



Serviço Público Federal  
Ministério da Educação

Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



## ***RELAÇÃO DE CUSTOS PARA PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES NO SETOR HOTELEIRO: UM ESTUDO DE CASO DE UM HOTEL EM PARANAÍBA***

QUEIROZ, Marcos Rodrigo Andrade

FILHO, Ricardo Chaquibi de Oliveira

CHAGAS, Rafael Castro

### **RESUMO**

A presente pesquisa busca compreender na estrutura da gestão de custos no setor de hospedagem as dificuldades impostas pelo atual cenário mundial, e analisar a forma mais eficiente de reduzir suas despesas e gastos desnecessários. Visto que a contabilidade de custos se torna uma forte base em tomada de decisões empresariais, a realização da pesquisa se justifica considerando esse conceito de controle e gerenciamento de custos na gestão hoteleira sendo um possível determinante do sucesso ou fracasso de uma empresa. Uma revisão bibliográfica a respeito do tema foi elaborada, ademais, foi realizada uma pesquisa exploratória, seguida de um estudo de caso no Hotel Cast Comfort Hotel localizado em Paranaíba – MS. Através de uma vertente analítica, a metodologia aplicada foi descritiva com abordagem qualitativa. Os resultados da pesquisa demonstram que o Hotel Cast Comfort utiliza uma ferramenta que auxilia a gestão eficaz de produtos e de controle dos custos, e que o gestor do estabelecimento tem conhecimento técnico sobre custos e despesas e plena ciência da importância de utilizar a contabilidade de custos nos processos de tomadas de decisões, além de se adaptar a situações diversas, com a finalidade de controlar e diminuir suas perdas financeiras em sua atividade empresarial.

**Palavras-chave:** Hotelaria, tomada de decisões, planejamento

### **ABSTRACT**



This research seeks to understand in the structure of cost management in the hosting sector the difficulties imposed by the current world scenario, and to analyze the most efficient way to reduce its unnecessary expenses and expenses. Since cost accounting becomes a strong basis in business decision making, the conduct of the research is justified considering this concept of control and cost management in hotel management being a possible determinant of the success or failure of a company. A bibliographic review on the subject was elaborated, in addition, an exploratory research was carried out, followed by a case study at the Cast Comfort Hotel located in Paranaíba – MS. Through an analytical aspect, the applied methodology was descriptive with a qualitative approach. The results of the research show that Hotel Cast Comfort uses a tool that assists the effective management of products and cost control, and that the manager of the establishment has technical knowledge about costs and expenses and full knowledge of the importance of using cost accounting, in addition to adapting to various situations, in order to control and reduce your financial losses in your business activity.

**Keywords:** Hospitality, cost management, planning

## 1 INTRODUÇÃO

Os hotéis e resorts são grandes negócios que se beneficiam de pontos de turismo e relações de negócios ao redor do mundo. Essas organizações se fortificam ao fornecer conforto e lazer ao seu público amplamente diversificado. Nos dias atuais, existem variados tipos de hotéis onde cada um tem a sua diferença, quando que alguns investem mais no lazer (exemplos são shows ao vivo, bares noturnos e atrações complementares), quanto que outros tem os seus recursos investidos a maior parte em infraestrutura e móveis confortáveis e de alto valor monetário.

A presença das atividades turísticas ocupa um papel de importância na economia mundial. Diversos países ao redor do mundo, são primariamente lembrados, ou visitados, por seu turismo e especificidades. Conforme EMBRATUR (2014) foi realizado um estudo com 184 países revelando o crescimento do segmento no Brasil, que aparece com destaque, em 6º lugar



no ranking desses países. Conclui-se então que esse ramo contribui para geração de empregos, além de incentivar o comércio local o que ocasiona num aumento de fluxo de recursos e riquezas nesses ambientes.

Recentemente nota-se uma intensificação na volumetria das atividades hoteleiras, com o advento de sites e plataformas virtuais que ao mesmo tempo auxiliam e ampliam a área de atuação de hotéis locais, há uma grande entrada de redes hoteleiras internacionais, o que causa uma concorrência.

A gestão de custos se torna cada vez mais importante na administração hoteleira, sendo um fator que determina se a empresa irá fracassar ou se manter independentemente da situação. A Contabilidade de Custos faz parte da administração estratégica da empresa, é através dela que a empresa elabora planejamentos, controla todos os setores e toma uma decisão mais precisa.

Segundo Crepaldi (2010) a contabilidade de custo é uma técnica para identificar, determinar os valores e informar seus custos, tanto de produtos, como de serviço. Gerando então informações mais precisas para tomada de decisões, por isso a organização necessita ter uma contabilidade de custos muito bem estruturada para atingir com mais êxito seus objetivos.

