009) visou identificar e analisar as ferramentas de custos utilizadas pelos gestores hoteleiros de Florianópolis. Os resultados apontaram que as informações de custos nos empreendimentos hoteleiros são um fator chave para o sucesso, principalmente no desempenho, formação de preços e elaboração de resultados.

Santos e Flores (2017) buscaram identificar as estratégias de formação de preços nos meios de hospedagem em São Luís/Maranhão/Brasil em 2015. Os resultados apontaram que o preço formado a partir do custo por atividade, do valor ideal e do valor percebido são as principais estratégias de formação de preço. O trabalho também indicou que os hotéis pesquisados utilizam

como base para cálculo do preço da diária principalmente o preço dos concorrentes, o método do *revenue management*, a intuição do gestor, o ponto de equilíbrio, o mark-up e o método de tentativa.

Lunkes et al., (2018) analisaram a adoção de práticas de Contabilidade Gerencial em empreendimentos hoteleiros, sendo aplicado um questionário em 15 hotéis da cidade de Florianópolis-SC. Os resultados mostraram que os hotéis adotam práticas tradicionais como métodos de custeio, a utilização do orçamento para planejamento anual e controle de custos, além de medidas de rentabilidade e análise de rentabilidade do produto e de clientes, análise dos pontos fortes e fracos e posicionamento dos concorrentes.

Souza e Peixe (2019) analisaram o papel do controle de custos para a formação do preço de venda de um hotel de Curitiba-PR. Os autores observaram que o preço da diária praticado pelo hotel não contempla todos os custos efetivamente consumidos, demonstrando a importância de se ter um adequado controle de custos para que o preço das diárias determinado possa ser suficiente para geração de resultados econômicos positivos.

Silva et al. (2020) realizaram uma pesquisa com o objetivo de apurar, mediante a utilização da departamentalização, os custos da diária de um hotel de 4 estrelas localizado no litoral da cidade de Maceió, sob a óptica do custeio por absorção. Os resultados revelaram os gastos via departamentalização, administrativos e de produção, e foram identificados entre as fontes de receita, os custos totais com hospedagem, taxa média de ocupação anual e o número médio de diárias vendidas, revelando assim o custo médio da diária do hotel.

Lizote, Teston, Vitali e Noval (2020) avaliaram a relação entre o desempenho organizacional e o gerenciamento dos custos de 26 hotéis localizados em Balneário Camboriú e Itajaí/SC. Os resultados indicaram que os hotéis que adotam o método de custeio baseado em atividades e formam o preço considerando os valores de mercado são os que possuem respectivamente maior desempenho.

Santos e Vallim (2021) aplicaram conjuntamente as modelagens do mix de serviços (análise custo x volume x lucro com mais de um serviço) e da programação linear em uma empresa do ramo de hotelaria do Espírito Santo. Os achados da pesquisa evidenciam que a utilização conjunta das duas modelagens tem potencial para ampliar a qualidade das informações geradas e, contribuindo para melhora do processo decisório.

Silva et al. (2021) aplicaram a análise custo x volume x lucro em um hotel no município de Maceió - AL. Os resultados apontaram que a sazonalidade típica deste ramo de atividade faz com que o hotel opere abaixo do ponto de equilíbrio nos meses baixa estação, sendo necessário que os resultados positivos dos meses de alta estação sejam suficientes para manter a sustentabilidade financeira do empreendimento. Neste sentido, os autores concluem que as informações proporcionadas pela análise custo x volume x lucro é útil para subsidiar a gestão no processo de tomada de decisão e contribuem para a diminuição do risco do negócio.

Dutra e Callado (2022) analisaram as relações entre o uso dos artefatos gerenciais e as características organizacionais das empresas do setor hoteleiro da cidade de João Pessoa. Como principais resultados, o estudo mostrou que os principais artefatos gerenciais adotados pelos hotéis são orçamento, análise orçamentária, métodos tradicionais de custeio, *benchmarking* e *just in time*. Outro resultado indica que hotéis de maior porte na amostra da pesquisa têm maior propensão a utilizarem artefatos gerenciais, dentre os quais ferramentas de gestão de custos (métodos de custeio, análise custo, volume x lucro, custeio alvo e custeio baseado em atividades).

