

Octubre 2019 - ISSN: 1696-8352

## ANÁLISE DOS CUSTOS DE UM HOTEL LOCALIZADO EM PORTO SEGURO – BA

**Bruna Arcanjo da Silva –**

Graduanda em Engenharia de Produção pela  
Universidade do Estado do Pará.

**2° - Educélio Gaspar Lisboa –**

Economista pela Universidade da Amazônia, Mestre em  
Economia pela Universidade da Amazônia e Doutorando em desenvolvimento regional  
e urbano pela Universidade da Amazônia, professor da Universidade do Estado do Pará

**3° - Fabrini Quadros Borges –**

Economista pela Universidade Federal do Pará,  
Especialista em Gestão e Tecnologia da Qualidade na Agroindústria, Mestre em  
Economia pela Universidade da Amazônia e Doutorando em Administração pela  
Universidade da Amazônia, professor da Universidade do Estado do Pará.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Bruna Arcanjo da Silva, Educélio Gaspar Lisboa y Fabrini Quadros Borges (2019): “Análise dos custos de um hotel localizado em Porto Seguro – BA”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (octubre 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/10/analise-custos-hotel.html>

**Resumo:** *O setor hoteleiro surgiu no Brasil na época colonial quando os viajantes se hospedavam nos casarões e pensões. O hotel se classifica como uma empresa de prestação de serviços diferenciado, devido os clientes terem que ir até o estabelecimento para se hospedar e desfrutar dos serviços ali oferecidos, diferente de indústrias e comércio. O ramo de hotelaria no Brasil teve um grande impulso econômico, com os eventos que o Brasil sediou, com a vinda de turistas, as redes hoteleiras tiveram uma alta considerável em suas receitas, o segmento hoteleiro é um dos ramos que contribuiu significativamente para a economia. Porém, com o mercado recessivo, muitos hotéis não conseguiram se estabilizar e fecharam as portas devido à diminuição da taxa de ocupação. Devido este cenário, as empresas do setor se preocupam cada vez mais com suas gestões financeiras, pois esta é uma forma de se preparar para crises futuras. Com esta visão, o conhecimento dos custos da empresa, é de suma importância para preservar a integridade financeira e a gestão da empresa. O trabalho realizado é totalmente quantitativo, a pesquisa irá identificar os custos de uma empresa hoteleira localizada em Porto Seguro – Bahia, com esses dados é possível realizar a análise dos custos para um melhor entendimento de cada um, e posteriormente poder sugerir um método de custeio para adoção do hotel.*

**Palavras-chave:** Custos, Hotelaria, Taxa de Ocupação.

**Abstract:** *The hotel industry began in Brazil in colonial times when travelers stayed in the mansions and pensions. The hotel is classified as a differentiated service company, because the clients have to go to the establishment to stay and enjoy the services offered there, different from industries and*

*commerce. The hotel industry in Brazil had a great economic boost, with the events that Brazil hosted, with the arrival of tourists, the hotel chains had a considerable increase in their revenues, the hotel segment is one of the branches that contributes significantly to the economy. However, with the recessionary market, many hotels failed to stabilize and closed the doors due to the decrease in the occupancy rate. Due to this scenario, companies in the industry are increasingly concerned about their financial management, as this is a way to prepare for future crises. With this vision, knowledge of the costs of the company, is of paramount importance to preserve the financial integrity and the management of the company. The work performed is totally quantitative, the research will identify the costs of a hotel company located in Porto Seguro - Bahia, with this data it is possible to perform the cost analysis for a better understanding of each one, and then to be able to suggest a costing method for hotel adoption.*

**Keywords:** Cost, Hotel and Tourism, occupancy rate.

## **1. Introdução**

Nos últimos 04 (quatro) anos, o mercado hoteleiro no Brasil tem sido impulsionado principalmente pelos eventos esportivos (copa do mundo e olímpiadas), estes eventos aumentam o turismo doméstico e internacional ocasionando o crescimento do mercado e estimulando muitas pessoas a investirem nesse segmento. Segundo o Ministério de Turismo (MTur, 2016):

Os Jogos Olímpicos Rio 2016 impulsionaram a receita cambial do turismo, que corresponde ao volume de gastos do turista estrangeiro no Brasil. Em agosto, mês de realização do evento, a receita cresceu 38,14% na comparação com o mesmo período do ano passado, alcançando a marca de US\$ 602 milhões.

De acordo com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o setor hoteleiro contribui fortemente para a economia do país, cujo segmento é responsável por 300 mil postos de trabalho. Estima-se que empreendimentos com menos de 19 empregados são responsáveis pela aquisição de mais da metade do estoque de 165 mil unidades de televisão. O setor de hospedagem influencia mais intensamente nos efeitos multiplicadores da região, onde trará implicações positivas para o desenvolvimento regional.

Entretanto, apesar de nos últimos anos ter ocorrido um aumento no turismo e conseqüentemente aumento do lucro em hotéis, em 2017 houve uma grande queda nas taxas de ocupação causando o fechamento de muitos empreendimentos no Brasil. Segundo a revista EXAME (2017), muitos empreendedores foram atraídos pela promessa de um "Brasil grande", que causou o investimento de milhares para financiar as construções de hotéis no país, conquanto, boa parte destes estão vazios, causando uma crise no mercado de hotelaria.