Como as empresas hoteleiras atuam em um ambiente competitivo, é necessário a implementação de sistemas de gestão eficazes, incluindo a gestão de custos. Esse sistema que apura e aloca os custos é crucial para a formação dos preços de produtos e serviços, apuração da margem de contribuição e do ponto de equilíbrio, para a composição da lucratividade da empresa e de outros elementos importante para a administração.

Com base nisso, percebe-se a importância de ter um bom planejamento de alocação de recursos como também uma gestão de custos eficiente em sua administração. Como justificativa, ao pesquisar sobre o tema, encontra-se poucos estudos sobre o mesmo e consequentemente, pouca base teórica, assim torna-se justificável realizar a presente pesquisa em prol de complementar e fornecer maior conhecimento acadêmico sobre o tema.

A questão de pesquisa seria como que o gerenciamento de custos pode auxiliar nas tomadas de decisões e no aumento da eficiência em hotéis? Segundo Leone (2009), a contabilidade de custos promove uma melhor e mais clara administração dos gastos, demonstrando a essencialidade dessa atividade, a fim de gerir da forma mais eficiente possível.



O objetivo do presente artigo é contribuir com o meio acadêmico com a realização de pesquisa de assuntos referentes ao tema em questão. A realização da pesquisa é também justificada pela importância dos custos na gestão dos negócios uma vez que a contabilidade de custos define as decisões da empresa, definindo sua situação. Também importante, é compreender a utilização do gerenciamento de custos no auxílio do controle, nas tomadas de decisões e no aumento da eficiência nos hotéis.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. Setor Hoteleiro**

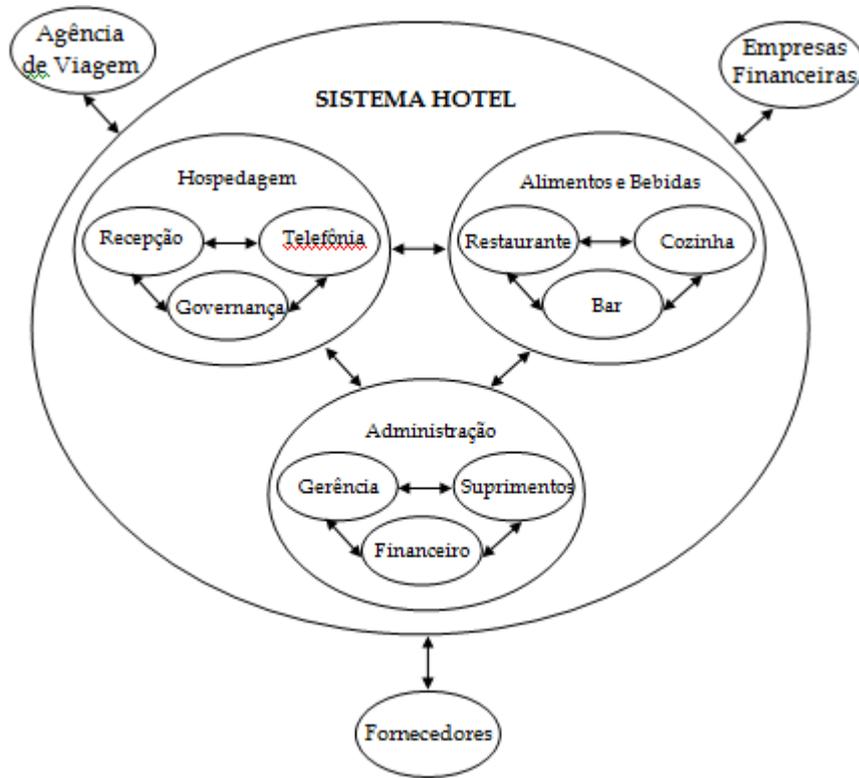
De acordo com Teixeira e Anastácio (2014) uma empresa hoteleira pode ser definida como um fornecedor de alojamento em uma unidade habitacional.

Pereira (2009) define uma empresa hoteleira tendo sua principal característica oferecer acomodação para seus clientes. Além de a hospedagem ser seu principal serviço, um hotel também oferece serviços auxiliares, como alimentação, sendo café da manhã, almoço ou janta lazer, locação de salas para reuniões e promoção de eventos, assim complementando a receita da empresa com atividades variadas que vão além do alojamento em unidade habitacional. O hotel é composto por diversas áreas onde desenvolve diversas atividades que atendo o objetivo final, ou seja, oferece o produto/serviço ao cliente.