Struckas Filho et al. (2023) investigaram a utilidade das informações de custos durante o processo de tomada de decisão dos gestores em empreendimentos hoteleiros brasileiros. Os resultados revelaram os artefatos mais utilizados pelos gestores de empreendimentos hoteleiros brasileiros são: Mensuração de Custos – custeio pleno e custeio por absorção; Gestão Operacional de Custos – análise custo-volume-lucro, análise vertical, análise horizontal e custeio baseado nas atividades; Gestão Estratégica de Custos – gestão do custo alvo e gestão com base nas atividades.

A análise dos estudos anteriores indica a importância das ferramentas da gestão de custos para a gestão de empreendimentos hoteleiros, bem como a utilização de algumas dessas ferramentas por gestores de empreendimentos hoteleiros de grande porte em diversas regiões do Brasil. Entretanto, não se analisou como a gestão de custos pode ser utilizada por gestores de empreendimentos hoteleiros de pequeno porte.

3 Metodologia

Para atingir o objetivo proposto pela pesquisa realizou-se um estudo de caso. Esta estratégia de pesquisa contribui para o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados, permitindo uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real (Yin, 2005). O estudo de caso foi realizado em um hotel independente de pequeno porte localizado na cidade de Baturité (CE). Sua execução foi realizada em três etapas: coleta de dados empíricos, revisão de literatura e proposição de ferramentas de gestão de custos

A coleta de dados empíricos foi realizada através de observação participante e entrevista semiestruturada com a gestora do hotel. A observação participante ocorreu entre os meses de junho e julho de 2019. Durante este período um dos pesquisadores atuou como estagiário da recepção e da governança do hotel, tomando nota dos processos operacionais e gerenciais. A entrevista foi realizada no dia 04 de dezembro de 2019, e teve como objetivo conhecer melhor a história do empreendimento, os serviços ofertados e as ferramentas de gestão de custos adotadas. A estrutura da entrevista está disponível no Apêndice 1. A partir das notas da observação participante e das respostas da entrevista foi possível conhecer a estrutura, o contexto da organização e os controles internos utilizados na empresa, dados necessários para execução do trabalho.

Para identificar as ferramentas de gestão de custos aplicáveis a empreendimentos hoteleiros de pequeno porte procedeu-se a uma pesquisa bibliográfica, segunda etapa da pesquisa, realizada no primeiro semestre de 2020. Foram analisados trabalhos teóricos e empíricos sobre gestão de custos aplicados à Hotelaria, descritos na seção de revisão de literatura.

A última etapa da pesquisa consistiu na proposição de um conjunto de ferramentas de gestão de custos para o hotel objeto do estudo de caso, realizada no segundo semestre de 2020. Com base na realidade do hotel verificada na pesquisa empírica (observação participante e entrevista) foram identificadas na literatura quais as ferramentas de gestão de custos que poderiam otimizar o processo de gestão da empresa, referentes a identificação e controle de custos, controle de vendas, apuração do resultado e precificação dos produtos.

4 Resultados

A partir da análise empreendida, a seção de resultados foi estruturada em três tópicos. Inicialmente é descrita a empresa, com base nos dados da observação participante e da entrevista. Em seguida é feita uma análise da situação atual da gestão de custos da empresa, a partir dos dados empíricos e da revisão de literatura. Por fim são propostas as ferramentas de gestão de custos aplicáveis à empresa, baseado na revisão de literatura.

4.1 Descrição da empresa

O hotel objeto do estudo de caso foi fundado em 2012, localizado no centro da cidade de Baturité-CE, principal cidade do polo turístico do Maciço de Baturité. Ligados diretamente às condições naturais e culturais encontradas nas serras, os principais segmentos do turismo na região do Maciço de Baturité são turismo de aventura, ecoturismo, turismo rural, turismo cultural e religioso, turismo de eventos e turismo de raiz (Oliveira, 2015). Além do turismo de lazer, a cidade de Baturité também apresenta demanda significativa por turismo de negócios, uma vez que concentra os segmentos de comércio e serviços da região do Maciço de Baturité. De acordo com dados da Secretaria do Turismo do Estado do Ceará (SETUR/CE) em 2019 o Maciço de Baturité oferecia cerca de 79 meios de hospedagem com 1.180 unidades habitacionais e 3.219 leitos.

O empreendimento conta com 24 unidades habitacionais (UHs), enquadrando-se na categoria de hotel independente de pequeno porte. Vinte e três UHs são apartamentos standard, que oferecem hospedagem com wi-fi, tv a cabo, café da manhã, amenidades e estacionamento. Uma UH é apartamento suíte, com todos os serviços inclusos do Standard e adicional de frigobar, varanda, secador de cabelo e banheira. A recepção funciona 24 horas por dia e disponibiliza um freezer com vendas de bebidas para os hóspedes.