Segundo a JLL hotel & hospitality (2007), mesmo com a redução de custos, os hotéis no país registraram queda no resultado operacional em 2015 quando comparado com o ano anterior (2014). Isso é consequência do cenário econômico brasileiro, com o encolhimento de aproximadamente 4% do PIB. O RevPAR (receita por apartamento disponível) que analisa o crescimento das receitas por unidade de capacidade disponível (o quarto) caiu cerca de 15% em 2015 quando comparado com

2014. Com isso, nota-se que o setor teve um baixo desempenho econômico, porém, os preços das diárias médias vinham subindo até 2014, em 2015 devido à grande queda de demanda os preços das diárias foram reajustados ocorrendo uma queda de 7% em relação ao preço em 2014.

Neste contexto, uma análise com o olhar para a gestão de custos torna-se uma ferramenta crucial para o controle administrativo de um hotel e para a sobrevivência do mesmo. Nesta perspectiva, somente ter o conhecimento sobre o custo total do serviço não é o suficiente. Segundo Purcidonio et al. (2006), as empresas buscam cada vez mais melhorar seu processo a fim de eliminar desperdícios, reduzindo os custos e aumentando sua produtividade, sendo assim trazendo a oportunidade de atingir o melhor percentual de desempenho em um menor período de tempo. Os autores ainda destacam que as mudanças no cenário competitivo impulsionam as organizações a controlar seus custos, logo, a incorporação de um método de custeio auxilia à entender sobre os custos dos produtos, suas perdas e desperdícios. Com isso, levanta-se o seguinte questionamento: Como realizar uma correta análise dos custos em um empresa hoteleira?

O artigo tem como objetivo analisar os custos em um hotel localizado em Porto Seguro. Devido a rede de hotéis sofrerem muitas oscilações em sua economia em determinados períodos do ano, viu-se a possibilidade de fazer o estudo neste seto. Dessa forma, neste artigo será analisado os custos de um hotel para assim poder propor um método de custeio, cuja análise será realizada a partir dos custos coletados por meio de entrevista com o gerente da empresa. Os resultados serão obtidos a partir de um estudo de caso, onde será realizado o rateio dos custos e observação de qual seria o melhor método de custeio e como seria alocado ao hotel em estudo.

O trabalho é dividido em 5 seções, o mesmo da-se início com o referencial teórico para embasamento do estudo realizado, nesta seção é abordado sobre os tipos de custos, despesa, a importância da análise de custos, taxa de ocupação, os métodos de custeio e correlaçãp. Em seguida é apresentado a metodologia da pesquisa, descrevendo as características da mesma e cada etapa para a realização do trabalho. Logo após, é apresentado os dados coletados, presentes nos resultados, onde é feito o uso de tabelas e gráficos para realizar a análise dos custos referentes ao hotel. E por fim, tem-se a conclusão evidenciando a importância do estudo, assim como realizando o fechamento de ideias da pesquisa e propostas de estudos futuros.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Importância da Análise de Custos**

No cenário competitivo as empresas encontram-se cada vez mais preocupadas em continuar no mercado. Estas possuem como principal necessidade ter uma boa gestão de custos para poder encarar a concorrência, que por sua vez, pode não estar preparadas para possíveis crises.

Portanto, a análise de custos é de ato uma medida de extrema importância para manter a saúde financeira e organizacional da empresa. Caso seja malfeita, pode interferir nos resultados planejados e causar uma queda na produtividade. Quando a empresa apresenta uma boa análise de custos a tendência é gastar menos e lucrar mais.

## **2.2 O Setor Hoteleiro**

No Brasil, o ramo hoteleiro começou no período colonial, os viajantes hospedavam-se em casarões, ranchos, grandes fazendas, conventos entre outros. Em 1808, casas de pensão, tavernas e hospedarias abriram suas portas aos viajantes devido a chegada da corte Portuguesa e após a abertura dos portos aumentarem o fluxo de pessoas no país.

Após a Segunda Guerra Mundial, o turismo cresceu muito em diversos países devido à grande escala de jatos, transatlânticos e etc, que iam e vinham de diversos países. Dessa forma a hotelaria viu-se “obrigada” a expandir-se para poder ofertar hospedagens nos pontos de paradas. Segundo Popp et al. (2007, p. 9, apud Castelli, 1992):

O hotel é um estabelecimento comercial de hospedagem, que oferece aposentos mobiliados, com banheiro privativo, para ocupação iminente ou temporária, oferecendo serviço completo de alimentação, além dos demais serviços inerentes à atividade hoteleira.

O hotel é uma empresa de prestação de serviços que é muito diferente das empresas no ramo industrial e comercial, sendo que o produto gerado pelo hotel ser estático, ou seja, o cliente quem deve ir até lá para dar início ao processo de aquisição/consumo.

Segundo Sidônio (2015, p.9): “Nos tempos atuais, a hotelaria e o turismo se tornaram a maior indústria na era da globalização da economia, pois se modernizaram e se industrializaram.”.

## **2.3 Taxa de Ocupação**

A taxa de ocupação trata-se da porcentagem de quartos de hotéis que estão ocupados em um período específico, podendo ser anual, mensal, ou diário e também pode variar de acordo com a estação, como verão, inverno ou até mesmo considerando eventos que podem ocorrer na região. O cálculo para determinar essa taxa consiste na divisão das diárias à disposição pelas diárias vendidas.

## **2.4 Gasto, Custo e Despesa**

Realizar uma correta contabilidade de custos pode ser desafiador para um pessoa que não conhece muito bem do assunto, um simples erro pode resultar em um grande prejuízo financeiro, portanto um passo importante para o entendimento das questões e práticas equivalentes a contabilidade de custos é saber a diferença do que é o gasto, o custo e a despesa. Para muitos todos eles consistem na mesma coisa, entretanto, de acordo com Machado (2016): “[...] cada um desses itens representa uma modalidade diferente nos balanços de uma empresa, com as próprias normas contábeis os classificando de maneira distinta.”.