#### **2.1.1. Sistema Hoteleiro**

Duarte (1996) afirma que a estrutura organizacional hoteleira, independente da categoria ou mesmo o número de hotéis que consta em uma cidade, pode ser reduzida em quatro processos que compreendem, são eles: comercial, hospedagem, alimentos e bebidas e administrativo.

Castelli (2003, p.86) apresenta o sistema hoteleiro, composto de três subsistemas: Hospedagem, Administração e Alimentos e Bebidas, conforme mostra a figura abaixo:



Fonte: Castelli (2003, p.86).

## 2.2. Teoria das decisões

Herbert Simon propôs o modelo de racionalidade limitada, que sugere que as pessoas não são totalmente racionais na tomada de decisão, pois têm limitações cognitivas e de informação (Simon, 1957). Segundo Simon, as pessoas fazem escolhas satisfatórias, ou seja, escolhem a primeira alternativa que parece adequada, em vez de considerar todas as possíveis alternativas.

Daniel Kahneman e Amos Tversky propuseram o modelo heurístico da disponibilidade, que sugere que as pessoas tendem a usar informações que são mais facilmente acessíveis em suas decisões, em vez de considerar todas as informações relevantes (Kahneman & Tversky, 1979). Além disso, eles propuseram a teoria da perspectiva, que sugere que as pessoas são mais sensíveis às perdas do que aos ganhos, o que pode afetar suas decisões (Kahneman & Tversky, 1984).

James March propôs o modelo de tomada de decisão incremental, que sugere que as decisões são tomadas de forma gradual, em vez de serem planejadas de antemão (March,



1994). Segundo March, as pessoas fazem pequenas mudanças incrementais em suas decisões com base na experiência, em vez de tomar grandes decisões em um único momento.

Max Bazerman e Don Moore propuseram o modelo de tomada de decisão ética, que sugere que as pessoas devem considerar as implicações éticas de suas decisões (Bazerman & Moore, 2008). Eles argumentam que muitas decisões são tomadas com base em interesses próprios, em vez de considerar o bem-estar de outras pessoas ou da sociedade como um todo.

Em suma, a teoria das decisões é um campo de estudo fascinante que tem muitas implicações para a vida cotidiana e para os negócios. A compreensão das abordagens teóricas e modelos apresentados anteriormente pode ajudar os indivíduos a tomar decisões mais informadas e eficazes.

## 2.2. Administração Hoteleira

A administração é o setor dirige pelo bom funcionamento de todas as áreas, sendo o responsável por tudo que acontece no hotel. De acordo com Pereira (2009) o setor hoteleiro envolve parte de compras, no qual oferece suprimentos para o hotel, nesse processo, o gestor identifica a necessidade de compra de produtos, onde o mesmo realiza pesquisas, cotações e negocia preços e prazos com os fornecedores. É função de um administrador hoteleiro ser responsável por uma das funções mais críticas e cautelosa da empresa que é o recurso humano, este recurso envolve uma seleção, recrutamento e contratação pessoal e essa questão tem uma importância relevante, pois é fundamental para obter um serviço de qualidade. O ramo hoteleiro é muito competitivo no mercado, então uma boa gestão é necessária diante dessa acirrada competição. Os empreendimentos de hotelaria necessitam de informações para auxiliar no processo de gestão no qual define com clareza tomadas de decisões, frente a competitividade, crescimento e oferecimento de serviços de qualidade.



### 2.3. Conceito de Contabilidade de Custos

A contabilidade de custo de acordo com Megliorini (2012), citado por Teixeira e Anastácio (2014), pode ser utilizada para o recolhimento de informações necessárias de resultados de suas atividades e utilizar os dados de custos para controle e tomadas de decisões que beneficiaram a empresa.

Segundo Castelli (2006, apud TEIXEIRA e ANASTÁCIO, 2014, p. 23), existem diferenças entre a indústria e uma empresa de hotelaria, mesmo com tais diferenças a contabilidade de custos podem ser utilizada também no ramo da hotelaria. As principais diferenças que caracteriza uma empresa hoteleira de uma indústria são:

- Gasto elevado com mão de obra;
- Gasto muito pequeno com matéria-prima;
- Depreciação elevada em decorrência do tamanho do imóvel e da quantidade de equipamentos;
- Alta incidência de custos fixos;
- Impossibilidade de se estocar produtos como diárias, couverts, que impede que o hotel trabalhe em regime de produção contínua, como nas indústrias.

