



FACULDADES INTEGRADAS DE CARATINGA  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS.

FÁTIMA FERREIRA BATISTA  
SABRINA CAMILA FERREIRA DA SILVA

**A CONTABILIDADE DE CUSTOS COMO FERRAMENTA GERENCIAL  
EM UMA EMPRESA HOTELEIRA/ ESTUDO DE CASO APLICADO NO  
“HOTEL VITÓRIA DE UBAPORANGA-MG”.**

CARATINGA/MG

2011



FACULDADES INTEGRADAS DE CARATINGA  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS.

FÁTIMA FERREIRA BATISTA  
SABRINA CAMILA FERREIRA DA SILVA

**A CONTABILIDADE DE CUSTOS COMO FERRAMENTA GERENCIAL  
EM UMA EMPRESA HOTELEIRA/ ESTUDO DE CASO APLICADO NO  
“HOTEL VITÓRIA DE UBAPORANGA-MG”.**

Monografia apresentada à banca examinadora da Faculdade de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas de Caratinga como exigência parcial para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis, sob a orientação do professor Rodrigo Antônio Chaves da Silva.

CARATINGA/MG

2011

**FACULDADES INTEGRADAS DE CARATINGA- FIC  
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACICON**

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

A monografia intitulada **A CONTABILIDADE DE CUSTOS COMO FERRAMENTA GERENCIAL EM UMA EMPRESA HOTELEIRA: UM ESTUDO DE CASO APLICADO NO HOTEL VITÓRIA DE UBAPORANGA-MG** pelas alunas **FÁTIMA FERREIRA BATISTA** e **SABRINA CAMILA FERREIRA DA SILVA**, a banca foi aprovada por todos os membros da banca examinadora e aceita pelo curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas de Caratinga- FIC, como requisito parcial à obtenção do título de **BACHAREL DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**.

Caratinga, 13 de dezembro de 2011.

---

ORIENTADOR

---

EXAMINADOR

---

EXAMINADOR

## **DEDICATÓRIA**

A Deus, pelo dom da vida que nos deu, pelas condições em todas as áreas que nos proporcionou, e pela nossa inabalável fé. A todos que acreditaram em nós.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pela nossa existência, oportunidade que tivemos de ter realizado este sonho tão esperado, pelas superações de termos conseguido superar vários obstáculos que no decorrer da caminhada encontramos. Às nossas famílias pelo companheirismo, e também dedicação e suas orações para que pudéssemos concluir este curso com grande orgulho. Ao nosso orientador Rodrigo Antônio Chaves e nossa co-orientadora Edna Mendes Hespanhol Costa que estiveram nos acompanhando em todos os momentos de dúvidas e dificuldades. Aos proprietários do Hotel Vitória pelo imenso apoio, e atenção. A todos que sonharam os nossos sonhos e acreditaram que a Vitória seria alcançada o nosso muito obrigado.

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2. A CONTABILIDADE DE CUSTOS .....</b>	<b>8</b>
2.1 A Contabilidade de Custos e Sua Evolução.....	9
<b>3. GESTÃO DOS CUSTOS NA ATIVIDADE HOTELEIRA.....</b>	<b>11</b>
3.1 Custos dos Serviços Hoteleiros .....	12
<b>4. IDENTIFICAÇÃO DOS CUSTOS HOTELEIROS .....</b>	<b>13</b>
4.1 Custos Diretos .....	13
4.2 Custos Indiretos .....	13
4.3 Custos Fixos .....	13
4.4 Custos Variáveis .....	14
4.5 Determinação do Preço de Venda .....	14
4.6 Determinação da Margem de Contribuição.....	15
4.7 Determinação do Ponto de Equilíbrio.....	15
<b>5. METODOLOGIA .....</b>	<b>17</b>
<b>6. ESTUDO DE CASO E O PROCESSO DE PESQUISA .....</b>	<b>19</b>
6.1 História do Hotel .....	19
6.2 A Contabilidade de Custos no Hotel Vitória de Ubaporanga-MG.....	19
<b>7. LEVANTAMENTO DAS INFORMAÇÕES .....</b>	<b>21</b>
7.1 – Despesas do Hotel.....	26
7.2 Despesas Fixas .....	26
<b>8. CÁLCULOS DE MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO .....</b>	<b>27</b>
8.1 – Índices de Margem de Contribuição.....	29
8.2 - Ponto de Equilíbrio e Análise do Resultado da Empresa.....	29
8.3 - Ponto de Equilíbrio Mensal .....	30
<b>9. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>32</b>
<b>10. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>34</b>

**ANEXO A** – Autorização para fazer menção da denominação social: Hotel Vitória – Minas Ltda.

## 1. INTRODUÇÃO

A Contabilidade de Custos, além de ser uma linguagem do mundo dos negócios, fornece suporte para a prosperidade, numa economia na qual, cada dia, a competitividade exige mais competências de gestão.

A atividade hoteleira vem passando por mudanças e evoluções, com a entrada de alguns hotéis internacionais no país, seja por meio de investimento próprio ou franquias; então, o mercado de hotéis acaba se tornando competitivo; conseqüentemente, estas organizações devem procurar formas viáveis para reduzir seus custos, para que isso aconteça é necessário que o empreendimento tenha uma boa gestão desses fenômenos.

Conforme Carvalho e Lemes (2005), os custos para serem gerenciados, precisam ser conhecidos e medidos, pois não se controla aquilo que não se conhece e tão pouco aquilo que não se mede, e o profissional da contabilidade de custos deve conhecer onde os custos podem ser reduzidos sem afetar o negócio principal da empresa.

A pesquisa tem o objetivo, apresentar uma proposta de gerenciamento dos custos através do conhecimento da rotina em uma empresa de prestação de serviços hoteleiro; com cálculo de margem de contribuição; preço de venda; ponto de equilíbrio; levantamento de materiais, etc. “Sendo que a contabilidade de custos que cuida de promover a administração dos gastos, despesas e custos dentro de uma empresa” (LEONE, 2000 p.29).

Diante do que foi apresentado, o problema em questão do nosso trabalho teve como finalidade principal verificar a utilidade da contabilidade de custos nas tomadas de decisões em uma empresa hoteleira, sendo que tal estudo é de grande importância para a atividade técnica e prática de nossa disciplina.

Existe também uma carência de informações em relação à contabilidade de custos neste ramo, sendo que é de grande importância o controle dos custos para empresa de prestação de serviços tomarem suas decisões.