Segundo Machado (2016), o gasto é toda saída de dinheiro para adquirir qualquer produto ou serviço, sem pensar em retornos financeiros; o custo são todos aqueles relacionados ao custo de produção do produto ou serviço; já a despesa são todos os gastos relacionados a administração da empresa e o comercial, que apesar das duas áreas serem importantes, elas não contribuem para geração de novos produtos, portanto, são ditas como despesas.

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina (SEBRAE-SC, 2008, p. 20), afirma que: “É importante você saber a diferença entre CUSTO e DESPESA. Enquanto CUSTO está diretamente ligado ao produto/serviço, a DESPESA não está diretamente ligada ao

processo de produção ou a venda do produto ou o serviço.”. Para diferenciar o custo e despesa, o SEBRAE-SC (2008, p.20), traz o quadro abaixo com exemplos do que seria cada um.

**Quadro 1 – Exemplos de custo e despesa.**

<b>Custo</b>	<b>Despesa</b>
Matéria-Prima	Aluguel
Frete da Matéria-Prima	Retirada dos Sócios
Produto comprado para revenda	Propaganda
Material consumido na prestação de Serviço	Salário dos Funcionários Administrativos
Energia Elétrica das máquinas da indústria	Comissão de Vendedores

Fonte: SEBRAE-SC (2008)

## **2.5 Classificação dos Custos**

### **2.5.1 Custo Direto**

Os Custos Diretos são todos aqueles que são diretamente ligados a um item, a produção desse item, ou ao departamento. Tem-se como exemplo de custo direto: matéria-prima utilizado na confecção do produto, mão de obra e serviços subcontratados que são aplicados diretamente no produto ou serviço. Esse tipo de custo não precisa ser feito o rateio devido a já se saber “exatamente” em que e o quanto ele é atribuído.

De acordo com Zanluca (2017):

Para conhecer o consumo de materiais, basta a empresa manter um sistema de requisições, de modo a saber sempre para qual produto foi utilizado o material retirado do Almoxarifado. Para conhecer o consumo de mão-de-obra direta, é preciso, a empresa mantenha um sistema de apontamentos, por meio do qual se verifica quais os operários que trabalham em cada produto (ou serviço) no período (dia, semana, mês) e por quanto tempo (minutos, horas).

### **2.5.2 Custo Indireto**

Em relação aos custos indiretos, estes seriam todos aqueles que não estão diretamente ligados a um produto, em outras palavras, os custos que não são possíveis associar o valor a uma unidade do produto. Como exemplo, tem-se: equipamento de escritório, serviços terceirizados (limpeza, segurança e etc.), energia elétrica que não é relacionada a produção do produto, entre outros.

Segundo Fernandes (2018), “Para calcular os custos indiretos é utilizado o critério de rateio, no qual é definido um valor aproximado para que o custo de cada unidade do produto possa ser calculado.”. O rateio é de suma importância para realizar a alocação desses custos, sendo este assunto explicado mais a frente.

### 2.5.3 Custo Fixo

Quando se tem custos que independente do período ou da quantidade produzida eles não variam, é dito que estes são os custos fixos. Por exemplo, se levar em consideração numa fábrica de produção de camisas, sejam 2000 ou 5000 camisas produzidas em um período de tempo, os custos fixos continuaram os mesmos. Como exemplos temos: aluguel da fábrica, depreciação de máquinas e salários dos empregados.

O Jornal Contábil (2017), exemplifica que estes custos apesar de continuarem permanentes independente do volume produzido, eles podem variar por outros fatores, como por exemplo em casos onde a empresa queira aumentar sua capacidade produtiva, e para isso deve-se adquirir mais máquinas, logo o custo de depreciação irá aumentar, entretanto, isso ocorre por conta de aumentar o limite atual de produção da empresa e não pelo nível de produção.

### 2.5.4 Custo Variável

Ao contrário dos custos fixos, os custos variáveis são aqueles que mudam de acordo com a quantidade produzida e atividades. Ou seja, estes irão variar de acordo com o volume produzido, quanto maior o volume maior será o custo variável. Para exemplo tem-se: matéria prima, comissão de vendas e insumos (energia e água).

De acordo com SEBRAE-SC (2008, p.21),

A principal justificativa para a separação entre Fixo e Variável é identificarmos todos os custos e despesas fixas para saber quanto iremos gastar mesmo que a empresa não tenha nenhuma venda. Essa é uma informação muito importante para a condução do seu negócio. Sabendo identificar os custos e despesas fixas, você terá condições de saber quanto a empresa gasta mesmo sem receber nenhum pagamento por um bem ou serviço produzido ou comercializado.

## 2.6 O Rateio dos Custos

Uma dificuldade enfrentada por empresários é saber identificar qual segmento está dando lucro e o que está gerando perdas. Realizar essa análise não é fácil, haja que precisasse identificar todos os custos alocados a cada tipo de segmento, produto ou serviço. Mas como realizar essa identificação? Para isso tem-se o rateio dos custos, que para Scalon (2017):

Rateio de Custos é uma divisão proporcional de custos na execução de projetos ou serviços, e suas demandas. Ou seja, é uma estratégia que dispõe que a empresa conheça de forma mais precisa seus gastos e se com eles é possível continuar operando.

Neste contexto, nem sempre é possível saber exatamente o custo de um produto ou um serviço, com isso o rateio dos custos torna-se fundamental para fazer essa análise. No rateio pode-se ser definido quais são os centros de custos, Trevisan (2017), exemplifica que no caso de uma transportadora, cada veículo seria um centro de custo, e quando refere-se ao custo nesse caso é possível definir o que foi gasto com diesel para cada veículo, porém quando leva-se em conta o aluguel do imóvel onde a transportadora localiza-se, não é possível alocar esse custo a somente 1 veículo, por isso faz-se o rateio entre os veículos que utilizam esse imóvel.

