



Serviço Público Federal
Ministério da Educação

Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



GESTÃO DE CUSTOS NO RAMO HOTELEIRO: UM ESTUDO DE CASO DE UM HOTEL EM PARANAÍBA

GOMES, Breno Luís Saque

QUEIROZ, Marcos Rodrigo Andrade

FILHO, Ricardo Chaquibi de Oliveira

BRANQUINHO, Daniele Maria Borges

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, além de se adaptar a situações diversas, com a finalidade de controlar e diminuir suas perdas financeiras em sua atividade empresarial.

Palavras-chave: Hotelaria, gestão de custos, 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 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 independente 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 conseqüentemente, 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 na diminuição de desperdícios 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 e no aumento da eficiência nos hotéis.



2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Setor Hoteleiro

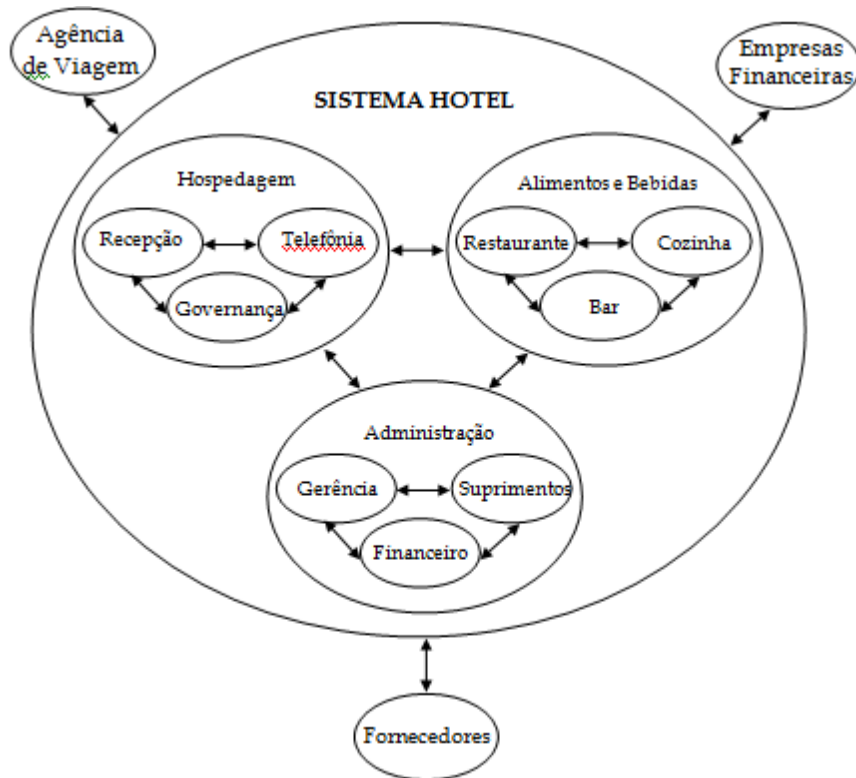
De acordo com Teixeira e Anastácio (2014) uma empresa hoteleira pode ser definida como um fornecedor de alojamento em uma unidade habitacional.

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 numero 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 na figura abaixo:



Fonte: Castelli (2003, p.86).

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 tomas 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 METODOLOGIA

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 no hotel Cast Comfort Hotel.



4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Por meio do questionário aplicado, foi possível entender o que o gestor da empresa Cast Comfort teve de enfrentar durante o cenário de pandemia para gerir seus gastos. Quando perguntado sobre o que o gestor entendia por custos, o mesmo respondeu que “Custo é qualquer gasto de qualquer bem ou serviço utilizado para produzir outros bens ou serviço.” A partir dessa resposta, foi identificado o conhecimento do gestor sobre custos e suas implicações, fazendo que realizemos perguntas mais específicas sobre sua gestão.

Quando perguntado sobre o planejamento da empresa para gerir os custos, o gestor exaltou um sistema que a empresa dispõe para realizar de forma eficaz o controle dos produtos comestíveis e de hospedagem por exemplo. Como dito pelo gestor “Fizemos alguns investimentos para a diminuição de gastos e desperdícios que eram elevados..”, isso mostra que ao analisar os gastos que a empresa sofre, é possível realizar investimentos que diminuam ou até mesmo anulem esses custos.

Esses questionamentos trouxeram como que pode ser possível realizar uma gestão eficiente de custos no ramo de hotelaria e os seus meios para realização do mesmo. O gestor mostrou-se apto a diminuir os gastos de sua empresa e também buscar sistemas que o ajudem a realizar tais mudanças.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da pesquisa descritiva, foi analisado a administração e planejamento dos custos, estratégias frente a pandemia, o uso de mídias e ferramentas sociais para o aumento da receita e mensurado o conhecimento dos gestores quanto a gestão de custos.

Com o questionamento apresentado, o gestor mostrou positividade, mesmo frente a atual pandemia, mantendo o quadro de funcionários e gerindo os horários para diminuir gastos, com investimentos em limpeza, higienização do local e implantação de geradores de energia solar, com o intuito de minimizar gastos com energia elétrica.



Serviço Público Federal
Ministério da Educação

Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



O gestor mostrou se ciente e adepto a gestão dos custos no hotel e a utilização de sistemas de apoio, reconhecendo a importância de analisar, acompanhar e controlar os gastos gerados, independente de pandemia, buscam gerenciar os custos para diminuir o desperdício, gerando assim, maior receita e eficiência na prestação dos serviços.

REFERÊNCIAS

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.

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

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

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.



Serviço Público Federal
Ministério da Educação

Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



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.

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.

ANEXOS/ APÊNDICES (se houver)