Os clientes do setor hoteleiro cada dia que passa estão mais exigentes, buscando a excelência e qualidade deste serviço que cada vez mais competitivo, exigindo cada vez mais dos gestores .

Portanto é necessário os gestores fazerem uso de suas ferramentas para gerenciar os custos dos serviços oferecidos aos hóspedes.

A importância do trabalho se encontra na exploração do assunto de como a contabilidade de custos hoteleira é realizado pelos gestores neste setor econômico, e conseqüentemente o preenchimento de uma lacuna que seja ainda explorada por outros pesquisadores de contabilidade.

## 2. A CONTABILIDADE DE CUSTOS

Segundo Sá (1963), a contabilidade de custos é a parte da ciência contábil que se dedica ao estudo racional dos gastos feitos, para se obter um bem de venda ou de consumo, quer seja um produto, uma mercadoria, um serviço.

Sendo que, uma das finalidades da contabilidade de custos é manter a administração bem informada acerca da situação da empresa, esta informação auxiliará nas tomadas de decisões, que vão desde o estabelecimento do preço de serviços, aquisição de equipamentos, evitarem desperdícios e prejuízos.

No passado, muitas empresas viam a contabilidade de custos como um mal necessário, que tinha como objetivo apenas o de atender as exigências contábeis fiscais, deixando de ser explorada como ferramenta gerencial, devido às deficiências, principalmente relacionadas com agilidade e confiabilidade das informações, que conseqüentemente, perdiam o seu uso como ferramenta de gerenciamento e tomada de decisão (BRIMSON,1996).

Hoje ela é peça fundamental para o sucesso de qualquer atividade das empresas, pois auxilia nas tomadas de decisões.

Na visão de Martins (1996), a contabilidade de custos tem-se tornado tão dinâmica quanto às transformações do mundo dos negócios, criando utilidades para a apuração dos custos nas empresas prestadoras de serviços, sendo comum a sua aplicação em escritórios, auditorias, financeiras, entre outras.

Com o uso das ferramentas de custos, cria-se um ciclo de controle dos gastos onde se pode classificá-los, mensurá-los e visualizá-los, auxiliando na produção de informações para tomadas de decisões e gerenciamento.

Leone (2000), diz que a contabilidade de custos é o ramo da contabilidade que se destina a produzir informações para diversos níveis gerenciais de uma entidade, como auxílio às funções de determinação de desempenho, de planejamento e controle das operações e de tomadas de decisões.

É a contabilidade de custos que cuida da separação dos mesmos e outros gastos dentro da empresa, permitindo uma visão clara e objetiva em que se referem aos custos.

## 2.1 A contabilidade de custos e sua evolução

A Contabilidade de Custos teve origem na Era Mercantilista, no século XVIII, e utiliza como principal fonte de dados a Contabilidade Geral ou Financeira.

Alguns historiadores, após vários estudos indicam que o ponto de partida do desenvolvimento das práticas contábeis teve início com o método das partidas dobradas, o que facilitou o desempenho dos gestores, uma vez que este método já era usado pelos bancos, e empresas a mais de 800 anos.

Em 1494 Luca Pacioli escreveu e publicou sobre este método, e após algum tempo surgiu à necessidade dos profissionais se adequarem.

Garner (1947) apud Beuren (1947) comentam que:

Teorias e técnicas de contabilidade de custos entraram em seu período mais fértil em 1890 até, aproximadamente, a virada do século. Foi neste período que a mecânica de integração da “contabilidade industrial” com a “contabilidade geral” foi finalmente explicitada; foram amplamente discutidos (incluindo problema da determinação do preço do material usado na produção); o registro e a determinação (por unidade) dos custos de mão de obra foram tratados com profundidade; a inclusão destes itens representativos de produção no custo industrial da produção iniciada. Além disso, surgiram pequenas referências sobre a classificação de custos fixo, variáveis, assim como é amplamente usada hoje em orçamentos flexíveis. (p. 388-389)

Para Johnson e Kaplan apud Beuren (1993), esse desenvolvimento ocorreu entre 1880 e 1910, nas metalúrgicas americanas, através de uma gama de novas técnicas de mensuração de custos, para analisar a produtividade das tarefas e associar lucros a produtos.

Para Black apud Beuren (1993) contabilidade de custos se restringia ao registro de pagamentos, recebimentos e controle dos estoques mantidos pelos proprietários. Em sua evolução, ao mesmo tempo em que empresas industriais começaram a emergir em meio às empresas comerciais e instituições financeiras, iniciou-se o desenvolvimento das novas transações e a necessidade de encontrar formas para registrar novos eventos.

Antes da revolução Industrial (século XVIII), a ciência contábil limitava – se a considerar como custos, apenas o valor de aquisição das mercadorias a serem revendidas, considerando os gastos administrativos e comerciais como despesas periódicas (PADOVEZE, 2003).

Quando a empresa tinha um único produto fabricado bastava dividir o montante destes custos pela quantidade total produzida, porém sabe-se que são raras as empresas que trabalham com apenas um tipo de produto, e isso de fato complicou bastante a mensuração do custo unitário, fazendo-se necessário desenvolver novos conceitos para esta função (PADOVEZE, 2003).

Tais técnicas representaram um profundo impacto sobre a prática contábil do século XX, ainda que os engenheiros e administradores que as desenvolveram não demonstrassem um interesse intrínseco na contabilidade como tal.

Grande avanço na contabilidade de custos tem sido alcançado nas últimas décadas, especificamente no que diz respeito ao desenvolvimento dos sistemas de custos que sirvam como instrumento para os gestores tomarem suas decisões tanto na questão de controle, como na questão de planejamento.

### 3. GESTÃO DOS CUSTOS NA ATIVIDADE HOTELEIRA

Em uma empresa hoteleira, sua principal atividade advém da hospedagem que, é fundamental para o sucesso da empresa. (CÂNDIDO, 2001).

Para que o hotel tenha um maior número de hóspedes é preciso apresentar um serviço de qualidade e fidelidade a seus clientes, oferecendo promoções, brindes, e cortesia.

Além disso, as pessoas que fazem parte da empresa devem ser educadas, treinadas, para saber atender os hóspedes, pois o atendimento é peça fundamental da empresa hoteleira.