O empreendimento tem em seu quadro de colaboradores uma gerente, três recepcionistas e duas camareiras. A gerente é responsável pela supervisão dos colaboradores, controle de custos, divulgação e atração de clientes através das mídias sociais. Os três recepcionistas se alternam durante os turnos na recepção, além de prestar auxílio na cozinha com limpeza de prataria e preparativos do café-da-manhã (como cortar frutas, organizar as mesas e deixar os alimentos em um balcão à disposição dos hóspedes). Pela manhã uma camareira fica na cozinha preparando os alimentos do café-da-manhã, enquanto a outra faz os serviços de limpeza nas UHs. Após o café-da-manhã, a camareira que está na cozinha passa a realizar os serviços de governança.

O controle de vendas de hospedagens é feito através de um *software* em que são registrados *check-ins* e *check-outs*, cadastros de hóspedes e seus respectivos consumos por diária. Por este *software* é possível verificar a quantidade de apartamentos disponíveis para venda, os que estão em manutenção ou em processo de limpeza diária. Essas informações são repassadas pelas camareiras em forma de planilhas preenchidas manualmente. Além disso, o consumo dos produtos consumidos do freezer que fica a disposição na recepção para os hóspedes é anotado pelos recepcionistas manualmente e somado ao total de consumo durante o período de estadia dos clientes.

O controle de custos do hotel é feito através de planilhas, sem departamentalização, ou seja, não há um controle de custos que possa ser identificado por setores, como custos em gerência, governança e alimentos e bebidas. É feito o controle do consumo de materiais necessários para a realização dos serviços diários (café-da-manhã e limpeza das UHs).

A taxa de ocupação média anual é de 67%. O tarifário do hotel varia de acordo com o número de hóspedes e tipo de acomodação: individual, duplo, triplo, quádruplo e suíte. Além disso, existem pacotes promocionais, semanais, datas comemorativas e descontos especiais para quem está em grupos com mais de 15 pessoas.

Quando questionada sobre os métodos utilizados para a formação do preço da diária, a gestora relatou que se baseia nos custos e nos preços praticados pela concorrência. Entretanto, não foi especificado se é utilizada alguma metodologia específica de precificação da diária.

4.2 Informações de custos para tomada de decisão

A análise dos dados coletados no estudo de caso indica que a gestão do hotel faz um controle parcial dos custos, incluindo apenas o consumo de materiais necessários para a realização dos serviços diários. Não foi identificado nenhum controle sobre outros custos, como depreciação e manutenção do ativo imobilizado e consumo de enxoval. Observou-se também que não há classificação dos custos quanto ao volume de produção (fixos e variáveis) e aos serviços (diretos e indiretos). A literatura tem apontado que a falta de um adequado controle de custos na hotelaria prejudica o processo de tomada de decisão e o desempenho financeiro, por dificultar a análise de custos, o cálculo do custo unitário e a precificação dos serviços prestados (Dumer et al., 2019; Souza & Peixe, 2019).

Outra informação de custos bastante relatada na literatura sobre gestão de custos na Hotelaria que não é gerada pelo hotel, são os custos de cada departamento (gerência, A&B, recepção e reserva e governança, etc.) (Sidônio, 2015; Silva et al., 2020). Embora seja um hotel de pequeno porte e haja muitos custos comuns a estes departamentos, a departamentalização dos custos, além de reduzir a arbitrariedade da alocação de custos indiretos aos produtos e serviços, fornece ao gestor informações detalhadas dos recursos consumidos em cada departamento (Martins, 2010).

Também não foi identificada nenhuma sistemática para o cálculo do custo unitário da diária e do desempenho econômico do empreendimento. Para tanto, seria necessário o controle mensal dos custos, que é feito parcialmente, e da receita de vendas, que já é realizado. A aplicação de métodos de custeio gera informações sobre o custo unitário das diárias. E caso se utilize o custeio variável, informações adicionais para análise de custos podem ser geradas, como a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio (Martins, 2010).

Quanto à formação de preços, a gestora relatou que utiliza informações de custos para este fim, embora não tenha detalhado qual metodologia é utilizada. Ressalte-se, entretanto, que a ausência de um adequado controle de custos pode subestimar o custo unitário da diária, resultando em uma precificação que pode ser insuficiente para cobrir os custos e remunerar os sócios (Souza & Peixe, 2019).