O autor ainda afirma que os custos que são passíveis de se ratear são aqueles que não necessariamente são ligados ao produto/serviço, logo, estes são os custos indiretos, alguns exemplos de custos passíveis de rateios são: Salários, Encargos sociais, Aluguéis, Água, Energia elétrica, Telefonia, Serviços de terceiros (não relacionados aos produtos/serviço), Impostos e taxas, Depreciação de máquinas, equipamentos, móveis e utensílios, Material de escritório, Uniformes e Refeições.

## **2.7 Métodos de Custeio**

Os métodos de custeio são utilizados para realizar a apropriação dos custos, ou seja, adequá-los. Segundo Wernke (2001, apud VIEIRA, 2013, p. 59):

A atribuição de valores “verdadeiros” aos produtos passou a constituir um dos principais objetivos da Contabilidade de Custos, tanto para a divulgação em demonstrações financeiras periódicas, quanto como base para decisão sobre o mix ótimo de produtos. Para tanto, torna-se necessário um sistema de custos que consiga mensurar e alocar os custos aos produtos da forma mais adequada possível.

### **2.7.1 Custeio por Absorção**

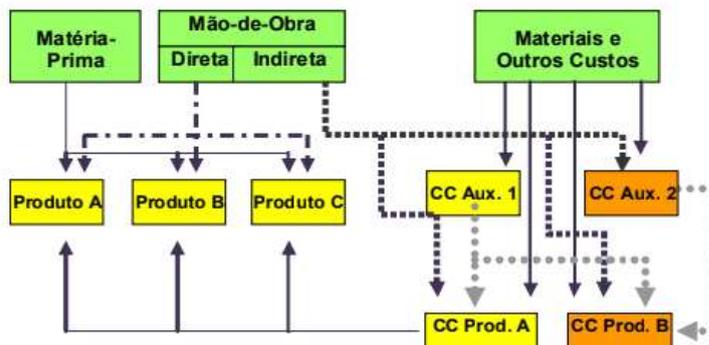
As empresas, em grande maioria, costumam adotar mais o método de custeio por absorção, isso se dá por conta de este ser aceito pela Legislação Comercial e pela Legislação Fiscal. Nesse caso de custeio, Costa (2010, p. 61) afirma que: “os custos indiretos ou gastos gerais de fabricação são alocados aos produtos por meio de bases de rateio”.

Neste contexto, de acordo com Wernke (2001, apud CHAGASTELES, 2017, p. 24):

Esse modelo pode ser considerado falho por estar embasado em critérios de rateio que por mais que possuam certa lógica, podem nos guiar a alocações de custos fixos que distorçam os resultados, possibilitando uma análise errônea sobre os indicadores financeiros de cada produto.

Para Horngren et al. (1999, apud VIEIRA, ano, p. 60), quando se trata de custeio por absorção, os custos são ditos como “inventariáveis”, em outras palavras, o estoque irá absorver os todos custos com produção. Na Figura 1 é exemplificado como é realizado a alocação dos custos nesse método, onde pode ser observado que a mão de obra, seja direta ou indireta, são divididas (setas pontilhadas) entre os produtos A, B e C, para poder ter uma noção do quanto estes produtos absorvem em relação ao custo envolvido.

**Figura 1** – Estrutura de alocação de custos por meio do Custeio por Absorção.



Fonte: VIEIRA (2008).

### 2.7.2 Custeio Variável

O custeio variável é um dos métodos bem conhecido, onde o mesmo é mais utilizado em comércio e indústrias. De acordo com Santos (2012, p. 12), nesse tipo de custeio é alocado, aos produtos fabricados, somente o custo variável, enquanto os custos fixos são apontados como despesas.

Para Leone (1997, p. 322, apud SANTOS, 2012, p.12):

O critério do custeio variável fundamenta-se na ideia de que os custos e as despesas que devem ser inventariáveis (debitadas aos produtos em processamento e acabados) serão apenas aqueles diretamente identificados com a atividade produtiva e que sejam variáveis em relação a uma medida (referência, base, volume) dessa atividade. Os demais custos de produção, definidos como periódicos, repetitivos e fixos, serão debitados diretamente contra o resultado do período.

Neste contexto, para Abbas et al. (2012, p. 148), para análise gerencial considerar os custos fixos na composição do valor de um produto ou serviço não é de grande importância, haja que esses custos existem, mesmo se o volume produção ou serviço ocorrer ou não.

### 2.7.3 Custeio em Atividade

Segundo Abbas et al. (2012, p. 149), o método de custeio em atividade ou também conhecido como método ABC, é caracterizado como um método de difícil implantação, entretanto, alguns autores o consideram como uma solução para todos os problemas enfrentados por uma organização. Ainda de acordo com o autor, esse método parte da ideia que os recursos são consumidos pelas atividades, e estas são consumidas por bens ou serviços.

Para Leone (2000, apud, MAUSS e COSTI, 2004, p. 2):

O centro de interesse do ABC concentra-se nos gastos indiretos. A característica desse método é a atribuição mais rigorosa desses ao objeto

de custo, permitindo um controle mais efetivo dos mesmos e oferecendo melhor suporte às decisões gerenciais

Com isso, nesse método a empresa é dividida em atividades para assim poder identificar quais as atividades desenvolvidas e determinar o custo de cada uma, e assim obter o desempenho econômico de cada uma.