Castelli (2001, p.21) descreve o conceito de gestão de custos nos hotéis da seguinte forma: “Os hotéis oferecem uma gama de bens e serviços com uma infinidade de insumos. Isso cria dificuldades para o gestor conhecer com maior exatidão a composição dos custos dos produtos, onde eles são produzidos”.

Quanto mais produtos são oferecidos aos clientes no setor hoteleiro como: diária, café da manhã, almoço, boates, salão de festas, etc., mais o gestor necessita de habilidades e conhecimentos para não só desenvolver ferramentas eficazes, mais também através de relatórios contábeis mostrando seus custos, aperfeiçoando sua empresa no mercado cada vez mais competitivo.

O gestor de hotel deve conhecer as alternativas que seu negócio apresenta, para o bem administrar, considerar a preferência do cliente, a probabilidade de crescimento de sua empresa, e o risco de se falhar. “Através de uma boa gestão dos custos na atividade hoteleira, será possível, muitas vezes, fazer um trabalho muito bom para empresa”. (CANDIDO 2001, p.339).

No entanto, o setor hoteleiro, que vem apresentando um crescimento muito acelerado, apesar de experimentar a necessidade de conhecimento e análise de seus custos, em muitos casos ainda não o apura por meio de critérios certos.

Logo, isso gera problemas aos gestores no momento da tomada de decisão, pois não há segurança em saber quais seriam os serviços que rendem mais ou quais os custos estão gastando mais.

Portanto, quando a empresa faz o controle diariamente de quanto vendeu e quanto sobrou, logicamente conseguirá saber o preço de custo de seus produtos e a margem de sua receita.

### 3.1 Custos dos Serviços Hoteleiros

As empresas hoteleiras são empresas de prestação de serviços, independente do tipo de hotel, o custo é geralmente associado à venda do produto ou serviço prestado (CASTELLI, 2001).

Para Franco (1972, p.46), os custos nas empresas de prestação de serviços, para existir ou funcionar, são decorrentes de gastos como: ordenados de empregados, aluguéis, impostos, seguros, comissões, publicidade, fretes, juros, despesas bancárias, energia elétrica, água, telefone e outros.

Independente se vai obter receita, a empresa hoteleira tem custos, por isso o empresário precisa pesquisar bem de qual fornecedor vai comprar, fazer propaganda, verificar como é sua demanda no mercado e verificar se os serviços prestados estão cobrindo todos seus gastos (CASTELLI, 2001).

Muitas vezes, um hotel deixa de ter lucro, porque não tem controle dos estoques, gastos com energia elétrica, água, manutenção e também por não saberem utilizarem planilhas de custos, com isto eles não aumentam seus preços, não procuram saber como estão os preços no mercado e acaba tomando prejuízo. (CASTELLI, 2001).

Segundo Cândido (2001, p.339):

Para que esta situação não aconteça é preciso que o responsável se utilize de ferramentas da contabilidade de custos, que são os cálculos dos custos direto e indireto, custos variáveis e fixos. Sendo que são muito importantes para a operação da empresa seja industrial ou de hotelaria. Pois nada impede que o gestor de um hotel trabalhe como um gestor de qualquer negócio industrial.

Nesse sentido, Castelli (1999, p.559) assegura que:

Um hotel difere de uma indústria no que tange aos custos, em virtude das seguintes características: gasto elevado com mão-de-obra; gasto reduzido com matéria prima; depreciação elevada devido ao tamanho do imóvel e da quantidade de equipamentos; alta incidência de custos fixos; impossibilidade de se estocar produtos como “diárias” e “couverts”, o que impede que o hotel trabalhe em regime de produção contínua, como as indústrias.

Por isso, é necessário às empresas hoteleiras terem conhecimentos das ferramentas da contabilidade de custos em suas atividades.

## **4. IDENTIFICAÇÃO DOS CUSTOS HOTELEIROS**

### **4.1 Custos Diretos**

De acordo com Martins (2003,p.57), “os custos diretos são aqueles que podem ser apropriados diretamente ao produto ou serviço”.

Conforme Petrocchi (2002, p.135),os custos diretos são:

A mão-de-obra e os materiais usados diretamente nos produtos/serviços da hotelaria são os custos diretos. Os materiais, por exemplo, seriam os materiais de consumo de limpeza, de escritório ou outros, ligados diretamente à hospedagem ou ao fornecimento de alimentos e bebidas aos hóspedes. A mão-de-obra direta engloba todo o trabalho, como de portaria, recepção, governança, limpeza, garçons, telefonista, entre outros.

Os custos diretos possuem um papel muito importante na apropriação do produto ou serviço de um hotel, pois possibilita melhor controle dos custos, tornando mais prática a apuração e apresentação das informações nas tomadas de decisões.

### **4.2 Custos Indiretos**

Conforme Martins (2003,p.57), “os custos indiretos são aqueles que não podem ser apropriados diretamente a cada tipo de objeto/produto ou serviço, no momento de sua ocorrência”.

Segundo Petrocchi (2002,p.136) ,são: “Todos os gastos que não apresentam uma identidade capaz de permitir sua incorporação imediata aos custos primários, subdividem-se em gastos fixos e gastos variáveis. Ex.: Iluminação, depreciação, seguros do hotel e outros”.

Estes custos são mais difíceis de serem identificáveis, pois aumenta o tempo e o trabalho desenvolvidos, tornando mais difícil a apuração e a apresentação da informação.

Mas são muito importantes para o funcionamento do hotel, para a sua contabilização é necessário a utilização de rateio.

### **4.3 Custos Fixos**

Esclarecendo sobre custos fixos de hotelaria, Petrocchi (2002, p.91) afirma que:

Os custos fixos são os custos operacionais, considerando em determinado período de tempo, que não variam com a quantidade de hóspedes, tais como os custos com serviços administrativos em geral, manutenção predial ou de equipamentos, jardinagem, e alguns tipos de mão de obra não diretamente envolvida com os serviços prestados.

Consistem em considerar custos fixos em um hotel, todos os custos envolvidos que fazem parte do funcionamento da atividade, que são: o pessoal da recepção, camareiras, jardineiro, telefonista e outros.

#### **4.4 Custos Variáveis**

Para Petrocchi (2002, p.92) os custos variáveis podem ser classificados em: “Materiais de limpeza e consumo, telefonia, consumo de água, energia elétrica, gás de cozinha e outros combustíveis, lavanderia e mão de obra diretamente envolvida com serviços prestados”.