De acordo com Neto (2014) a contabilidade de custos pode ser entendida como um instrumento que é capaz de produzir informações importantes para diversos níveis gerenciais de uma organização, informações essas que não atenderão somente às demandas dos usuários internos que são fundamentais para realizar o planejamento, controle e comercialização de bens e serviços, mais também dos usuários externos que exigem essas informações coletadas de gastos para negociações de preços ou para repasse de recursos para empresa.

Segundo Perez Junior et al. (2011), nas empresas prestadoras de serviços, como no caso de hotéis, existem os custos fixos e variáveis, diretos e indiretos. Martins (2010), afirma que o conhecimento de custos é muito importante para ter a certeza se o produto é rentável ou não, se é possível produzi-lo, e como é possível reduzir esses custos e manter a melhor qualidade possível.

De acordo com Pereira (2009, p.75), de forma geral, os principais custos hoteleiros podem ser:



1. Hospedagem – os custos com as unidades habitacionais geralmente são os mais elevados, pois a unidade tem como finalidade substituir o ambiente familiar do hospede, deve ser cuidadosamente planejada e manter um elevado padrão de qualidade. A manutenção dessa área requer mão de obra, equipamentos, materiais, entre outros itens que elevam o valor do seu custo;
2. Alimentação – a maioria dos hotéis inclui no valor da diária o café da manhã, por isso, os custos referentes a estes também devem ser considerados, pode ser considerado um dos mais importantes no desenvolvimento do hotel, com um alto valor gasto por pessoa, uma vez que tem uma grande representatividade nos custos variável.
3. Depreciação – refere-se à depreciação dos móveis, equipamentos e do imóvel onde o hotel está localizado.
4. Mão de Obra - refere-se ao custo da mão de obra dos funcionários envolvidos com as atividades que estão relacionadas com a prestação de serviços de hospedagem;
5. Material de limpeza – São materiais utilizados na manutenção das áreas comuns do hotel, como desinfetante, papel higiênico, sabão, rodos, vassouras, sabonete, álcool entre outros;
6. Seguros diversos – gastos referentes à estrutura física do hotel;
7. Manutenção – a conservação e manutenção dos bens também é item relevante para o empreendimento hoteleiro, pois mantém o bom funcionamento do hotel. Esse item engloba custos como manutenção de ar condicionado, TVs, máquinas de lavar, frigobar e computadores.
8. Telefone – os custos com telefones são relevantes, pois geralmente a telefonista é a primeira pessoa a entrar em contato com os clientes.
9. Energia Elétrica – envolve todo o consumo de energia do hotel, no qual tem seu custo elevado, sejam eles consumidos pelos hóspedes ou para o funcionamento do hotel.
10. Água – custo com água para manutenção geral do hotel;
11. Gás – São os custos referentes às despesas com gás, utilizados no restaurante, copa e cozinha;
12. Material de expediente – São os custos decorrentes do material utilizado na prestação de serviços aos clientes, como caneta, papel, blocos, bobina, entre outros.

## 2.4. Custo de Produção de Bens e Serviços



Segundo Peres Junior (2011, p. 6 e 7), “todos os gastos incorridos no processo produtivo de uma empresa industrial ou no processo da execução de determinado serviço são classificados pela Contabilidade como custos de produção.” Dividindo em três grupo:

#### Primeiro grupo de contas – Materiais

- Matérias-primas consumidas;
- Materiais de embalagens;
- Materiais auxiliares.

#### Segundo grupo de contas – Mão de obra

- Mão de obra produtiva dos trabalhadores dos departamentos diretamente ligados a produção;
- Mão de obra dos departamentos não produtivos, dos trabalhadores dos setores auxiliares da produção;
- Mão de obra da gerência e supervisão da fábrica;
- Salários e benefícios da Diretoria Industrial.

#### Terceiro grupo de contas – Outros custos de produção

- Custos gerais de fabricação, tais como depreciação do prédio da fábrica, depreciação das máquinas e equipamentos, energia elétrica, água etc.;
- Serviços de apoio a produção, tais como manutenção e limpeza das máquinas, almoxarifado, refeitório, ambulatório medico, equipamentos e sistemas de informática para controle e gerenciamento da produção;
- Seguros contra incêndio da fabrica;
- Seguros contra acidentes pessoais e demais riscos envolvendo o pessoal da fabrica.

Estes tipos de custos são apenas exemplos, pois cada hotel irá se adequar aos custos conforme a sua realidade e necessidade.