### **3. Método de Pesquisa**

A pesquisa tem como objetivo realizar análise dos custos referentes a um hotel localizado em Porto Seguro-Ba, para tanto, é utilizada a abordagem quantitativa para o desenvolvimento do trabalho. Para Fonseca (2002, p. 20):

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

Pela abordagem quantitativa é feita a interpretação de tabelas de custos e gráficos para descrever um fenômeno. Na coleta de dados, é realizada entrevista para a obtenção dos custos do hotel e também para o entendimento do que se refere cada custo e como o hotel é estruturado.

A pesquisa ainda apresenta como objetivo a investigação de várias informações sobre o que quer pesquisa, sendo assim, a mesma é classificada como uma pesquisa descritiva, que para Triviños (1987, apud, GERHARDT et. al, 2009, p. 35): “Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade”.

Para a realização do trabalho foram realizadas as seguintes etapas:

- A) Primeiramente, fez-se um levantamento teórico sobre os assuntos referentes a temática (gestão de custos) para uma melhor interpretação do assunto e familiaridade com o mesmo;
- B) Em seguida, realizou-se uma entrevista com o gerente da empresa para obtenção dos dados precisos para a pesquisa;
- C) Após a coleta dos dados, fez-se necessário a divisão de cada custo em: custo fixo, custo variável, custo direto, custo indireto e despesa.
- D) Com todos os custos classificados, foi feita a análise de cada um, e com os custos indiretos foi calculado o rateio dos custos para os tipos de quarto para entender qual é o custo de cada quarto.
- E) Para um melhor entendimento dos custos, com o auxílio do Excel realizou-se a correlação dos custos, a fim de entender o grau de associação entre os custos;
- F) Por fim, é feita a interpretação dos dados para análise dos custos e sugestão de adoção de um método de custeio para o hotel.

#### 4. Resultados

O Hotel Alfa (nome fictício), teve abertura no réveillon de 2010 para 2011, o mesmo situa-se em Porto Seguro-Bahia e conta com um total de 106 quartos. Estes quartos são divididos em 4 tipos: Suíte Luxo (possui 1 quarto), Apartamento A (possui 1 quarto), Apartamento B (possui 3 quartos) e Suíte Dupla (possui 2 quartos). O que diferencia dos apartamentos para as suítes é que nos apartamentos possuem uma cozinha, enquanto nas suítes não. Para o estudo, colheu-se a média dos valores referentes ao período de Agosto de 2016 à Julho de 2017.

No ramo hoteleiro é frequente a ocorrência de meses de alta demanda e outros de baixa demanda. Quando ocorre o caso de baixa demanda os custos acabam ultrapassando a receita ocasionando prejuízo no mês em questão. Para determinar quais meses houve lucro ou prejuízo, levantou-se os dados das vendas de diárias, em um período de 1 (um) ano. Geralmente os meses de maior venda são aqueles referentes ao período de festa ou férias. Neste contexto, os meses de Janeiro (período de ano novo), Fevereiro (carnaval) e Julho (mês onde grande parte da população tira férias) são os que apresentam o maior número de vendas, enquanto os meses de Maio, Junho e Agosto são os de piores vendas, como pode ser observado na Figura 1:

**Figura 1** – Quantidade de diárias vendidas no período de Agosto/2016 a Julho/ 2017.



Fonte: Autores (2018)

Com isso, os respectivos meses de piores vendas também são o que apresentam taxa de ocupação mais baixas, enquanto os de maiores vendas são o de maior taxa de ocupação, como pode ser observado na Figura 2.



**Figura 2** – Taxa de Ocupação de Ago/2016 a Jul/2017.

Fonte: Autores (2018)

Para a análise dos custos, foi elaborado planilhas demonstrando quais são os custos diretos, indiretos, fixos, variáveis e as despesas. Esses dados foram referentes a média do período de Agosto de 2016 a Julho de 2017. Os dados foram fornecidos pelo gerente, entretanto, não tinha nenhuma divisão do que seria cada tipo de custo, sendo necessário ser feita a caracterização de cada custo, esses dados estão relacionados a seguir nas Tabelas 1 e 2:

**Tabela 1** – Custos Fixos e Variáveis.

<b>CUSTOS FIXOS</b>	<b>Média do Período</b>	<b>Total Geral</b>
Energia Elétrica	R\$ 10.019,67	R\$ 120.236,04
Esgoto	R\$ 2.540,00	R\$ 30.480,00
Depreciação	R\$ 5.160,00	R\$ 61.920,00
Funcionários	R\$ 42.112,00	R\$ 505.344,00
Internet	R\$ 822,55	R\$ 9.870,60
TV por assinatura	R\$ 249,06	R\$ 2.988,72
Telefone	R\$ 197,40	R\$ 2.368,80
Impostos (Simples)	R\$ 17.541,27	R\$ 210.495,24
Programa (Reservas)	R\$ 382,00	R\$ 4.584,00
<b>Total Geral Custos Fixos</b>	<b>R\$ 79.023,95</b>	<b>R\$ 948.287,40</b>
<b>CUSTOS VARIÁVEIS</b>		
Comissões e Publicidade	R\$ 12.316,45	R\$ 147.797,40
Mat. Limpeza e Higiene	R\$ 4.172,11	R\$ 50.065,32
Lavanderia	R\$ 6.308,50	R\$ 75.702,00
Café da manhã	R\$ 20.048,00	R\$ 240.576,00
Recepção e Escritório	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
<b>Total Custos Variáveis</b>	<b>R\$ 42.945,06</b>	<b>R\$ 515.340,72</b>
<b>TOTAL CUSTOS</b>	<b>R\$ 121.969,01</b>	<b>R\$ 1.463.628,12</b>

Fonte: Autores (2018)