Os custos variáveis só existem quando há hóspedes no hotel e variam diretamente com a quantidade de clientes, volume de serviços prestados ou mercadorias vendidas.

#### **4.5 Determinação do Preço de Venda**

Para saber a formação do preço de venda, será necessário conhecer o custo do serviço prestado, porém, esta informação não é suficiente.

Além do custo, é necessário saber como é a demanda deste tipo de serviço, os preços dos serviços de outras empresas prestadoras de serviços hoteleiros, a estratégia de marketing da empresa etc.

É importante que o sistema de custos produza informações úteis e consistentes com a filosofia da empresa, principalmente como anda a sua política de preços.

Considerando-se esses aspectos citados, os preços podem ser fixados: “com base nos custos, com base no mercado ou com base numa combinação de ambos”. (MARTINS, 2003).

#### 4.6 Determinação da Margem de Contribuição

A margem de contribuição é muito importante, pois representa quanto o resultado contribuirá para o pagamento das despesas fixas e gerar lucro para a empresa hoteleira.

Além disso, ajuda a tomar medidas para redução de custos, reverem como estão os serviços do hotel e até mesmo alterar os preços de venda (para mais ou para menos).

Conforme relata Petrocchi (2002, p.96): “para conceituar o que é margem de contribuição, precisa-se compreender os itens que servem como alavancas para a sua formulação, são os Custos Fixos e os Custos Variáveis”, e diz que é necessário conhecer algumas fórmulas para se evidenciar os elementos necessários da Margem de Contribuição que são:

Margem de contribuição = Receita – custo variável do hotel

Lucro = margem de contribuição – custos fixo do hotel

A margem de contribuição representa uma importante ferramenta para o empresário tomar suas decisões, para avaliar questões sobre os serviços prestados. Podendo também, ajudar a decidir preço de venda dos seus serviços e saber quanto à prestação de serviços está contribuindo para cobrir seus custos (SANTOS,1990).

#### 4.7 Determinação do Ponto de Equilíbrio

Para Santos (1990, p.154) o processo de análise e o conceito de ponto - de - equilíbrio significam:

Uma vez obtida à margem de contribuição, poderá ser calculado o ponto de equilíbrio da empresa, a fim de se averiguar o nível de produção e/ou vendas que deve ser praticado para se obter determinado montante de lucro. Em outras palavras, o equilíbrio, equivale ao nível mínimo de vendas que uma empresa deve realizar para não incorrer prejuízo.

Ponto de equilíbrio significa o valor em que a empresa precisa vender para cobrir os custos das mercadorias vendidas das despesas variáveis e despesas fixas. No ponto de equilíbrio a empresa não terá lucro e nem prejuízo. (Petrocchi, 2002).

Tomando como base a fórmula para cálculo do ponto de equilíbrio geral, temos:

$$\text{Peg} = \frac{\text{Custo fixo}}{1 - \frac{\text{Custo Variável}}{\text{Venda Totais}}}$$

Tomando como base a fórmula citada, o hotel apresentará seu ponto de equilíbrio após definido as receitas da prestação de serviços, assim o administrador/proprietário poderá visualizar o desenvolvimento de sua empresa e poderá buscar uma melhor maneira de atingir a maior margem possível .

## 5. METODOLOGIA

Para Barros e Lehfeld (2000, p.01), a metodologia científica é a disciplina que confere os caminhos necessários para o auto-aprendizado em que o aluno é sujeito do processo, aprendendo a pesquisar e a sistematizar o conhecimento obtido. Sendo assim, o conceito está no conjunto de etapas e processos que foram vencidos ordenadamente na investigação dos fatos ou na procura da verdade.

Para atingir os objetivos propostos neste trabalho, foi realizada uma pesquisa exploratória, uma vez que há pouco conhecimento sobre o assunto estudado voltadas às atividades hoteleiras. De acordo com Beuren (2004), com o estudo exploratório “busca-se conhecer o assunto com maior profundidade de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa”.

Esta pesquisa foi desenvolvida através do estudo: bibliográfico e do estudo de caso. Martins (1994, p.28), assegura que o estudo bibliográfico serve para obtenção de conhecimento de obras e contribuições científicas existentes sobre o assunto.

De acordo com Gil (1999), o “estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados”. Com base nos dispositivos supracitados foi realizado, um estudo de caso sobre a aplicação da Contabilidade de Custos em uma empresa prestadora de serviço hoteleiro em Ubaporanga-MG.

Para aprofundar melhor o assunto em questão foi feito uma pesquisa descritiva exploratória, pelo fato de caracterizar-se pela explicação minuciosa, detalhada e exata de toda a ação desenvolvida no trabalho para atingir a objetivo proposto.

Igualmente, com base nos procedimentos técnicos utilizados, esta pesquisa é do tipo estudo de caso que, teve como amostra o hotel Vitória de Ubaporanga-Mg, e foram levantadas informações do processo de gerenciamento dos custos desta empresa; e também identificamos qual custo é mais relevante; quais ferramentas a empresa hoteleira utiliza para fazer o levantamento dos custos e quais métodos para saber o resultado de sua atividade .

Quanto a classificação da abordagem do problema, está é uma pesquisa quantitativa. Segundo Beuren (2004), “esta abordagem caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados”.

Onde foi estudada com adoção uma empresa real, que gerou a sustentação na apresentação da aplicabilidade da Contabilidade de custos como instrumento nas tomadas de decisões.

A motivação da pesquisa sobre o assunto foi à percepção da intransigência nas áreas de custos, e que os empresários tomam decisões sem nenhum conhecimento científico, pois a contabilidade de custos deveria ser mais explorada neste sentido gerencial.

O aumento contínuo do mercado hoteleiro tem levado aos empresários e gestores a refletirem sobre uma melhor forma de gerenciar os custos nessas empresas de prestação de serviços. Desta forma, os empresários estarão buscando uma melhoria na gestão dos custos a fim de desenvolver um bom posicionamento de sua empresa.

## **6. ESTUDO DE CASO E O PROCESSO DE PESQUISA**

### **6.1 História Hotel Vitória**

O Hotel Vitória localizado na BR 116 – KM 510 na cidade de Ubaporanga/MG, teve início de suas atividades em julho de 1999. Iniciaram seu negócio com apenas dez quartos, sendo quatro com banheiro e os demais sem banheiros.