Comparativamente a estudos anteriores, observa-se que a estrutura de gestão de custos do hotel analisado é mais deficiente (Lima et al., 2004; Lunkes, 2009; Santos & Flores, 2017; Vieira

e Souza, 2005). Entretanto, vale ressaltar que esta pesquisa estudou um hotel de pequeno porte, que pode ter maiores dificuldades na implementação de ferramentas de gestão de custos devido à maior restrição financeira e menor nível de profissionalização dos gestores quando comparados a hotéis de médio/grande porte. Neste sentido, estudos apontam que a adoção de ferramentas de gestão de custos está positivamente associada ao porte do empreendimento hoteleiro (Dutra & Callado, 2022; Struckas Filho et al., 2023).

4.3 Ferramentas de gestão de custos

Com base na análise das informações coletadas no estudo de caso e da literatura de gestão de custos na Hotelaria foi proposto um conjunto de ferramentas de gestão de custos a ser aplicado no hotel: controle de vendas e receitas, controle de custos, controle de estoque e imobilizado, cálculo do resultado, análise de custos e formação do preço de diárias. A seguir são detalhadas as sugestões para cada uma destas ferramentas.

O sistema de controle de vendas utilizado no hotel é suficiente para gerar as informações necessárias sobre número de diárias vendidas. Adicionalmente devem-se registrar as receitas diariamente, decorrentes de diárias e consumo de produtos. A partir destes dados podem ser calculados os principais indicadores diários da hospedagem: taxa de ocupação, diária média e receita por UH disponível (Hayes & Ninemeier, 2005). A taxa de ocupação (TO) é calculada pela razão entre número de UHs ocupadas e número de UHs disponíveis, e permite identificar o percentual de unidades habitacionais ocupadas do hotel. A diária média (ADR – do inglês *average daily rate*) é calculada pela razão entre a receita total e o número de UHs vendidos/ocupados, e é utilizado para avaliar a receita média de cada UH ocupada, incluindo receitas de hospedagem e de outros serviços consumidos pelos hóspedes. A receita por UH disponível (RevPar – do inglês *revenue per available room*) é um complemento à ADR que indica qual a receita do hotel por UH (independentemente de estar ocupada ou livre), sendo calculada razão entre a receita total das UHs e o número de UHs disponíveis (Hayes & Ninemeier, 2005).

O controle de custos proposto organiza o hotel em departamentos. Martins (2010) menciona que os departamentos são uma das melhores formas de controlar o funcionamento de empreendimentos hoteleiros, sendo possível definir e avaliar os custos, os desempenhos e as tomadas de decisões por departamentos. Para isso é necessário identificar quais são os departamentos que compõem a empresa e relacionar quais os custos e os níveis de desempenhos para a tomada de decisão por setor. No hotel pesquisado, conforme relatado pela literatura, foi possível identificar quatro departamentos: gerência, recepção, governança e alimentos e bebidas (A&B) (Sidônio, 2015; Silva et al., 2020). A utilização do custeio baseado em atividades não é recomendada, dada a necessidade de investimentos elevados para sua implantação (Brandão, 2022).

Com base nos custos mensais do hotel, propõe-se um modelo de controle de custos (fixos e variáveis) por departamento, conforme mostrado no Quadro 1, que permite identificação do real consumo em cada departamento.

Quadro 1: Proposta de modelo de controle de custos

	Departamento	Custos fixos	Custos variáveis
Custos diretos	Gerência	Salário da gerente Honorários contábeis Depreciação de imobilizado	Material de escritório Manutenção de imobilizado
	Recepção	Salário dos recepcionistas Fardamentos Depreciação de imobilizado	Material de escritório Manutenção de imobilizado
	Governança	Salário das governantas Lavanderia Depreciação de imobilizado	Enxoval Material de limpeza Amenidades Material de escritório Manutenção de imobilizado
	A&B	Depreciação de imobilizado Salário da governanta Salário do recepcionista	Insumos Gás de cozinha Manutenção de imobilizado
Custos indiretos	Não aplicável	Tributos fixos Internet Telefone Tv a cabo	Tributos variáveis Água Energia

Fonte: Elaborado pelos autores

Os custos diretamente associados às unidades habitacionais foram incluídos no departamento de governança. Os salários do recepcionista e da governanta que prestam serviço ao departamento de A&B serão divididos entre dois departamentos, de acordo com o tempo de efetivo serviço em cada departamento. Os custos indiretos, utilizados por todos os departamentos, são controlados à parte, e não são apropriados aos departamentos. O rateio dos custos indiretos não é recomendado para fins gerenciais por poder gerar informações distorcidas (Martins, 2010).