## 2.5. Gestão de custos na atividade hoteleira



A contabilidade de custo é essencial para produzir informações necessárias para tomadas de decisões em todas as áreas, principalmente no ramo hoteleiro. De acordo com Vieira e Souza (2005, p.430):

“As empresas dedicadas às atividades hoteleiras, assim como todas as empresas voltadas à prestação de serviços, possuem algumas características que as diferenciam das empresas industriais para as quais foram criados os sistemas tradicionais de contabilidade de custos ou gerencial. As empresas hoteleiras trabalham sob pedido e, por esta razão, torna-se de vital importância dispor de uma contabilidade de custos efetiva, que ajude o administrador a conhecer os custos e a rentabilidade por produto, dando o suporte indispensável para a tomada de decisões estratégicas”.

Um sistema de custo confiável se torna um instrumento gerencial muito importante dentro de uma empresa na proporção que ele:

1. Auxilia no controle, fornece dados para estabelecimento de padrões, orçamentos e previsões e depois auxilia no acompanhamento do previsto com o realizado;
2. Auxilia na tomada de decisões, pois fornece informações sobre a diminuição de produtos, desperdícios, estoque, despesas com custos fixos e variáveis.

Segundo Castelli (2003), um administrador pode transformar os custos em um instrumento gerencial, para isso são necessários alguns procedimentos, são esses:

- Coletar os dados: fazer um levantamento de todos os custos gerados em todo setor do hotel.
- Organizar os dados: classificar em grupos para facilitar a análise.
- Analisar os dados: depois de organizar os dados, o administrador deve analisar os dados levantados para auxiliar nas tomadas de decisões.

Para adquirir um sistema de custos, não é necessário que o hotel tenha gastos elevados, pois as informações para os levantamentos podem ser encontradas em diversos setores do hotel, necessitando apenas coletá-las, organizá-las e analisa-las, através de um sistema confiável e que assegure sua credibilidade (TEIXEIRA E ANASTÁCIO, 2014). A implantação de um sistema



de custos assegura uma melhor apuração dos resultados financeiros. Assim, com uma melhoria nos resultados sua manutenção e instalação se paga por si só.

De acordo com Horngren et al (2004, p.108), o sistema de gestão de custo deve ser implantado na empresa pois possibilita:

- Medidas agregadas do valor do estoque e custos dos produtos para relatórios externos destinados, por exemplo, a credores e investidores;
- Informação de custos para decisões gerenciais;
- Informações de custos para controle operacional.

## 2.6. Centro de custos em hotéis

Um hotel realiza diversas e diferentes atividades em diferentes setores e para melhor administra-las, é aconselhável identificar todas elas e reunir seguindo os critérios da homogeneidade, ou seja, atividades relacionadas à produção, comercialização, finanças, entre outras (TEIXEIRA E ANASTÁCIO, 2014). No caso do hotel sendo mais específico ligadas à hospedagem, à lavanderia, ao café da manhã servido, locação de salas de convenção, entre outros. Essas atividades citadas quando agrupadas geram custos, denominando assim com os Centros de Custos (CC).

Segundo Castelli (2003, p. 563), os centros de custos podem ser classificados em três categorias, são elas:

- Centros produtivos: são aqueles que geram receitas. Correspondem às atividades-fim da empresa, como a hospedagem por exemplo.
- Centros auxiliares: são aqueles que não geram receitas, mas que possuem seus custos relevantes devendo ser mensurados. São considerados setores de apoio como manutenção e almoxarifado.
- Centros de gestão: não geram receitas, mas são essenciais para o gerenciamento da empresa. Estão ligados à administração, um exemplos é o setor de Contabilidade.



Teixeira e Anastácio (2014, p.49) afirma:

“As razões para os cálculos em centros de custos podem ser: há como se determinar o quanto custa a operacionalidade, os bens e serviços produzidos por cada setor, desta forma identificar produtividade, desperdícios, falhas podendo estabelecer melhorias e correções onde ocorrerão, tudo isso auxiliando e contribuindo para o melhor preço de venda, aumentando a rentabilidade da empresa; ao analisar cada centro de custo, a empresa terá conhecimento e ciência do desempenho de cada um deles, isso é muito importante pois mesmo que a empresa obtenha lucro no término do exercício, poderá haver algum CC dando prejuízo, assim o hotel poderá detectar e tomar as providências em relação ao ocorrido.”

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

#### 1.1. Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa se estabelece através de uma vertente analítica em que, se procurar evidências empíricas com a finalidade de comprovar as expectativas. Outro fator determinante é a revisão literária que permite criar-se uma base sólida de informações sobre o assunto, além de compreender o fenômeno estudado. Com o intuito de atingir o objetivo final da pesquisa, realizou-se uma aplicação de questionário junto com o gestor do hotel selecionado para o centro de pesquisa para obter os dados necessários à análise do fenômeno em estudo.