Os proprietários viram que a demanda estava aumentando resolveram então expandir, e construíram mais quartos. Hoje tem vinte e oito quartos funcionando. Sendo oito com televisão e banheiro no corredor, tendo variedades sendo com cama de casal, solteiro, duplo. Os vinte são quartos com banheiro no corredor.

Segundo Sr.<sup>o</sup> Ronaldo e a Sr.<sup>a</sup> Viviane sua esposa, proprietários do hotel, eles não tinham nenhuma experiência neste ramo de negócio. Sua esposa Viviane é professora, dava aula em Manhuaçu/MG e Ronaldo seu esposo pouco antes de trabalhar com prestações de serviços hoteleiros trabalhava com restaurante em Ubaporanga e era a única experiência que tinha. Então, resolveram montar o hotel, sem planejamento e sem noção de como funcionava ,arriscaram e a idéia deu certo . Os serviços que oferecem aos hospedes são café da manhã e diária.

### **6.2 Verificações da Contabilidade de Custos no hotel Vitória de Ubaporanga-MG.**

Para compreender melhor a verificação da utilização da contabilidade de custos no setor de hotelaria, foi realizada uma entrevista junto com o empresário de uma empresa hoteleira, onde foram coletados dados para a realização desta pesquisa.

A empresa foi selecionada devido a sua característica do serviço, possibilitando uma melhor análise da contabilização dos custos, em função do tipo de serviço ofertado, como também a elaboração do resultado utilizado para a obtenção de dados referentes à lucratividade da empresa e o custo de se manter um hotel.

A pesquisa teve o objetivo de analisar como a empresa utiliza ferramentas da contabilidade de custos tais como: planilhas, identificação dos custos variáveis, fixos, diretos, indiretos, preço de venda, margem de contribuição e o ponto de

equilíbrio em que a empresa deve atingir para manter suas despesas financeiras e operacionais.

O emprego dessas ferramentas gerenciais na empresa em questão poderá ser muito útil para o proprietário da ME do Município de Ubaporanga-Mg, onde o auxiliará no controle de seus custos e acompanhamento dos resultados de sua empresa.

## 7. LEVANTAMENTO DAS INFORMAÇÕES

Foi apurado o total de número de hospedes hospedado, em ocupação semanal e mensal na empresa, conforme apresentado na tabela 01.

**Tabela 01: Quantidade de hóspedes**

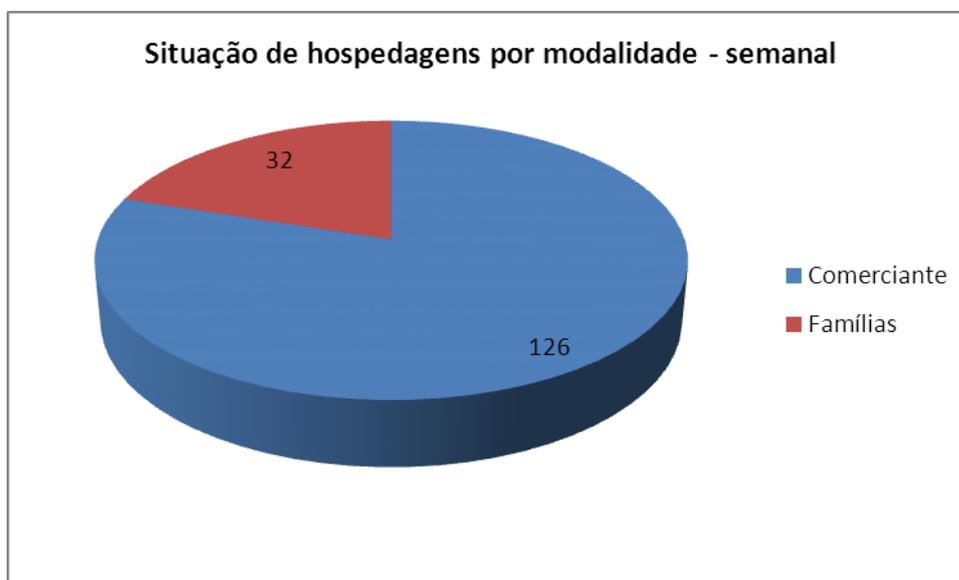
Dias	Seg.	Ter.	Qua.	Qui.	Sex.	Sáb.	Dom.	Total	Mês
Nº Hóspede	21	22	22	32	21	20	20	<b>158</b>	<b>632</b>

**Fonte:** Levantamento de dados da empresa.

De acordo com os dados acima foi verificado que o hotel ocupa em média 23 quartos, tendo uma movimentação semanal de 158 pessoas e no mês 632 pessoas.

Foi verificado também quem são os hospedes mais freqüentes do hotel, e foi constatado que, dos 158 hospedes, 80% que equivale a um número de 126 pessoas são comerciantes, e 20% que equivalem 32 pessoas são famílias, conforme gráfico 01.

**Gráfico 01: Situação de hospedagem por modalidade semanal**



**Fonte:** Levantamento de dados na empresa.

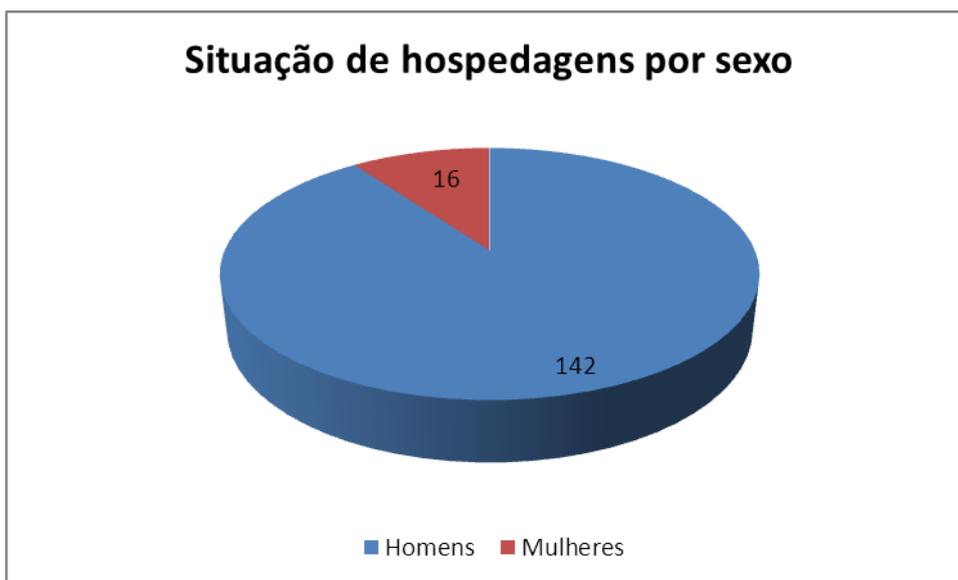
Ao analisarmos o gráfico acima verificamos que o hotel tem mais hospedes comerciantes do que famílias, isto pode ser explicado pelo preço da diária que é bastante razoável. Conforme mostra a tabela abaixo.