O custo unitário da diária, conforme Zanella (2010), é calculado pela divisão do custo total de hospedagem pelo número de unidades habitacionais ocupadas. Com isso, é possível definir metas e estratégias sobre os gastos e consumos do hotel, além de ampliar o controle dos custos. O hotel dispõe de relatórios que são elaborados com base nas informações que são repassadas pelos colaboradores diariamente sobre o consumo de materiais necessários para a realização dos serviços. Com essas informações é possível mensurar os custos relacionados a cada departamento em cada período. A partir do controle de vendas (diárias) e de custos (Quadro 1), pode-se calcular o custo unitário por diária total do hotel, bem como o custo por diária para cada departamento e o custo variável unitário do período, pela divisão dos custos pelo número de diárias vendidas.

Além do controle de custos, o modelo de gestão de custos proposto inclui o controle de estoques e de ativo imobilizado. Martins (2010) ressalta a importância de se avaliar os estoques

físicos para comparar e determinar o reabastecimento para os próximos períodos. Em hotelaria não é possível estocar os serviços por se tratar de um produto intangível (Tomé, 2019). Entretanto, é necessário reavaliar os estoques de materiais e insumos que são utilizados em cada departamento, como por exemplo: material de escritório (gerência, recepção e governança), insumos (A&B), material de limpeza (governança e A&B), amenidades (governança) e enxoval (governança).

O controle de imobilizado deve conter a descrição do item, o setor em que é utilizado, o preço de aquisição e informações sobre manutenção e depreciação (vida útil, taxa de depreciação, depreciação mensal). Por se tratar de uma pequena empresa, não é recomendada a utilização de métodos de depreciação que demandam custos informacionais altos, podendo ser utilizada a depreciação linear. O controle de imobilizado, além de estimar o custo com depreciação, auxilia o gestor em decisões sobre substituição e manutenção de itens.

Para o cálculo do desempenho econômico do hotel o método de custeio recomendado é o custeio variável, por reduzir a necessidade de rateio e ser mais útil para a tomada de decisão (Leitão e Silva, 2006; Martins, 2010; Ribeiro & Riedo, 2019). Além de informações sobre o resultado (lucro ou prejuízo), o custeio variável permite o cálculo a realização da análise custo x volume x lucro, com o cálculo da margem de contribuição, do ponto de equilíbrio, da margem de segurança e do grau de alavancagem operacional (Santos & Vallim, 2021; Silva et al., 2021). Outros indicadores úteis à análise de custos são o custo variável unitário e o lucro médio por diária, calculados com base na comparação dos resultados com o número de diárias comercializadas.

O método de formação de preços proposto para o hotel é a estratégia mista de custos, concorrentes e mercado (Lunkes, 2009). Por meio da análise dos custos e do resultado do ano anterior, estabelece-se o custo unitário esperado (por diária) e acrescenta-se a este uma margem de lucro desejada, método de formação de preço baseada no custo denominada de *mark-up* (Zanella, 2010). Esse preço seria uma referência sujeita a reajustes, dependendo das condições de mercado, preço praticado por concorrentes e negociação específica com os clientes.

Dessa forma, através da aplicação desse modelo a gestão disporá de um conjunto de informações mais acuradas sobre os custos do hotel, que poderão ser utilizadas como subsídio à tomada de decisão: custo total, custo por diária, custo por departamento, receita de vendas total, receita de vendas por diária, resultado mensal, margem de contribuição e ponto de equilíbrio.

5 Considerações finais

Por meio de um estudo de caso em um hotel localizado na cidade de Baturité-CE, o presente trabalho teve como objetivo analisar as ferramentas de gestão de custos que podem ser aplicadas em empreendimentos hoteleiros de pequeno porte. Inicialmente foram descritos os principais controles utilizados no hotel e identificadas as informações de custos que podem influenciar no processo de decisão. Com base nestes dados foram sugeridas medidas a serem adotadas pela gestão do hotel para o aprimoramento da gestão de custos.