Para Gil (1999), a pesquisa descritiva busca descrever características de certas populações, es ou fenômenos, ou também de estabelecimentos, e suas relações com as variáveis, usando técnicas padronizadas de coleta de dados.

A presente pesquisa busca compreender na estrutura da gestão de custos no setor de hospedagem as dificuldades impostas pelo atual cenário mundial, e analisar a forma mais eficiente de reduzir suas despesas e gastos desnecessários. O estudo de caso, em um hotel da região foi o método selecionado para a coleta de dados, logo, essa pesquisa pode ser classificada como descritiva.

A pesquisa do tipo estudo de caso tem como característica principal o estudo concentrado em um único caso, que foi o estudo de um hotel localizado na cidade Paranaíba-MS.



#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS

A empresa analisada, onde se obteve informações necessárias para o presente estudo, está localizada no município de Paranaíba-MS, região onde se concentra um grande fluxo de pessoas que passam pela cidade para negócios com outras empresas que está na cidade e na região.

É importante salientar que o hotel está localizado em um ponto estratégico, bem na entrada da cidade em frente a BR-158 e próximo a grandes indústrias localizada no município, o que facilita o acesso de pessoas que estão de passagem pela cidade ou que não haja necessidade de ter acesso a cidade, por outro lado, para as pessoas que moram na cidade, o hotel é menos conhecido.

Ao analisar as respostas feitas através de um questionário voltado ao gestor, o mesmo informou que com a vinda de indústrias para Paranaíba e região, a procura por hotéis na cidade cresceu exponencialmente, com isso uma análise minuciosa teve de ser realizada para realizar levantamentos para tomadas de decisões precisas na qual favorecesse tanto o hotel como os clientes.

Contudo com o aumento da demanda por hospedagens, o gestor nos informou que alguns custos se elevaram, segue abaixo os principais setores no qual tiveram maior impacto em relação a custos do hotel:

| <b>SETORES DE MAIORES IMPACTOS DE ELEVAÇÃO DE CUSTOS</b> | <b>VALOR QUE SUBIU EM PORCENTAGEM</b> |
|--|---------------------------------------|
| ALIMENTAÇÃO  | 114%                                  |
| MATERIAIS DE LIMPEZA                                     | 53%                                   |
| ENERGIA  | 37,5%                                 |
| GÁS  | 50%                                   |
| SALÁRIOS   | 28,13%                                |

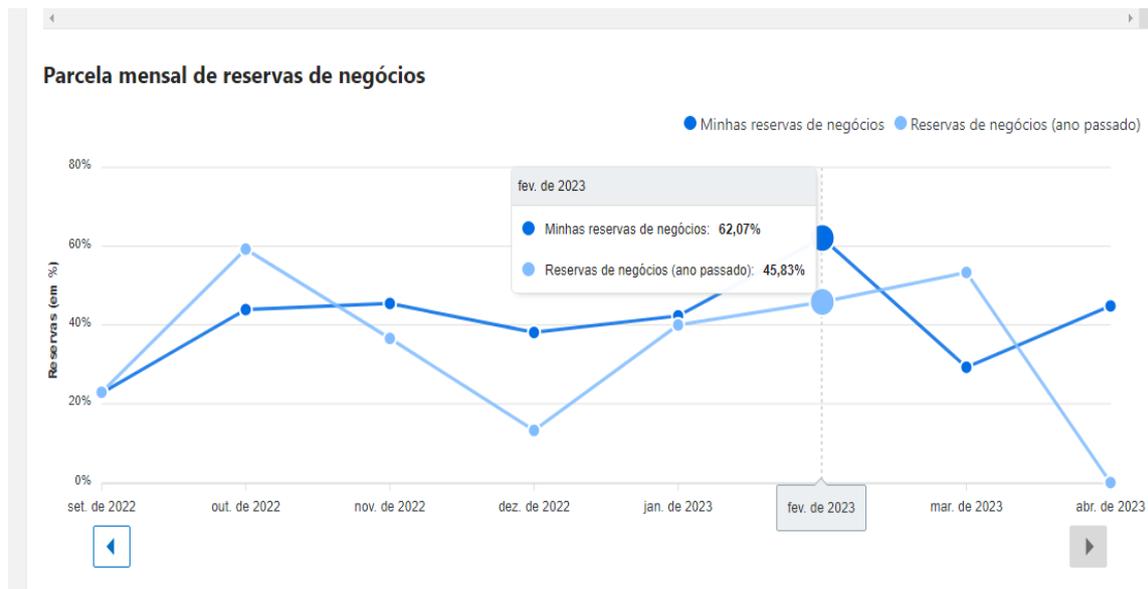


O gestor avaliou bem o impacto no aumento de indústrias na região, no qual traz um giro de dinheiro maior na cidade, porém como veio repentino esse aumento, o hotel teve de se adaptar para receber esses clientes, como na época em que começou um aumento na cidade, o hotel ainda possuía um preço abaixo e ótima qualidade, isso fez com que o hotel recebesse muita procura, sendo assim, o gestor, juntamente com os líderes da empresa, teve de fazer um reajuste de preços para atender esse público e ainda sim aumentar sua lucratividade.