**Tabela 02: Preço das diárias**

Apartamento com TV e banheiro, ventilador para casal	R\$ 50,00
Apartamento simples solteiro com TV	R\$ 17,00
Apartamento simples com suíte	R\$ 24,00
<b>Média da diária</b>	<b>R\$ 30,33</b>

**Fonte:** Levantamento de dados na empresa.

Devido à grande movimentação de comerciantes na cidade de Ubaporanga-MG e região, e o grande esforços dos mesmos das atividades executadas do dia a dia, a maior parte da ocupação estão centralizadas ao sexo masculino, conforme mostrado na gráfico 02 .

**Gráfico 02: Situação de hospedagem por sexo**

**Fonte:** Levantamento de dados na empresa.

Foi levantado na entrevista que, dos 158 hóspedes que freqüentam o hotel 90% que equivale a um número de 142 são homens e 10% que equivale a 16 são mulheres.

Os dias que não tem movimento são os sábados e os domingos, pois são nestes dias que os vendedores estão retornando para suas casas.

No fim do ano, sendo dezembro a fevereiro a clientela muda um pouco, pois é época de férias, e a entrada dos vendedores dá uma diminuída, em compensação

as pessoas que passam a freqüentar nesta época são pessoas do Sudeste do país tais como: São Paulo, Rio de Janeiro e Espírito Santo, que estão em busca das praias do Nordeste.

Com toda essa movimentação o proprietário consegue manter seu estabelecimento com apenas cinco funcionários.

O Hotel não possui estoque de produtos, as compras são efetuadas diariamente, semanalmente e mensalmente. A exemplo temos, a compra dos pães que são realizadas todos os dias; a compra de açúcar que é feita toda semana e a compra de materiais de limpeza que feita mensalmente.

Abaixo segue uma relação da identificação dos custos e despesas que o proprietário gasta para manter sua atividade, serão apresentadas nas tabelas 03,04,05,06,07,08,09:

**Tabela 03: Gastos com café da manhã (diário)**

Produto	Quant.	Valor(unid.)	Total(dia)	Total(mês)
Leite	5 litros	1,25	6,25	R\$ 175,00
Pão de sal	20	0,25	5,00	R\$ 140,00
Bolo	03	1,66	4,99	R\$ 139,72
Pão de forma	01	2,00	2,00	R\$ 56,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 18,24</b>	<b>R\$ 510,72</b>

**Fonte** Levantamento de dados na empresa.

Os produtos consumidos de com café da manhã que são compras efetuadas todos os dias se totalizam um valor de R\$ 18,24 (dezoito reais e vinte quatro centavos) estes gastos são com leite, pão e bolo.

**Tabela 04: Gastos com café da manhã (semanal)**

Produto	Quantidade	Valor(unid.)	Total (semanal)	Total(mês)
Açúcar	2 sacolas de 5 KL	9,00	18,00	R\$ 72,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 18,00</b>	<b>R\$ 72,00</b>

**Fonte:** Levantamento de dados na empresa.

O hotel gasta por semana somente com açúcar para compor o café da manhã sendo um valor de R\$18,00 (dezoito reais) semanais.

**Tabela 05: Gastos com café da manhã (mensal)**

Produto	Quantidade	Valor(unid.)	Total(mês)
Maracujá	01 caixa	15,00	R\$ 15,00
Abacaxi	25 unid.	1,00	R\$ 25,00
Mamão	37 kL	0,80	R\$ 30,00
Mussarela	05 peças	28,00	R\$ 140,00
Presunto	05 peças	28,00	R\$ 140,00
Manteiga	3 unid.	3,50	R\$ 10,50
Pó de café	10 KL	9,00	R\$ 90,00
Bisc. Maisena	14 unid.400g	2,09	R\$ 29,26
Bisc. Água e Sal	14 unid.400g	2,98	R\$ 41,72
Bisc.Recheado	10 unid.130g	0,85	R\$ 8,50
Rosquinha de coco	10 unid.150g	2,99	R\$ 29,90
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 559,88</b>

**Fonte:** Levantamento de dados na empresa.

De acordo com as informações do proprietário as compras mensais para complementar o café da manhã totalizam em R\$559,88 (quinhentos e cinquenta e nove reais e oitenta e oito centavos).

**Tabela 06: Produto de limpeza (mensal)**

Produto	Quantidade	Valor (unid.)	Total (mês)
Cloro	10 litros	1,50	R\$ 15,00
Sabão em pó	04 caixa	6,00	R\$ 24,00
Detergente	01 cx. c/ 12 und.	1,00	R\$ 12,00
Desinfetante	10 litros	2,00	R\$ 20,00
Buchinha	08 unid.	1,20	R\$ 9,60
Palha de aço	4 unid.	1,50	R\$ 6,00

Veja	4 unid.	5,00	R\$ 20,00
Azulim	4 unid.	3,00	R\$ 12,00
Pano de chão	2 unid.	2,00	R\$ 4,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 122,60</b>

**Fonte:** Levantamento de dados na empresa.

As compras de materiais de limpeza são realizadas mensalmente e totalizam em R\$122,60 (cento e vinte e dois reais e sessenta centavos), sendo estas informações dados pelo proprietário.

#### **Tabela 07: Despesa (hotel) mensal**

Despesas	Quantidade	Valor	Total Mês
Funcionários	05	614,64	R\$ 3.073,20
FGTS	05	350,09	R\$ 350,09
Pró-Labore	-	2180,00	R\$ 2.180,00
Férias func.	-	1032,56	R\$ 1.032,56
13º salário	-	768,30	R\$ 768,30
Honor. Cont.	-	382,00	R\$ 382,00
Simplex Nac.	-	580,32	R\$ 580,32
Lenha	03 Metros	40,00	R\$ 120,00
Telefone	01	-	R\$ 200,00
Energia	Por mês	Por mês	R\$ 500,00
Gás cozinha	01	42,00	R\$ 42,00
Propaganda	No Rádio	30,00	R\$ 30,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 9.259,07</b>

**Fonte:** Levantamento de dados na empresa.

A lavanderia é por conta própria, o hotel cobra R\$2,00 (dois reais) por peça, mas pouquíssimas vezes esses serviços são procurado pelos hóspedes.