O empreendimento utiliza um *software* para controlar reservas e hospedagens, porém os resultados revelaram que o hotel não emprega nenhuma ferramenta para o controle de custos, fazendo controle de forma parcial e manual dos custos fixos e variáveis. Estas deficiências podem ser reflexo do pouco conhecimento técnico por parte da gestão da empresa sobre as ferramentas de gestão de custos, assim como o baixo poder de investimento de empreendimentos hoteleiros de pequeno porte.

Sistemas de gestão de custos auxiliam o processo de tomada de decisão gerencial. Embora haja restrições financeiras que inviabilizem altos investimentos de hotéis de pequeno porte nestes sistemas, o benefício gerencial das informações de custos justifica a implementação de controles simplificados dos custos e do desempenho econômico nestes empreendimentos. A partir da literatura sobre gestão de custos na Hotelaria foi possível identificar informações de custos que influenciam no processo de decisão e propor um conjunto de ferramentas de gestão de custos que podem ser aplicadas a empreendimentos hoteleiros de pequeno porte: controles de vendas e receitas, controle dos custos por departamentalização, controle de estoques e imobilizado, cálculo do resultado econômico, análise de custos por meio de custeio variável e utilização do método misto para a formação do preço da diária.

A principal contribuição do trabalho foi a identificação das ferramentas de gestão de custos que podem ser utilizadas em hotéis de pequeno porte. Ainda que este trabalho seja definido como estudo de caso, o modelo proposto pode ser adaptado para outros pequenos empreendimentos hoteleiros, possibilitando uma abrangência dos controles internos, identificação dos setores e suas necessidades, de acordo com a realidade de cada um. Ressalte-se, entretanto, a necessidade de qualificação dos gestores para a adequada utilização das ferramentas de gestão de custos como subsídio à tomada de decisão.

Finalmente, acredita-se que o presente trabalho possibilite a contribuição como fonte de pesquisa referencial para profissionais e acadêmicos do ramo da Hotelaria, a fim de discutir a aplicar as ferramentas da contabilidade de custos para auxiliar o gerenciamento de empreendimentos hoteleiros de pequeno porte. Estes empreendimentos, embora tenham estrutura reduzida e baixo investimento, formam a maior parte da rede hoteleira brasileira, e carecem de estudos voltados para suas especificidades. A utilização de ferramentas de gestão de custos não é garantia de sucesso para estes empreendimentos, mas geram informações que otimizam a tomada de decisão gerencial.

Futuras pesquisas podem simular a implantação das ferramentas propostas neste trabalho em outros empreendimentos hoteleiros de pequeno porte, a fim de verificar empiricamente a sua eficácia. O estudo de outras ferramentas de gestão de custos, não abordados no presente trabalho, também pode agregar à discussão sobre gestão de custos em empreendimentos hoteleiros de pequeno porte. Por fim, pode-se também fazer pesquisas de natureza quantitativa sobre esta temática, investigando por meio da aplicação de questionários um número maior de empreendimentos hoteleiros de pequeno porte.

Referências

- Bertó, D. J., & Beulke, R. (2011). *Gestão de custos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva.
- Bruni, Adriano Leal. (2012). *Administração de custos, preços e lucros*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Brandão, I. F. (2022). Controle de custos da alimentação escolar no setor público. *ABCustos*, 17(2), 49-76. <https://doi.org/10.47179/abcustos.v17i2.643>
- Bruni, A. L., & Famá, R. (2012). *Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e excel*. 6. ed. São Paulo: Atlas.

Castelli, G. (1999). *Administração hoteleira*. 6. ed. Caxias do Sul: EDUCS.

Collins, M., & Parsa, H. G. (2006). Pricing strategies to maximize revenues in the lodging industry. *International Journal of Hospitality Management* 25(1), 91-107. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.12.009>

Dumer, M. C. R., Mariani, E. P., Mendonça, M. M., & Costa, W. B. (2019). Contabilidade de custos no setor de hoteleiro de Guarapari-ES: análise da percepção de relevância e conhecimento pela matriz de slack. *Revista GESTO*, 7(2), 62-80. <http://dx.doi.org/10.31512/gesto.v7i2.2967>

Dutra, A. R. C. S., & Callado, A. A. C. (2022). Estudo empírico nos hotéis de João Pessoa (Brasil). *Turismo y Sociedad*, 30, 93-106. <https://doi.org/10.18601/01207555.n30.05>

Hayes, D. K., & Ninemeier, J. D. (2005). *Gestão de operações hoteleiras*. São Paulo: Prentice Hall.