Para tal tomada de decisão, foi realizado um levantamento de informações para que houvesse esse reajuste de valores, outra decisão tomada através desses levantamentos foi o serviço de refeições que o hotel aderiu em servir ao seu público durante a semana no período noturno, já que notou a necessidade dos clientes por refeições com a entrega mais rápida na qual o cliente não precisasse sair do hotel para ir atrás das refeições, abaixo nas figuras é possível verificar o crescimento repentino comparando 2023 com o ano de 2022:



Os dados na figura abaixo em relação a hospedagens de negócios são menos precisos, devido poucos clientes de negócios solicitarem quartos pelo Booking.com, normalmente solicitam mais via e-mail ou telefone hospedagens para empresas:



Quando questionados por novos investimentos dentro da empresa, a gestão informou que vem realizando alguns investimentos que tem causado um grande impacto na redução de seus custos, como por exemplo medidores de produtos, aquisição de máquina para lavanderia, reformas de alguns apartamentos e a inclusão de mais um nova categoria de apartamentos no hotel, porém notou a necessidade de construção de novos apartamentos, pois muitas vezes é necessário dispensar clientes devido sua lotação máxima, contudo o hotel já investiu em reformas e acrescentou as refeições durante a noite no hotel, além de ter reajuste de valores nos quais possibilita o aumento da lucratividade e futuros investimentos.

Antes de ter a alta procura por hotéis na cidade, o hotel tinha a ideia de construir dois apartamentos em uma sala de convenção que o mesmo loca para reuniões e eventos, já que a procura por ela era muito baixa, porém com esse aumento de hospedes que trabalham nas indústrias que vierem, também veio a demanda pela sala de convenção, o que locava poucas vezes no anos, em um mês houve uma superação pela locação da sala, tirando então de cogitação desfazer da sala devida a sua alta procura pelas mesmas empresas, porém o mesmo disse que há um terreno amplo que tem a possibilidade de realizar o investimento lá, na qual ficou mais certo de realizar futuramente.

Como visto anteriormente a empresa utiliza de diversos critérios para o levantamento de informações para realizar tomadas de decisões provenientes para a empresa,



uma delas é o próprio sistema hoteleiro que oferece as informações necessárias para a análise de quais apartamento foram mais locados, a quantidade de pessoas por apartamento e etc.

Foi questionado sobre as estratégias utilizadas pela empresa para lidar com aumento da demanda por apartamentos em período de alta temporada, o gestor respondeu que nesse período é importante sempre realizar vistorias nos apartamento para ver se está tudo funcionando corretamente e evitar assim, de ter que alterar algum quarto por problemas no apartamento, além disso é importante manter todo o estoque o suficiente para atender uma alta procura, também é importante estar atento nas reservas, sendo assim o hotel teve a decisão de implementar um recurso no qual se a reserva não comparecer até o horário estabelecido pelo próprio cliente, o hotel tenta o contato com o mesmo, caso não haja nenhum contato, a reserva é cancelada a partir das 21 horas, para que não ocorra o não comparecimento dessa reserva, pois caso uma reserva não comparece, o lucro que poderia ter tido naquele apartamento é perdido para sempre, sem chance de recuperar, o gestor ainda acrescenta que esse é um dos fatores no qual hotéis enfrentam.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da pesquisa descritiva, foi analisado a administração e planejamento dos custos, estratégias frente a alta demanda por apartamentos, o uso de mídias e ferramentas tecnológicas como o investimento em um sistema eficiente no qual tem transparência e do Booking.com é importante para o aumento da receita e mensurado o conhecimento dos gestores quanto as tomadas de decisões dentro da organização.

Com o questionamento realizado, ficou evidente que o hotel tem a ciência das necessidade que deve ser realizada no hotel, como novas instalações de apartamentos, como também da necessidade de sempre estar buscando informações na qual agrega para as tomadas de decisões das empresa, sendo assim é importante que o hotel sempre esteja verificando todas as alterações que ocorrem durante determinado período para que na hora certa tome decisões precisas que irão beneficiar no seu crescimento e alcance de seus objetivos.