O controle interno é feito pelos proprietários mesmos em um caderno, eles não tem controle de tudo só tem controle das diárias.

Quanto aos custos dos materiais disseram que nunca tiveram tempo para fazer os cálculos e que os mesmos não sabem fazer. Os proprietários têm pretensão de colocar internet e informatizar o sistema.

## 7.1 Despesas do Hotel

**Tabela 08- Custos variáveis**

Elementos do custo	Valor
Materiais de Consumo	R\$ 1.142,60
Propaganda	R\$ 30,00
Limpeza	R\$ 122,60
Telefone	R\$ 200,00
Energia	R\$ 500,00
Lenha	R\$ 120,00
Gás	R\$ 42,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 2.157,20</b>

**Fonte:** Elaboração Própria.

Foi apurado que o hotel tem um custo variável de R\$ 2.157,20 e para não aumentar estes custos deverá ter controle dos mesmos, conforme demonstrado na tabela 08.

O Hotel possui poço cartesiano, por isso não tem despesas com água. O proprietário tem implantado um sistema onde não é preciso dos hospedes utilizarem o chuveiro elétrico, pois a água é aquecida com lenha em uma fornalha e tem um sistema que leva até o reservatório e depois para os banheiros.

## 7.2 – Despesas Fixas

Para chegar a este valor de R\$8.366,15 tivemos que fazer entrevistas com o proprietário e o contador da empresa, onde detectamos que os custos fixos estão de acordo com sua atividade empresarial.

**Tabela 09- Custos fixos**

Elementos do custo	Valor
Salários	3.073,20
FGTS	350,09
Pró – Labore	2.180,00

Férias	1.032,56
13º Salários	768,30
Honorários	382,00
Imposto S. Nacional	580,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 8.366,15</b>

**Fonte:** Elaboração Própria.

## 8. CÁLCULO DE MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Para definir margem de contribuição Santos (1950, p.40) diz que:

As margens de contribuição podem ser usadas para avaliar alternativas que se criam com respeito a reduções de preços, descontos especiais, campanhas publicitárias especiais e uso de prêmios para aumentar o volume de vendas. As decisões deste tipo são realmente determinadas por uma comparação dos custos adicionais visando ao aumento na receita da venda.

Para determinação do cálculo da margem de contribuição, de acordo com os dados e com as informações fornecidas pelo proprietário, foram calculados primeiro a receita, que foi baseado no valor médio da diária R\$30,33 (trinta reais e trinta e três centavos) multiplicado pelo numero de hospedes que são 632 pessoas mensal, então no mês obtemos uma receita equivalente a R\$19.168,56 (Dezenove mil cento e sessenta e oito reais e cinqüenta e seis centavos).

Valor médio da diária: 30,33

Hóspede mês: 632

Receita: 30,33(preço médio da diária) x 632 (hóspede mês) = 19.168,56

A margem de contribuição foi o resultado encontrado do valor da receita (19.168,56) subtraindo o custo variável (2.157,20), conforme memória de cálculo abaixo demonstrado. Os custos variáveis foram apresentados na tabela 08.

MC = Receita – Custo Variável do Hotel

MC = 19.168,56 – 2.157,20

MC= 17.011,36

Para apuração do lucro foi utilizado à margem de contribuição, de acordo com explicação anterior subtraindo o custo fixo da tabela 09.

LUCRO = MC - CF

LUCRO= 17.011,36 – 8.366,15

LUCRO = 8.645,21

De acordo com a margem de contribuição do hotel, a empresa apresenta uma margem muito boa, em que o mesmo ao ocupar 23 quartos terá um lucro de 8.645,21, para que obtenha um lucro ainda maior seria necessário que todos os quartos fossem ocupados. Para que este valor se concretize sugerimos que invista

mais em propaganda, divulgação em internet onde o mesmo poderá criar um site, fazer visitas a outros hotéis e verificar como funcionam e utilizar técnicas eficazes de como gerenciar seus custos.

### 8.1 Índices de margem de contribuição

Para definir índices de margem de contribuição Santos (1950, p.40) diz que:

Os índices de margem de contribuição ajudam a administração a decidir que produtos devem merecer maior esforço de venda ou ser colocados em planos secundários ou simplesmente tolerados pelos benefícios de vendas que possam trazer a outros produtos. Normalmente, quanto maior o índice de margem de contribuição melhor é a oportunidade de promover vendas; quanto mais baixo o índice, maior será o aumento do volume de vendas necessário para recuperar os compromissos de promover vendas.

O índice da margem de contribuição apresenta um papel muito importante para a empresa, pois ajuda os gestores a tomarem decisões na formação do preço de venda, em que o mesmo poderá aumentar ou diminuir.

De acordo com a pesquisa realizada a empresa tem um índice de vendas muito bom, em que corresponde a (89%) do valor das vendas das diárias. Sendo apresentado pela seguinte forma:

Índice de margem de contribuição= vendas – custo variável

Vendas

Índice de margem de contribuição = 19.168,56 – 2.157,20 = 0,89%

19.168,56

Ao analisar o índice de margem de contribuição, conclui-se que a taxa de margem de contribuição 89% de R\$ 19.168,56. Concluímos que, caso a venda dos serviços se concretizem a empresa terá um lucro de 17.060,02, onde se refere o quanto é medido sobre as despesas operacionais originadas pelo aumento ou diminuição das vendas.

### 8.2 Ponto de Equilíbrio Geral e Análise do Resultado da Empresa

O ponto de equilíbrio geral (Peg) é onde os totais das receitas se igualam as despesas, onde a empresa precisa vender sua prestação de serviço, para que consiga pagar todos os custos e despesas fixas e variáveis.

$$\text{Peg.} = \frac{\text{CUSTOS FIXOS}}{1 - \frac{\text{CUSTOS VARIÁVEIS}}{\text{VENDAS}}}$$

### VENDAS

$$\text{Peg.} = \frac{8.366,15}{1 - \frac{2.157,20}{19.168,56}} = \frac{8.366,15}{0,89} = 9.400,17$$

$$1 - \frac{2.157,20}{19.168,56} = 0,89$$

$$\text{Peg.} = \frac{9.400,17}{23(\text{quartos})} = 408,70$$

23(quartos)

Encontramos uma receita total de R\$9.400,17 (nove mil quatrocentos reais e dezessete centavos), este valor dividido pela quantidade de quartos que está sendo utilizados no hotel encontrará a receita ganha por quarto, ou seja, o proprietário está ganhando R\$408,70 (quatrocentos e oito reais e setenta centavos) por unidade mensal.