**Tabela 2** – Custos Diretos e Indiretos.

<b>CUSTOS DIRETOS AOS SERVIÇO</b>		<b>Média do Período</b>	<b>Total Geral</b>
Funcionários	R\$	42.112,00	R\$ 505.344,00
Programa (Reservas)	R\$	382,00	R\$ 4.584,00
TV Por assinatura	R\$	249,06	R\$ 2.988,72
<b>Total</b>	R\$	42.743,06	R\$ 512.916,72
<b>CUSTOS INDIRETOS</b>			
Energia Elétrica	R\$	10.019,67	R\$ 120.236,04
Esgoto	R\$	2.540,00	R\$ 30.480,00
Depreciação	R\$	5.160,00	R\$ 61.920,00
Internet	R\$	822,55	R\$ 9.870,60
Telefone	R\$	197,40	R\$ 2.368,80
Comissões e Publicidade	R\$	12.316,45	R\$ 147.797,40
Mat. Limpeza e Higiene	R\$	4.172,11	R\$ 50.065,32
Lavanderia	R\$	6.308,50	R\$ 75.702,00
Café da manhã	R\$	20.048,00	R\$ 240.576,00
<b>Total</b>	R\$	61.684,68	R\$ 740.216,16

Fonte: Autores (2018)

Como pode ser observado nas duas tabelas, grande parte dos custos do hotel são compostos em custos fixos e custos indiretos. Os custos variáveis correspondem aqueles que variam de acordo com a quantidade de hóspede, como a lavanderia, café da manhã, material de limpeza e higiene e materiais de recepção e escritório. Ainda há outra caracterização de custo, que são as **despesas**, aqueles custos que estão ligados a produção do serviço. Estas podem ser observadas na tabela 3:

**Tabela 3 – Despesas Fixas e Variáveis.**

<b>DESPESAS FIXAS</b>		<b>Média do Período</b>	<b>Total Geral</b>
Despesas Bancárias	R\$	2.419,54	R\$ 29.034,48
Ecad	R\$	542,73	R\$ 6.512,76
Contadora	R\$	900,00	R\$ 10.800,00
Total despesas fixas	R\$	3.862,27	R\$ 46.347,24
<b>DESPESAS VARIÁVEIS</b>			
Gasolina	R\$	200,00	R\$ 2.400,00
Recepção e Escritório	R\$	100,00	R\$ 1.200,00
Total Despesas Variáveis	R\$	300,00	R\$ 3.600,00
<b>TOTAL DESPESAS</b>	R\$	4.162,27	R\$ 49.947,24

Fonte: Autores (2018).

Estas despesas são em minoria, e correspondem as despesas bancárias referentes às máquinas de cartão, o ECad, que é um valor pago para obtenção de direitos autorais para reprodução

de música no local; a contadora, um serviço para elaboração da contabilidade; e a recepção e escritório que é referente a papéis e cartuchos de impressoras.

Quando relaciona-se os custos de um hotel, nem sempre é possível dizer exatamente o custo alocado a um quarto, por exemplo, no caso da energia elétrica não é possível dizer o custo do quarto do tipo apartamento A, isto porque não há um medidor de energia para cada quarto, essa mesma lógica se repete para a depreciação, o telefone e etc., ou seja, para os custos indiretos ao serviço. Nesta perspectiva, deve ser feito o rateio dos custos, onde os centros serão os tipos de quarto. Com isso, elabora-se a seguinte na Tabela 4.

**Tabela 4 – Rateio dos Custos Indiretos.**

<b>Tipo de Quarto</b>	<b>Qtd e</b>	<b>Peso (%)</b>	<b>Custo Total</b>	<b>Custo unitário por quarto.</b>	<b>Custo Total do quarto</b>
<b>Suíte Luxo</b>	24	13%	R\$ 96.228,10	R\$ 4.009,50	R\$ 4.009,50
<b>Apartamento A*</b>	12	7%	R\$ 51.815,13	R\$ 4.317,93	R\$ 4.317,93
<b>Apartamento B*</b>	24	13%	R\$ 96.228,10	R\$ 4.009,50	R\$ 12.028,51
<b>Suíte Dupla</b>	120	67%	R\$ 495.944,83	R\$ 4.132,87	R\$ 8.265,75
<b>Total</b>	180	100%	R\$ 740.216,16		

Fonte: Autores (2018)

Para calcular o peso, é dividido a quantidade dos tipos de quartos pelo número total, para obter-se em termos percentuais esse resultado é multiplicado por 100%. Logo após, cada respectivo peso é multiplicado pelo valor total dos custos indiretos (R\$ 740.216,16). Em seguida, é dividido o custo total de cada tipo de acomodação pela quantidade, obtendo-se o custo unitário por quarto. Como existe acomodações que possuem mais de 1 quarto, como é o caso do apartamento B e da suíte dupla, logo, é multiplicado, respectivamente, esses valores por 3 e 2, obtendo-se assim o custo total alocado ao quarto. No caso do apartamento A e Suíte Luxo, como ambos apresentam somente 1 quarto, o custo unitário é o mesmo do custo total. Com isso, temos que o Apartamento B é o que gera maior custo para o hotel, enquanto a suíte luxo apresenta o menor custo. Para essa análise foi realizada a correlação dos custos dos 4 últimos meses do período, ou seja, abril, maio, junho e julho.