Hornigren, C. T., Datar, S. M., & Foster, G. (2004). *Contabilidade de custos: uma abordagem gerencial*. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall.

JLL (2021). *Hotelaria em números – Brasil 2021*. São Paulo: JLL, 2021. <https://www.revistahoteis.com.br/wp-content/uploads/2021/08/Hotelaria-em-numeros-2021.pdf>

Leitão, C. R. S., & Silva, J. D. G. (2006). Utilização do Custeio Variável no Gerenciamento de Hotéis: uma pesquisa no setor hoteleiro do nordeste brasileiro. *Contabilidade Vista & Revista*, 17(3), 25-43. Recuperado de <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/304>

Leone, G. S. G., Pedrosa Junior, C., & Paulo, E. (2013). Taxinomia dos sistemas de custeio e alocação de custos. *RAUnP* 6(1), 61-70. <https://doi.org/10.21714/raunp.v6i1.506>

Lima, G. A. S. F. D., Egito, M. O. T. D., & Silva, J. D. G. D. (2004). 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*, 15, 106-116. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772004000400008>

Lizote, S. A., Teston, S., Vitali, G., & de Moraes Noval, C. (2020). Custos e formação do preço de vendas em hotéis. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 10(1), 51-60. <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-11.1126>

Lunkes, R. J. (2009). Informações de custos: um estudo em empresas hoteleiras na cidade de Florianópolis-SC. *Revista Turismo em Análise*, 20(2), 345-368. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v20i2p345-368>

Lunkes, R. J., Costa, C. H., Bortoluzzi, D. A., & Rosa, F. S. (2018). Estudo sobre a adoção de práticas de contabilidade gerencial em empresas hoteleiras de Florianópolis, SC, Brasil. *Revista Turismo em Análise*, 29(2), 216-235. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v29i2p216-235>

Martins, E. (2010). *Contabilidade de custos*. 10. ed. São Paulo: Atlas.

- Meglitorini, E. (2012) *Custos: Análise e Gestão*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall
- Melo, J. V. M., Costa Filho, F. C., Araujo, R. D. A., & Paiva, L. E. B. (2023). Contabilidade gerencial: Análise das práticas e benefícios para empresas hoteleiras da Serra do Tepequém. *Revista eletrônica Ciências da Administração e Turismo*, 11(1). Recuperado de: <http://incubadora.periodicos.ifsc.edu.br/index.php/ReCAT/article/view/530>
- Olesiak, E. M., Marquesini, V. H., Spanholi, J. C., Souza, M. A., & Machado, D. G. (2020). Utilização de métodos de custeio como instrumento de gestão: um estudo em empresa calçadista da serra gaúcha. *Revista GESTO* 7(1), 34-50. <http://dx.doi.org/10.31512/gesto.v7i1.2449>
- Oliveira, P. (2015). Planejamento regional e políticas públicas de turismo na macrorregião turística serras úmidas, baturité, ceará, brasil. *Geosaberes*, 6(3), 318 - 330. Recuperado de <http://www.geosaberes.ufc.br/geosaberes/article/view/480>
- Parolin, C. F. (2014). Revenue management: estudo de caso do gerenciamento de receitas em uma rede hoteleira. *CULTUR: Revista de Cultura e Turismo*, 8(1), 119-139. Recuperado de <https://periodicos.uesc.br/index.php/cultur/article/view/339>
- Raupp, F. M. (2009). Gestão de Custos no Legislativo Municipal por meio do custeio por absorção: um Estudo de Caso. *Pensar Contábil*, 11(43). Recuperado de <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/view/81>
- Ribeiro, A. C., & Riedo, I. G. (2019). A utilização da contabilidade gerencial e seus benefícios para o setor hoteleiro. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (marzo). Recuperado de [https://www.eumed.net/rev/oel/2019/03/contabilidade-gerencial-hoteleiro.html#:~:text=Para%20competirem%20com%20%C3%AAxito%20e,e%20eficaz%20\(FARIA%20et%20al](https://www.eumed.net/rev/oel/2019/03/contabilidade-gerencial-hoteleiro.html#:~:text=Para%20competirem%20com%20%C3%AAxito%20e,e%20eficaz%20(FARIA%20et%20al)
- Santos, J. J. (1991). *Formação de preços e do lucro*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Santos, M., & Flores, L.C. S. (2017). Formação de Preço dos Hotéis Turísticos da Cidade de São Luís/Maranhão1. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 11(1), 133-153. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v11i1.1169>
- Santos, J. N., & Vallim, C. R. (2021). Programação linear na otimização de mix de serviços: um estudo de uma empresa de hotelaria. *Contabilometria*, 8(2). Recuperado de: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/contabilometria/article/view/2304>
- SETUR/CE - Secretaria do Turismo do Estado do Ceará (2020). *Indicadores Turísticos 2010-2019*. Fortaleza/CE: SETUR/CE. Recuperado de <https://www.setur.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/59/2021/09/Indicadores-Turisticos-%E2%80%93-2010-2019.pdf>
- Sidônio, L. V. (2015). *Gestão Hoteleira*. Montes Claros-MG: IFMG.
- Silva, C. R. B., Silva, V., Guedes, K. L. A., Costa, C. E., & Cavalcante, P. S. (2020). Departamentalização dos custos na atividade hoteleira: apuração do custo da diária sob a ótica do custeio por absorção. *ABCustos*, 15(2). <https://doi.org/10.47179/abcustos.v15i2.567>