O ponto de equilíbrio é de suma importância, pois identifica o nível mínimo de atividade em que a empresa deve operar.

### 8.3 Ponto de Equilíbrio Mensal

Quando as receitas se igualarem as despesas então o Hotel Vitória não terá lucro nem prejuízos, pois é onde a empresa terá certo o seu ponto de equilíbrio.

Abaixo o cálculo:

Demonstrativo de resultado - DRE

RVT (Receita variável mensal) =	9.400,17 (100%)
GVT (Gasto variável total) =	(1.034,00) (11%)
MCT (margem de contribuição total) =	8.366,17 (89%)
GF (gasto fixo) =	(8.366,17) (89%)

RL (resultado) =

Acima do ponto de equilíbrio a empresa terá lucro, e abaixo terá prejuízos, por isso é importante para o proprietário acompanhar e ter conhecimento sobre o que passa com seu estabelecimento para tomadas de decisão

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a pesquisa realizada foi constatado que o HOTEL VITÓRIA LTDA-MG não utiliza nenhuma ferramenta de controle de seus custos, e que o proprietário não tem nenhum conhecimento técnico dos benefícios que a contabilidade de custos pode trazer para sua atividade empresarial. Dado que a mesma é um apoio essencial para o empresário/administrador tomar suas decisões utilizando as informações, identificando os custos mais relevantes.

Sendo que, a contabilidade de custos é um dos mais importantes sistemas de informações essenciais e objetivas para atravessar barreiras internas e externas que o mercado oferece a todo o momento, sendo a competitividade e a busca de uma perfeição na prestação dos serviços para os clientes, que a cada dia estão buscando serviços mais eficientes e preços mais adequados que cabem em seus orçamentos, por isso é necessário, o empresário utilizar as informações e as ferramentas da contabilidade de custos.

O controle dos gastos dentro de uma empresa é muito importante para gerar os resultados.

Para demonstração do resultado de custos foram realizadas tabelas que explicam os mesmos aplicados dentro do hotel, sendo custos fixos e variáveis, com os cálculos de identificação do preço de venda, margem de contribuição e ponto de equilíbrio.

De acordo com a pesquisa, verificamos que o proprietário do hotel necessita de ter informações do seu ponto de equilíbrio, para que, ao atingir o lucro desejado fique sem preocupação de perdas, e para atingir o nível mínimo é necessário obter uma receita de R\$9.400,00 (nove mil e quatrocentos reais), para que consiga pagar todos os seus custos e despesas variáveis.

Foi identificado que os custos fixos que mais se destacaram foram salários, pró-labore e férias, e nos custos variáveis foram material de consumo, energia elétrica e telefone.

O empresário administrador precisa aprender a gerenciar, com competência a contabilidade de custos de sua empresa, pois é tendo o domínio dessas ferramentas que ele vai melhorar a qualidade de suas decisões e tornar sua atividade mais competitiva.

Mesmo sem conhecimento técnico do administrador/proprietário a empresa conseguiu ter lucro apenas com a intuição do mesmo, mas existe ainda a necessidade da busca de orientações técnicas junto ao seu contador, pois este tipo de gerenciamento torna – se um grande risco na continuidade do empreendimento.

O resultado desse trabalho será o domínio do negócio e confiança nas decisões a serem tomadas.

Por fim conclui-se que, são essas e outras diversas formas de se utilizar os aplicativos da contabilidade de custos. Podendo surgir ou ser adaptadas de acordo com a necessidade de decisão e avaliação de resultados, por parte do administrador.

A pesquisa realizada fica disponível para futuros pesquisadores que quiserem dar continuidade a mesma, uma vez que há poucas pesquisas voltadas para as empresas hoteleiras.

## 10.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.**2ª.ed. São Paulo:Atlas,2004.

BRIMSON, James. **Contabilidade por atividades: uma abordagem de custeio baseado em atividades;** trad. Antonio T. G. Carneiro. São Paulo: Atlas, 1996.

BARROS, Aidil e LEHFELD, Neide. **Fundamentos de Metodologia Científica: Um Guia para a Iniciação Científica.** 2ª. ed.Ampliada.São Paulo: Makron Books.2000.

CAMPOS,V.F. **O Gerenciamento pelas Diretrizes.**Belo Horizonte:Fundação Cristiano Otoni - Departamento de Engenharia-UFMG,1196.

CÂNDIDO,Índio.**Controles em hotelaria.**4ª Ed. Caxias do Sul:EDUS,2001.

CARVALHO,Nelson;LEMES,Sirlei.**Contabilidade Internacional:Aplicação IFRS 2005.**4ª Reimpressão .São Paulo : Atlas,2009.

CASTELLI, Geraldo. **Excelência em Hotelaria: uma abordagemprática/Geraldo Castelli.**-Rio de Janeiro : Qualitymark 1ª Ed. 2000.

\_\_\_\_\_. **O Hotel como empresa hoteleira.** 2ª.ed. Porto Alegre:Sulina, 1982.

FRANCO,Hilário.**Contabilidade Geral.**18ªEdição.São Paulo: Atlas,1972.

GIL,Antônio Carlos.**Métodos e técnicas de pesquisa social.**5ª ed. São Paulo:Atlas,1999.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **Contabilidade gerencial:** a restauração da relevância dacontabilidade nas empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1993

LEONE, George.S.G. **Curso de Contabilidade de Custos.** 2ª Ed.- São Paulo: Atlas 2000.

MARTINS,Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.**3ª ed.São Paulo: Atlas,1994.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo. Thomson, 2003.

PETROCCHI, Mario Hotelaria: **planejamento e gestão** / Mario Petrocchi. São Paulo: Futura, 2002.

SÁ, Antonio Lopes de. **Organização e Contabilidade de Custos**. 3ª ed. Editora Atlas : São Paulo, 1963.

SANTOS, Joel José do. **Análise de Custos: um enfoque gerencial com ênfase para custeamento marginal**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.