**Tabela 5** – Custos dos meses abril, maio, junho e julho de 2017.

	Energia	Esgoto	Depreciação	Funcionários	Internet	Sky	Telefone	Imposto	Programa	Comissões	Limpeza e Higiene	Lavanderia	Café Da Manhã	Recepção E Escritório	Despesa Bancária	Ec ad	Ga solina
<b>Abr</b>	R\$ 10.469,21	R\$ 2.540,00	R\$ 5.391,51	R\$ 44.001,39	R\$ 822,55	R\$ 249,06	R\$ 206,26	R\$ 18.328,27	R\$ 382,00	R\$ 12.869,04	R\$ 4.359,30	R\$ 6.591,54	R\$ 20.947,47	R\$ 104,49	R\$ 2.528,09	R\$ 542,73	R\$ 208,97
<b>Mai</b>	R\$ 6.517,25	R\$ 2.540,00	R\$ 909,32	R\$ 25.676,30	R\$ 822,55	R\$ 249,06	R\$ 34,79	R\$ 3.091,22	R\$ 382,00	R\$ 2.170,48	R\$ 735,23	R\$ 1.111,72	R\$ 3.532,97	R\$ 17,62	R\$ 426,39	R\$ 542,73	R\$ 205,45
<b>Jun</b>	R\$ 6.322,19	R\$ 2.540,00	R\$ 1.260,17	R\$ 23.333,40	R\$ 822,55	R\$ 249,06	R\$ 48,21	R\$ 4.283,90	R\$ 382,00	R\$ 3.007,90	R\$ 1.018,91	R\$ 1.540,65	R\$ 4.896,09	R\$ 24,42	R\$ 590,90	R\$ 542,73	R\$ 208,76
<b>Jul</b>	R\$ 11.112,32	R\$ 2.540,00	R\$ 7.782,96	R\$ 53.518,61	R\$ 822,55	R\$ 249,06	R\$ 297,74	R\$ 26.457,95	R\$ 382,00	R\$ 18.577,22	R\$ 6.292,90	R\$ 9.515,27	R\$ 30.238,91	R\$ 150,83	R\$ 3.649,45	R\$ 542,73	R\$ 301,67

Fonte: Autores (2018).



Tabela 6 – A Correlação dos Custos.

	Energia	Esgoto	Depreciação	Funcionários	Internet	Sky	Telefone	Imposto	Programa	Comissões	Limpeza E Higiene	Lavanderia	Café Da Manhã	Recepção E Escritório	Despesas Bancárias	Escad	Gasolina
<b>Energia</b>	1																
<b>Esgoto</b>	0	1															
<b>Depreciação</b>	0,99	0	1														
<b>Funcionários</b>	0,99	0	0,99	1													
<b>Internet</b>	2,73 918 E-16	0	- 1,918 27E- 16	8,8446 7E-17	1												
<b>Sky</b>	- 2,73 918 E-16	0	1,918 27E- 16	- 8,8446 7E-17	-1	1											
<b>Telefone</b>	0,99	0	1	0,99	0	0	1										
<b>Imposto</b>	0,99	0	1	0,99	5,642 8E- 17	- 5,642 85E- 17	1	1									
<b>Programa</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	1								
<b>Comissões</b>	0,99	0	1	0,9933 77676	8,036 6E- 17	- 8,036 63E- 17	1	1	0	1							
<b>Limpeza E</b>	0,99	0	1	0,9933 77676	5,931 2E-	- 5,931	1	1	0	1	1						



Higiene					17	22E-17												
Lavanderia	0,99	0	1	0,993377676	0	0	1	1	0	1	1	1						
Café Da Manhã	0,99	0	1	0,993377676	0	0	1	1	0	1	1	1	1					
Recepção E Escritório	0,99	0	1	0,99	7,733E-17	-7,73303E-17	1	1	0	1	1	1	1	1				
Despesas Bancárias	0,99	0	1	0,99	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1			
Ecad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
Gasolina	0,99	0	0,99	0,99	2,1244E-16	-2,12436E-16	0,9	0,9	0	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0	1

Fonte: Autores (2018).

Com a Tabela 6, é extraído o resultado de maior valor para a verificação do coeficiente da correlação (Ro). Como pode ser observado, vários resultados foram iguais à 1, sendo assim, pode-se optar pela escolha dentre estes. Sendo assim, foi escolhido o resultado das variáveis Imposto e Depreciação, este valor é multiplicado por 100%, para obtenção em termos percentuais. Nesta perspectiva, temos que no coeficiente da correlação, a covariância (Cov) será estas variáveis, obtendo-se assim o resultado de 100%, como pode ser observado no cálculo abaixo:

$$Ro = \frac{Cov_{xy}}{S_x \cdot S_y} \quad \text{Logo:} \quad Ro = \frac{Cov_{\text{Imposto, Depreciação}}}{S_{\text{Imposto}} \cdot S_{\text{Depreciação}}}$$

$$Ro = 1 \cdot 100\%$$

$$Ro = 100\%$$





**Curso de Graduação em Engenharia de Produção**  
**Projeto Integrado A (AFCEP03)**

Por fim, ao observar as Tabelas 1 e conclui-se que a maioria dos custos são fixos e indiretos. Dessa forma, o custeio mais indicado para possível adoção seria o custeio variável, pois os custos dos serviços não sofrerão processos arbitrários na distribuição e o método ser simples e com um custo baixo de implementação, além de atender a demanda da empresa. Dessa forma, com esse método o gerente entenderá o custeamento e possibilitará o coreto controle dos custos, assim ajudando no planejamento e auxiliando na tomada de decisão.