Contudo é importante o hotel sempre estar atento em relação a reajuste de preços de suas unidades, desde que não sejam preços abusivos, mas que possa favorecer tanto a empresa, quanto aos clientes que buscam por alojamento enquanto estão em seus dias de trabalhos, com o reajuste de valores a empresa pode aumentar sua lucratividade, podendo então estudar as possibilidades de ampliação de novas unidades, já que quando foi realizado a visita no hotel, foi mostrados aos estudantes uma área não construída bastante ampla, na qual tem a possibilidade de seu crescimento, é um investimento muito alto, por isso é importante saber a hora de agir em meio a oportunidade da alta procura por apartamentos.

Bem como também, como o hotel possui uma sala de convenção, na qual agora está tendo bastante procura por empresas, seria interessante o hotel buscar por visibilidade desses serviços que o mesmo oferece, divulgando suas salas, suas refeições, talvez servindo ao público não hospedado, enfim, realizar um investimento em marketing, tanto para as pessoas que moram na cidade, quanto as pessoas de fora.

É notória também que a entrada da empresa precisa passar por alguma manutenções para melhorar tanto sua visibilidade, quanto o acesso, muitas vezes alguns hospedes se queixam que não há indicações que mostram o hotel onde está passando despercebidos, também o painel indicando que ali e um hotel está ausente, são fatores cruciais para o desenvolvimento de uma empresa hoteleira que ela seja visto tanto dentro, com fora da cidade, abaixo é possível visualizar uma queixa em uma avaliação recente de um hospede que ficou hospedado no hotel através da plataforma Booking.com:





Outro fator crucial que o hotel precisar focar é em seu marketing, visto que há poucas informações na internet sobre o hotel, o mesmo utiliza apenas o instagram, seria interessante o hotel buscar novas ferramentas de divulgações, como trafego pago que pode abranger todo território nacional, ou até mesmo selecionar algumas regiões na qual pretende ter visibilidade, mas claro, antes de realizar tal processo, é necessário que haja um levantamento de informações, levando em consideração, quais regiões mais buscam pelo hotel, qual tipo de público alvo, enfim, levantamento para que alcance com êxito os resultados esperados e metas.

## REFERÊNCIAS

Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2008). **Judgment in managerial decision making**. John Wiley & Sons.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. 9ª Ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CASTELLI, Geraldo. **Gestão Hoteleira**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso Básico de Contabilidade de Custos**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.p. 228

DUARTE, Vladir Vieira. **Administração de sistemas hoteleiros**. São Paulo: Senac, 1996.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, Willian O.; **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1984). **Choices, values, and frames**. American psychologist, 39(4), 341-350.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). **Prospect theory: An analysis of decision under risk**. Econometrica: Journal of the Econometric Society, 263-291.

March, J. G. (1994). **A primer on decision making: How decisions happen**. Free Press.

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

MEGLIORINI, Evandir. **Custos: Análise e Gestão**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.



Serviço Público Federal  
Ministério da Educação

Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



NETO, Luiz Serudo Martins. **Contabilidade de Custos**. Disponível em . Acesso em 04 de setembro de 2014.

PEREIRA, Mariana de Jesus. **PRIORIDADES ESTRATÉGICAS E GESTÃO DE CUSTOS: a relação conforme a percepção dos gestores nos hotéis de médio e grande porte da Cidade do Salvador - Ba. Curitiba**. Universidade Federal do Paraná - setor de Ciências Sociais Aplicadas Mestrado em Contabilidade, 2009.

PERES JUNIOR., José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão Estratégica de Custos**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PERES JUNIOR., José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão Estratégica de Custos**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PEREIRA, Mariana de Jesus. **PRIORIDADES ESTRATÉGICAS E GESTÃO DE CUSTOS: a relação conforme a percepção dos gestores nos hotéis de médio e grande porte da Cidade do Salvador - Ba. Curitiba**. Universidade Federal do Paraná - setor de Ciências Sociais Aplicadas Mestrado em Contabilidade, 2009.

Simon, H. A. (1957). **Models of man; social and rational**

TEIXEIRA, Dulce Helena de Paula.; ANASTÁCIO, Priscila Pires Lopes.; **GESTÃO DE CUSTOS NA REDE HOTELEIRA: UM ESTUDO DE CASO EM UM HOTEL NA REGIÃO SUL FLUMINENSE**. Rio de Janeiro. UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS 2014

VIEIRA, Wilson Quemel. SOUZA; Maria José Barbosa de. **Gestão de Custos nos Hotéis de Lazer da Região Sul do Brasil. Turismo - Visão e Ação** - vol. 7 - n.3 p. 427 - 438 set. /dez. 2005.