Silva, C. R. B., Santos, J. S., Silva, V., Santos, R. I., & de Lima, E. V. V. C. (2021). Análise Custo-Volume-Lucro: Um Estudo de Caso Aplicado a Uma Empresa do Setor Hoteleiro de Maceió. *ID on line. Revista de psicologia, 15*(54), 726-742. <https://doi.org/10.14295/idonline.v15i54.2995>

Souza, M. C., & Peixe, B. C. S. (2019). Custos para definir o preço das diárias da prestação de serviço da hotelaria: estudo empírico de caso aplicado. *Anais Do Congresso Brasileiro De Custos - ABC*. Recuperado de <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4672>

Struckas Filho, C. S., Borinelli, M. L., & Rocha, W. (2023). Uso de informações de custos em empresas brasileiras de hotelaria: uma visão sob a perspectiva dos tomadores de decisão. *International Journal of Scientific Management and Tourism, 9*(1), 441-466. <https://doi.org/10.55905/ijsmtv9n1-021>

Tomé, L. M. (2019). Panorama do Setor Hoteleiro no Brasil. *Caderno Setorial ETENE, 4*(93). Recuperado de: https://www.bnb.gov.br/s482-dspace/bitstream/123456789/619/1/2019_CDS_93.pdf

Toni, D., & Mazzon, J. A. (2011). Configuração da Imagem de Preço de Produto: Proposição e Teste de um Modelo Teórico e Escala para a Mensuração da Imagem de Preço de Produto (EMIPP). *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 35.

Vieira, W. Q., & de Souza, M. J. B. (2005). Gestão de custos nos hotéis de lazer da região sul do Brasil. *Turismo-Visão e Ação, 7*(3), 427-438. <https://doi.org/10.14210/rtva.v7n3.p427-438>

Werner, L. D., & Neitzke, I. J. (2022). Custos no setor hoteleiro: uma revisão sistemática de literatura com base nas publicações do Congresso Brasileiro de Custos (1994-2021). *Anais Do Congresso Brasileiro De Custos - ABC*. Recuperado de <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/4933>

Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 3ª. ed., Porto Alegre: Bookman.

Zanella, L. C. (2010). *Administração de custos em Hotelaria*. 4 ed. Caxias do Sul – RS: Educus.

APÊNDICE 1

Roteiro da entrevista com a gestora do hotel

1. Histórico do Hotel
 - 1.1. Como surgiu o empreendimento
 - 1.2. Perfil da gestora
 - 1.3. Perfil dos hóspedes
2. Caracterização dos serviços do hotel
 - 2.1. Número e padrão das unidades habitacionais
 - 2.2. Serviços ofertados aos hóspedes
 - 2.3. Descrição dos colaboradores e das funções exercidas
3. Custos
 - 3.1. Principais custos/despesas fixos e variáveis do hotel
 - 3.2. Método de custeio adotado para apuração do resultado
 - 3.3 Ferramentas de controle de custos utilizadas
 - 3.4 Dificuldades no controle de custos
4. Receitas
 - 4.1. Metodologia de precificação
 - 4.2. Controle de vendas
 - 4.3. Dificuldades no controle de vendas
5. Observações adicionais (outros pontos que a entrevistada julgar importante)