## **5. Conclusão**

Com o término da pesquisa, pode-se concluir que uma análise dos custos de um hotel é de suma importância, e a contabilidade e gestão de custos se fazem cruciais para uma correta análise dos mesmos. Logo, com essa averiguação é possível realizar uma correta interpretação dos custos, sendo estes alocados a cada tipo, com isso é possível ter um maior conhecimento sobre cada um, sendo assim, auxiliando na tomada de decisões referentes a saúde financeira da empresa. Nesta perspectiva, com os dados levantamentos, foi possível “caracterizar” cada custo, dividindo os mesmos em: custo direto, indireto, fixo, variável e despesa, e destrinchar alguns que estavam sendo somados e ditos como se fosse somente 1. Com esta correta divisão, foi possível realizar o rateio dos custos indiretos, para assim observar qual o tipo de quarto com maior custo para o Hotel.

Um das principais dificuldades no desenvolvimento da pesquisa foi a realização da análise de alguns custos, haja que os estudos sobre a análise de custos são, geralmente, feitos em empresas que produzem um produto, e no caso em estudo foi realizado em uma empresa que oferece serviço. Outra dificuldade foi a obtenção de valores para cada mês, pois a empresa usa dois sistemas diferentes para a entrada dos gastos, tornando assim difícil e demorado o acesso a esses valores. Conquanto, foi possível atingir o objetivo do trabalho, onde cada custo teve sua devida alocação, caso que não era feito pela empresa, e assim pode-se observar que o apartamento B é o que apresenta maior custo para o hotel, haja vista que o mesmo conta com um número de quarto maior e conseqüentemente um número maior de pessoas se hospedam no mesmo, acarretando um custo maior.

Neste contexto, propõe-se que a empresa sempre realize a correta divisão dos custos, para assim poder realizar um controle desses custos, determinar quais custos devem ser diminuídos e etc. Estes aspectos são de grande relevância para a tomada de decisão referentes ao financeiro da empresa, além de auxiliar na formação do preço de venda. E em momentos onde ocorra instabilidade financeira e meses de baixa taxa de ocupação, pode-se fazer uso da gestão de custos para tentar reduzir os custos e manter-se no mercado de trabalho.

Por fim, como proposta para estudos futuros, pode ser analisado outros aspectos da gestão de custos, como a margem de contribuição, precificação e ponto de equilíbrio para ter-se uma ampla visão da contabilidade da empresa e poder auxiliar mais ainda na administração financeira do local. Logo, acredita-se que a pesquisa venha a ser uma fonte de conhecimentos para atuais e futuros gestores da rede hoteleira, para a busca da qualidade e excelência no controle de custos para tomada de decisão.



## 6. Referências Bibliográficas

BERTÃO, N. (2017). **A bolha dos hotéis estourou no Brasil**. REVISTA EXAME.

SEBRAE – Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas - **Setor hoteleiro contribui fortemente para a economia do país**. Site Disponível: . Acesso em 21 de Setembro, 2017.

SEBRAE – Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas - **Perfil De Negócios De Hotelaria (Hotéis E Pousadas)**. Disponível em: <  
[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/Perfil%20de%20negocios\\_hotelaria\\_.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/Perfil%20de%20negocios_hotelaria_.pdf)> Acesso em: 21 de Setembro, 2017.

HENRIQUES, W. (s.d.). **Gastos de estrangeiros no Brasil crescem 38% na Olimpíada**. Disponível em: Ministério do Turismo. Acesso em 21 de Setembro de 2017.

VIERA, Fachi Juliana. **A Importância dos Custos**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/a-importancia-doscustos/79380/>. Acesso em: 22 Setembro de 2017.

PEREZ JR, José Hernandez, OLIVEIRA, Luís Martins de, COSTA, Rogério Guedes - **Gestão Estratégica de Custos** - 8ª edição - Editora Atlas S/A: 2012. São Paulo. P.01.

SIDÔNIO, L. V. (2015). **Gestão Hoteleira**. Montes Carlos: Instituto Federal do Norte de Minas.

POPP, E. V.; SILVA, V. C. MARQUES, J. A.; CARDONE, R., & Fernandes, R. (2007). **Hotelaria e Hospitalidade**. São Paulo: ed. rev. e ampl.

MACHADO, Marcos. Custos, gastos e despesas: entenda a diferença entre elas. Disponível em: <https://www.erpflex.com.br/blog/custos-gastos-e-despesas>. Acesso em: 24 Outubro de 2018.

SEBRAE – Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas. **Gestão de Custos: Vol. 2** – Santa Catarina: Ceolin & Lima Serviços Ltda, 2008.

ZANLUNCA, Júlio César. **Manual de Contabilidade de Custos**. São Paulo: Portal Tributário Editora, 2017.

FERNANDES, Daniela Pereira. **Quanto custa para produzir seu serviço?**. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/custos-diretos-indiretos-fixos-e-variaveis/>. Acesso em: 25 de Outubro de 2018.

SCALON, Flávia. **Rateio dos Custos**: Conheça tudo sobre o assunto. Disponível em: <https://blog.softensistemas.com.br/rateio-de-custos-conheca-tudo-sobre-o-assunto/>. Acesso em: 12 Novembro de 2018.

VIEIRA, Eusélio Paveglio. **Custos e Formação do Preço de Venda**. Rio Grande do Sul: Editora Injuí, 2008

ABBAS, Kátia et. Al. **Os Métodos De Custeio: Vantagens, Desvantagens E Sua Aplicabilidade Nos Diversos Tipos De Organizações Apresentadas Pela Literatura**. Contexto, Porto Alegre, v. 12, n. 22, p. 145-159, 2012.

MAUSS, César Volnei; COSTI, Ricardo Miguel. **O método de custeio ABC como instrumento de gestão**. Disponível em:  
[http://www.professores.aedb.br/seget/artigos06/784\\_Artigo%20Abc\\_Seget1.pdf](http://www.professores.aedb.br/seget/artigos06/784_Artigo%20Abc_Seget1.pdf). Acesso em: 13 Novembro de 2018.



